



**FÉDÉRER LES ACTEURS D'UN NOUVEL ESAT EN GÉNÉRANT
SON IDENTITÉ COLLECTIVE : DÉFINIR LE NOUVEAU PROJET
D'ÉTABLISSEMENT**

Sophie NAGELS

2010

cafdes



Remerciements

Je tiens tout particulièrement à remercier :

L'ESAT pour m'avoir ouvert ses portes et offert le terrain de stage : sa directrice, Michèle Vandenaeker et ses professionnels qui m'ont transmis une part de leur professionnalisme, ses « ouvriers » qui m'ont enrichi de leur vision du monde,

L'IRTS Aquitaine et mes collègues de promotion CAFDES, pour leur confiance accordée à mon projet de reconversion professionnelle et leur soutien tout au long de sa mise en œuvre,

Mon directeur de mémoire, José Arenes, pour la pertinence de ses conseils et sa grande disponibilité,

Mes relecteurs Berlande B., Cécile R., Patrick C., Olivier M. pour leur critique constructive et la disponibilité prise sur leur précieux temps de directeur,

Mon mari et mes quatre enfants pour leur soutien moral infaillible et leur immense patience...

Sommaire

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Introduction | 1 |
| 1 L'ESAT : un levier d'insertion professionnelle et sociale | 3 |
| 1.1 Partir de la signification et de la philosophie du travail en ESAT | 3 |
| 1.1.1 La dualité de sa double finalité | 3 |
| 1.1.2 Les textes réglementaires qui fondent ses modalités de fonctionnement | 7 |
| 1.1.3 Le travail comme support de socialisation | 9 |
| 1.2 Comprendre le fonctionnement du « nouvel » ESAT Les Eyquems | 10 |
| 1.2.1 La mise en œuvre de la convention de transfert d'agrément | 10 |
| 1.2.2 Les besoins d'accompagnement spécifique aux personnes déficientes sensorielles accueillies | 14 |
| 1.2.3 Une organisation prioritairement ciblée sur la dimension professionnelle de l'accompagnement | 18 |
| 1.3 Identifier les limites de l'offre de service | 23 |
| 1.3.1 Une absence de vision collective et partagée | 23 |
| 1.3.2 Un projet d'établissement devenu obsolète | 24 |
| 1.3.3 En conclusion : la nécessité de fédérer | 25 |
| 2 L'identité collective : un concept fédérateur pour l'ESAT | 27 |
| 2.1 Les fondements d'une identité collective | 27 |
| 2.1.1 Le concept d'identité | 27 |
| 2.1.2 La construction sociale de l'identité | 28 |
| 2.1.3 Les facteurs sur lesquels reposent l'identité collective | 29 |
| 2.2 La notion de cohésion d'équipe | 33 |
| 2.2.1 Les mécanismes d'appartenance et de cohésion | 34 |
| 2.2.2 Les principes du travail d'équipe | 38 |
| 2.2.3 Les conditions managériales favorisant la cohésion d'équipe | 40 |
| 2.3 Le projet comme vecteur d'identité institutionnelle | 44 |
| 2.3.1 Les fonctions identitaires et fédératrices du projet | 45 |
| 2.3.2 Le projet, acte de management | 46 |
| 2.3.3 Vers une démarche de projet | 47 |

| | | |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3 | Fédérer les acteurs autour du nouveau projet d'établissement | 50 |
| 3.1 | Progresser d'une logique d'institutionnalisation à une logique de service | 50 |
| 3.1.1 | D'une logique d'aide <i>au</i> travail à une logique d'aide <i>par</i> le travail..... | 50 |
| 3.1.2 | D'une logique d'accompagnement collectif à une logique d'accompagnement individuel..... | 54 |
| 3.1.3 | D'une culture « des murs » à une culture « hors murs » | 56 |
| 3.2 | Favoriser l'émergence d'une nouvelle logique d'action collective | 60 |
| 3.2.1 | Créer des espaces d'échange collectifs | 61 |
| 3.2.2 | Identifier et suivre les critères de performance collective | 65 |
| 3.2.3 | Développer des réponses managériales favorisant le travail d'équipe et la mobilisation | 67 |
| 3.3 | ... Pour écrire collectivement le nouveau projet d'établissement | 69 |
| 3.3.1 | Problématiques et enjeux majeurs à considérer dans le projet d'établissement .. | 69 |
| 3.3.2 | Méthodologie à retenir..... | 70 |
| 3.3.3 | Pour conclure sur le projet de direction | 73 |
| | Conclusion : | 75 |
| | Bibliographie..... | 77 |
| | Liste des annexes..... | I |

Liste des sigles utilisés

| | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AAH | Allocation aux Adultes Handicapés |
| ANESM | Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux |
| CASF | Code de l'Action Sociale et des Familles |
| CSAT | Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail |
| CAT | Centre d'Aide par le Travail |
| CMP | Centre Médico-Psychologique |
| CDAPH | Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées |
| CVS | Conseil de la Vie Sociale |
| EPI | Entretien de Progrès Individuel |
| ESAT | Etablissement et Service d'Aide par le Travail |
| ESSMS | Etablissement et Service Social et Médico-social |
| ETS | Educateur Technique Spécialisé |
| FAM | Foyer d'Accueil Médicalisé |
| FISAF | Fédération nationale pour l'Insertion des personnes Sourdes et des personnes Aveugles en France |
| FO | Foyer Occupationnel |
| GPEC | Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences |
| IME | Institut Médico-Educatif |
| IRSA | Institution Régionale des Sourds et des Aveugles |
| LSF | Langue des Signes Française |
| MDPH | Maison Départementale de la Personne Handicapée |
| OPCA | Organisme Paritaire Collecteur Agrée |
| PAUF | Plan Annuel d'Utilisation des fonds de Formation |
| RH | Ressources Humaines |
| SAVS | Service d'Accompagnement à la Vie Sociale |
| SPPS | Service pour la Promotion de la Personne Sourde |
| VAE | Validation des Acquis de l'Expérience |

Introduction

L'ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) est un organisme médico-social chargé de la mise au travail d'adultes handicapés. Il doit offrir des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel à des personnes dont les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement de travailler dans le secteur ordinaire ou dans une entreprise adaptée. Il doit également mettre en œuvre et favoriser l'accès à des actions éducatives permettant le développement de l'autonomie et l'acquisition de compétences sociales. Les activités de l'ESAT ont donc à s'exercer dans une double perspective d'insertion sociale et professionnelle et dans une obligation de concilier impératifs économiques et besoin d'un accompagnement social. Ces établissements sont alors sujets de tensions antagonistes et complexes.

L'ESAT « Les Eyquems », situé à Mérignac en Gironde est une « nouvelle » structure, en tant que produit récent de la fusion de deux ESAT l'un et l'autre spécialisés dans l'accueil de personnes présentant prioritairement une déficience sensorielle, visuelle ou auditive, avec ou sans handicap associé. Avec ses 85 usagers et ses 18 professionnels, l'ESAT Les Eyquems vient de doubler ses effectifs, en même temps qu'il a intégré ses nouveaux locaux.

Cet établissement, récemment restructuré donc, inscrit dans un contexte humain, organisationnel et environnemental en forte évolution, semble en quête d'identité collective et en recherche de sens commun. Sa nouvelle identité n'est pas affirmée. Cela se manifeste par des divergences dans les représentations de son utilité sociale et dans la conception des pratiques professionnelles. Elles portent par exemple sur l'exigence et la nature des soutiens socio-éducatifs, le contenu des projets personnalisés ou sur la perception des finalités de l'ESAT (entre lieu d'intégration définitive et tremplin pour évoluer vers le milieu ordinaire). Ces désaccords génèrent des tensions préjudiciables à une dynamique de complémentarité des dimensions économique et sociale de l'accompagnement nécessaire à mettre en œuvre pour que l'ESAT réponde à sa double vocation.

Ainsi, se pose aujourd'hui à notre établissement la question de savoir comment et autour de quoi fédérer les acteurs de l'ESAT pour recentrer leur action, individuelle et collective, sur la réalisation de notre mission.

Pour répondre à cette question, je vais soumettre une réflexion en trois temps :

- Dans une première partie, je partirai des missions attendues des ESAT et des évolutions de leur rôle, telles que définies par les politiques publiques, et de ce que signifie la notion d'aide par le travail qui caractérise et fait l'exception de nos structures. Je décrirai ensuite la façon dont notre nouvel établissement s'est organisé pour répondre au mieux à ces exigences et en quoi la déficience sensorielle spécifie l'accompagnement nécessaire. Ce sera alors l'occasion de mettre en évidence les limites culturelles, structurelles et institutionnelles de l'offre de service proposée, celles qui nous ont permis d'identifier la problématique que nous avons posée.
- La seconde partie, plus conceptuelle et théorique sera centrée sur les notions d'identité collective et de cohésion d'équipe : que signifient-elles ? Quelles sont les conditions favorables à leur développement ? En quoi sont-elles pertinentes, dans notre contexte actuel, pour recentrer l'action individuelle des professionnels sur notre mission collective ? Le projet d'établissement, en tant qu'outil identitaire, fédérateur et stratégique, prendra alors toute sa dimension pour conclure ce chapitre.
- La dernière partie exposera le plan d'actions que je suggère en tant que directrice, pour répondre à la problématique actuelle de notre établissement en recherche d'identité et de sens commun. J'aborderai alors la façon dont l'ESAT doit axer les évolutions de son offre pour mieux répondre aux besoins de ses usagers et aux exigences de ses contraintes organisationnelles, institutionnelles, économiques et réglementaires. Nous verrons ensuite, sur le plan du management et de la gestion des ressources humaines, les actions à mener pour conduire ces évolutions et favoriser l'identité collective et l'esprit d'équipe nécessaires à leur mise en œuvre performante. Enfin, je terminerai en présentant le plan envisagé pour réaliser la réécriture collective du projet d'établissement devenu obsolète par les récents changements vécus par l'établissement.

1 L'ESAT : un levier d'insertion professionnelle et sociale

Comme le souligne Gérard ZRIBI dans son article sur le rôle des ESAT dans l'emploi des personnes handicapées¹, le statut social reste aujourd'hui encore essentiellement acquis par l'emploi. Le travail est une source de revenus mais aussi un moyen d'insertion sociale et un mode d'épanouissement et de développement personnel. Les personnes en situation de handicap ne doivent pas en être mises à l'écart car elles jouent de plein droit un rôle dans la société à qui il appartient de concilier le principe de l'égalité des droits avec celui du respect des différences et des nécessités spécifiques.

1.1 Partir de la signification et de la philosophie du travail en ESAT

L'ESAT est une institution sociale et médico-sociale relevant de la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action médico-sociale. Il permet d'amener un droit à l'emploi à des personnes handicapées qui sont en incapacité, en raison de leurs difficultés personnelles, d'exercer une activité professionnelle dans le monde du travail ordinaire.

1.1.1 La dualité de sa double finalité

A) Une double vocation

Ces établissements ont une double vocation : une vocation sociale d'intégration et une vocation économique de production de biens ou de services. Ainsi, grâce à des activités à caractère professionnel, à des soutiens adaptés (sociaux, éducatifs, médicaux et psychologiques) et un milieu de vie favorisant le développement personnel et l'intégration sociale, ces établissements ont pour finalité de faire accéder à une vie sociale et professionnelle des personnes rencontrant, momentanément ou durablement, des difficultés pour exercer une activité dans le milieu ordinaire du travail.

Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) précise ainsi leur mission : « les établissements et services qui accueillent ou accompagnent les personnes handicapées adultes qui n'ont pu acquérir un minimum d'autonomie, leur assurent un soutien médico-social et éducatif permettant le développement de leurs potentialités et des acquisitions nouvelles, ainsi qu'un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et social » (art L.344-1-1). Et d'ajouter «[les ESAT] offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social » (art L.344-2).

¹ ZRIBI G., juillet 2007, « Le rôle des ESAT dans l'emploi des personnes handicapées », *Lien Social*, n° 848-849, pp. 10-13

Les ESAT accueillent des personnes en situation de handicap, quelque soit sa nature, à partir de l'âge de 20 ans et exceptionnellement de 16 ans, pour lesquelles la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) a constaté que la capacité de travail est inférieure au tiers de la capacité d'une personne valide (au sens de l'article R341-2 du code de la sécurité sociale). Cette capacité ne leur permet, durablement ou temporairement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Par exception, les ESAT peuvent être amenés à accueillir des personnes dont la capacité de travail est supérieure au tiers de celle d'une personne valide, à condition qu'elles justifient de besoins (éducatifs, thérapeutiques, ...) auxquels seul l'établissement peut répondre.

Ces établissements autorisent donc aux adultes handicapés les plus éloignés du marché du travail du fait d'une potentialité d'emploi limitée, d'avoir une activité professionnelle et à travers elle un statut social et ainsi de participer à la vie de la cité. Ils doivent également favoriser « à celles d'entre ces personnes qui manifestent par la suite des capacités et une motivation suffisantes, de quitter [l'établissement] et d'accéder au milieu ordinaire de travail », sous forme d'une mise à disposition ou suite à un recrutement direct, comme le précisait très lisiblement la circulaire 60-AS du 8 décembre 1978, à l'origine des missions des Centres d'Aide par le Travail (CAT devenus ESAT par la loi du 11 février 2005).

Le paradoxe des ESAT relève de leur double appartenance au monde du social ainsi qu'au monde de l'économie puisqu'ils sont à la fois des structures socio-éducatives et des structures économiques de production, insérées dans les circuits professionnels et commerciaux. Cette dualité constitue le fondement même des ESAT; aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée. Deux extrêmes doivent donc être proscrits :

- celui d'un établissement qui ne développerait aucune activité productrice et où les personnes accueillies ne seraient pas mises en mesure d'effectuer un véritable travail.
- celui d'une entreprise dans laquelle aucune action de soutien ne trouverait place.

L'enjeu majeur du travail en milieu protégé est donc de respecter l'équilibre entre l'économique et l'humain : sans perdre de vue le souci de sa rentabilité, l'ESAT doit chercher à contenir son travail de production dans le cadre de sa mission sociale.

B) Une double nature de soutien

Pour répondre à sa double vocation, l'établissement est tenu de proposer une activité productive assortie des soutiens qui conditionnent son exercice, comme le souligne le code de l'action sociale et des familles : « Les ESAT mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation

professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées » (art. L.344-2-1).

Les lois 75-534 et 75-535 du 30 juin 1975, dites respectivement « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées » et « loi relative aux institutions sociales et médico-sociales » furent à l'origine de la création des CAT. La circulaire 60-AS qui en découla distinguait deux types de soutien : les soutiens dits « de premier type » qui concourent à la mise au travail et qui permettent au travailleur handicapé d'exprimer sa faculté à travailler, de la manière la plus profitable et les soutiens dits « de second type » qui correspondent aux activités extra-professionnelles, comme des activités de loisir ou sportives, des visites culturelles, des temps d'initiation à la vie quotidienne, ...

La circulaire n°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 revient sur cette définition et sur les conditions de mise en place de ces activités de soutien. En effet, elle précise que la durée de travail des ouvriers accueillis en ESAT, qui ne peut excéder 35 heures hebdomadaires, ne comprend désormais que les activités à caractère professionnel et les activités de soutien qui conditionnent leur exercice, excluant ainsi celles à visée extra-professionnelle du temps de travail.

Cette précision ne remet pas fondamentalement en question l'existence des soutiens puisque, comme nous l'avons vu, la mission de soutien médico-social et éducatif des ESAT est réaffirmée dans la loi 2002. En revanche, elle pose la question de la nature et des objectifs de ces soutiens et du temps pendant lesquels ils sont menés.

Nous retiendrons donc deux natures de soutien :

- les soutiens directement en lien avec les activités professionnelles : liés au poste de travail et à son environnement, ils concourent à la mise au travail et doivent permettre au travailleur de mettre en œuvre de la manière la plus efficiente pour lui ses potentialités de travail. Ils participent ainsi aux acquisitions des compétences et aptitudes professionnelles : apprentissage, formation, préparation au travail, adaptation à l'environnement, éducation gestuelle, encadrement technico-éducatif... Ces soutiens sont dispensés quotidiennement, sur chaque atelier. Généralement, leur mise en œuvre ne pose pas de réelles difficultés puisque chaque professionnel possède bien souvent une qualification professionnelle en rapport avec l'activité de son atelier.
- les soutiens qui conditionnent l'exercice des activités professionnelles : à caractère médico-social ou psycho-éducatifs, ils sont à mettre en lien avec l'environnement sanitaire, social et éducatif. Ils peuvent se traduire par des activités de maintien et de développement des acquis cognitifs, scolaires ou socioculturels, des initiations à la vie quotidienne, des actions de prévention et

d'information santé... Ils concourent à l'épanouissement personnel et social des travailleurs handicapés. Ils visent à donner aux intéressés les moyens d'une insertion sociale et s'inscrivent dans un projet individualisé visant l'épanouissement et le développement de l'autonomie. Ces activités sont plus délicates à mettre en œuvre car elles nécessitent une organisation particulière, des compétences variées, des moyens humains et financiers spécifiques, et une identification et évaluation préalable des besoins. Leur mise en œuvre suppose une recherche permanente de nouveaux accompagnements répondant aux attentes de l'utilisateur. Pour cela - et nous le verrons en 3^{ème} partie - deux axes sont à travailler : en interne sur les ressources propres et en externe en s'appuyant sur des partenariats ou des conventions de bénévolat, car le champ des compétences au sein de la structure n'est pas illimité...

L'ensemble de ces actions d'accompagnement doit favoriser la progression personnelle vers une insertion professionnelle et sociale. Ainsi, avec les activités professionnelles proposées, elles font l'essence même du projet d'établissement. Leur importance et leur nature sont fonction des caractéristiques des tâches professionnelles confiées, de la teneur du handicap ainsi que des besoins individuels des personnes, repérés dans les projets personnalisés. En outre, elles supposent une représentation commune et partagée des rôles et missions des membres de l'équipe des professionnels ainsi qu'une organisation du travail intégrante et fédérante.

C) Un double budget

L'ESAT dispose de deux budgets distincts (art R. 344-9 à 14 du CASF) :

- le Budget Principal de l'Activité Sociale (BPAS) qui comprend le coût du soutien médico-social et éducatif de la personne dans son activité à caractère professionnel. Il s'agit pour l'essentiel des dépenses de personnel d'encadrement des activités de production et de personnel assurant la prise en charge médico-sociale, des frais de transport collectif, de la part résultant de la ventilation des charges communes aux 2 budgets, social et commercial.

Ce budget comprend en produits la dotation globale de financement, financée par l'aide sociale de l'Etat et versée par l'Agence régionale de Santé (ARS).

- le Budget Annexe de l'Activité de Production et de Commercialisation (BAPC) commercial qui comprend les frais directement entraînés par l'activité économique. Il s'agit de la rémunération des personnes handicapées et les charges sociales et fiscales afférentes, des dépenses du service de santé au travail pour les travailleurs handicapés, du coût d'achat des matières premières destinées à la production, des dotations aux comptes d'amortissement et de provision imputables

à l'activité de production et de commercialisation et de la part résultant de la ventilation des charges communes aux deux budgets.

Ce budget comprend en produits le montant global des aides au poste versées par l'Etat ainsi que le chiffre d'affaire dégagé par l'activité de production et de commercialisation de l'établissement.

1.1.2 Les textes réglementaires qui fondent ses modalités de fonctionnement

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées énonce le principe du droit à compensation du handicap et de l'obligation de solidarité de l'ensemble de la société à l'égard des personnes handicapées : elle donne la priorité au travail en milieu ordinaire et affirme le principe de la non-discrimination dans l'emploi avec une volonté d'aligner les droits des travailleurs handicapés sur ceux de l'ensemble des salariés.

L'article 39 de la loi a donné une nouvelle appellation aux Centres d'Aide par le Travail (CAT), lesquels sont désormais connus sous le terme « d'Etablissements et Services d'Aide par le Travail ». Les ESAT continuent donc à relever du travail protégé par opposition aux entreprises ordinaires ainsi qu'aux entreprises adaptées qui font dorénavant partie intégrante du marché du travail.

La loi a servi de fondement à plusieurs textes réglementaires d'application qui sont venus, l'un après l'autre, former ensemble un véritable régime juridique spécifique, au bénéfice du travailleur handicapé accueilli en ESAT. Le législateur a souhaité clarifier et valoriser leur statut en modifiant leur mode de rémunération, en leur reconnaissant de nouveaux droits qui restent ceux des usagers d'un service médico-social soumis au CASF et en leur créant des droits sociaux additionnels relevant du code du travail, notamment en matière de médecine du travail, d'hygiène et de sécurité, d'absence et de congé, de formation et de Validation des Acquis de l'Expérience (VAE).

Le décret n°2006-703 du 16 juin 2006 détaille les premières modalités de mise en œuvre de cette réforme, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2007. Ainsi, le travailleur handicapé dispose dorénavant d'une rémunération garantie versée par l'établissement, dès son admission en période d'essai, comprise entre 55% et 110% du SMIC sur la base d'un plein temps. Cette rémunération se compose d'une part financée par l'ESAT, qui ne peut être inférieure à 5% du salaire minimum de croissance et d'une aide au poste servie par l'Etat qui ne peut être supérieure à 50% de ce même salaire. Cette dernière va être dégressive en fonction de la part versée par l'établissement, diminuant ainsi de 0,5% pour chaque hausse de 1%, au-delà de 20% de la part de rémunération financée par l'ESAT. Cette rémunération garantie est cumulable avec une Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) différentielle.

Un second décret, n°2006-1752 du 23 décembre 2006, précise notamment le contenu du Contrat de Soutien et d'Aide par le Travail (CSAT) qui se présente comme une adaptation du contrat de séjour prévu par la loi 2002 à la spécificité des missions des ESAT.

Le CSAT, passé entre l'établissement et chaque travailleur handicapé, pour une durée d'un an avec tacite reconduction, définit les droits et obligations réciproques des parties afin d'encadrer « l'exercice des activités à caractère professionnel et la mise en œuvre du soutien médico-social et éducatif afférent à ces activités ». A cet égard, l'ESAT doit s'engager à mettre en place une organisation permettant au travailleur handicapé d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et à ses aspirations. « L'ESAT doit prendre en compte l'expression des besoins et des attentes du travailleur handicapé ainsi que les conditions d'organisation et de fonctionnement propres à l'ESAT », comme le précise l'article D.311-0-1 du CASF. Un modèle de CSAT est annexé au décret.

Le décret n° 2007-874 du 14 Mai 2007 porte quant à lui sur diverses dispositions relatives aux ESAT (possibilité de mise en place d'un système d'intéressement) et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire (modalités de mise à disposition des travailleurs handicapés).

L'arrêté du 6 juillet 2007, traduit en modalités pratiques le principe institué par l'article 39 de la loi du 11 février 2005, d'un droit à la formation professionnelle continue pour les travailleurs handicapés. L'exercice de ce droit les conduit à bénéficier d'actions de formation financées par un Organisme Paritaire Collecteur Agréé (OPCA) à partir des cotisations versées par l'ESAT et de la contribution - égale au double de celle de l'établissement - payée par l'Etat.

Le décret n°2009-565 du 20 mai 2009, relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la VAE des travailleurs handicapés accueillis en ESAT, est venu compléter la législation en matière de formation. Ces nouvelles orientations visent à offrir des possibilités de reconnaissance au travailleur handicapé ainsi qu'à faciliter ses perspectives d'insertion professionnelle.

Enfin, soulignons qu'un commentaire de l'essentiel du dispositif a été publié par voie de circulaire administrative (circulaire du 1^{er} août 2008, relative aux ESAT et aux personnes handicapées qui y sont accueillies). Ce texte figure pour information en ANNEXE 1.

1.1.3 Le travail comme support de socialisation

Dominique MEDA qualifie le travail, dans la conception psychosociale qui intéresse plus particulièrement les ESAT, comme « cette activité essentielle de l'homme grâce à laquelle il est en contact avec son extériorité, à laquelle il s'oppose pour créer quelque chose, en relation avec les autres, avec lesquels et pour lesquels il réalise cette tâche »².

Elle parle du travail dans nos sociétés comme étant la valeur centrale, le rapport social dominant, au centre et au fondement du lien social : le lien économique conditionne le lien social. Le travail permet l'apprentissage de la vie sociale et la constitution des identités. Il est la mesure des échanges sociaux ; il autorise chacun à avoir une utilité sociale ; il est un lieu de rencontres et de coopérations développant la sociabilité.

Le concept de travail, au sens où les ESAT ont à l'interpréter, doit permettre de développer le sentiment d'une plus grande maîtrise de soi et de son environnement, de favoriser le droit de cité, de se savoir utile et d'appartenir à une communauté, d'être reconnu capable de, de créer les conditions d'un développement des capacités cognitives, gestuelles et psychomotrices. Il encourage ainsi l'accès à un rôle, à un état de sujet/acteur plus autonome, reconnu et en évolution.

« L'aide par le travail » qui caractérise nos établissements, s'interprète dans une intention d'aider en utilisant le travail, ce qui suppose d'ailleurs au préalable que l'activité professionnelle ait un sens pour la personne accueillie et qu'elle en soit demandeuse. Le travail devient donc un moyen mais n'est pas en soi une finalité. Il faut alors en penser sa mise en œuvre et ses conditions de réalisation à partir de ce que l'on sait des problèmes individuels et relationnels des personnes accueillies, à savoir leurs difficultés complexes et multiples à satisfaire des besoins fondamentaux, de sécurisation, d'appartenance, d'estime de soi, d'utilité, de réalisation, ...qui engendrent souffrance et exclusion.

L'aide par le travail en ESAT ne peut donc pas se résumer au poste de travail, aux machines et à la gestuelle professionnelle. « Le travail en CAT, selon le sens d'un espace/temps proposé à des personnes en difficultés, doit se présenter comme une situation socioprofessionnelle globale dans laquelle il sera autant question d'échanges, de rapports aux autres que de savoir-faire et d'accès à une production »³.

Le rôle des encadrants professionnels, et notamment du moniteur d'atelier dans cette mise en œuvre est fondamental. Il doit créer les conditions les plus propices pour que la « confrontation » de chaque personne accueillie avec un travail engendre une dynamique

² MEDA D., 2010, *Le travail : une valeur en voie de disparition ?*, 2^{ème} édition, Paris : Flammarion, 395 p., page 18

³ CHAVAROCHE B., avril 1999, « L'aide par le travail : le travail d'aider : réflexion pour un projet », *Les Cahiers de l'Actif*, n°274/275, pp. 167-179, page 172

de satisfaction de ses besoins. « Notre boulot, c'est d'adapter le travail aux besoins des ouvriers et non l'inverse »⁴.

La structure doit donc apporter à chaque travailleur en situation de handicap une réponse pédagogique personnalisée comme le souligne l'ouvrage de Mrs LAFORCADE, TALANDIER et VIELLE : « L'ESAT doit favoriser l'émergence du désir d'apprendre, de comprendre, en ayant en point de mire le droit des personnes et les valeurs liées au travail. Cela ne peut se faire que sur la base d'une pédagogie adaptée, d'un projet individualisé ou l'individu est l'acteur de son devenir »⁵.

Et ils concluent ainsi : « si l'originalité de l'ESAT est de mettre en œuvre le droit au travail protégé pour les travailleurs handicapés, sa finalité réside aussi dans la prise en charge sociale de ces personnes. L'ESAT s'attache à mettre en place des moyens effectifs pour que le travailleur handicapé soit mieux intégré dans les transactions réelles ou symboliques qui le constituent comme véritable acteur et adulte à part entière dans l'établissement et la cité »⁶.

1.2 Comprendre le fonctionnement du « nouvel » ESAT Les Eyquems

1.2.1 La mise en œuvre de la convention de transfert d'agrément

A) Présentation de l'association

L'Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) « Les Eyquems », situé en Gironde, est géré par l'Institution Régionale des Sourds et des Aveugles (IRSA). Il a ouvert ses portes il y a 15 ans avec au départ un agrément de 20 places. Ses extensions successives portent aujourd'hui sa capacité à 95 places.

L'IRSA existe depuis 140 ans. Au départ œuvre religieuse, l'institution a progressivement évolué vers un statut associatif (1922) et vers la laïcisation (1977). L'IRSA est une association gestionnaire de services et établissements destinés aux personnes en situation de handicap sensoriel, pour la plupart médico-sociaux. Elle s'est donnée pour mission de subvenir aux besoins spécifiques des personnes déficientes sensorielles, visuelles et auditives, avec ou sans handicap associé, et d'assurer, promouvoir et faciliter, dans ce but, les modalités de leur prise en charge sur le plan de l'éducation, la

⁴ Propos exprimé par un moniteur d'atelier à l'occasion d'un groupe de travail mis en place par la démarche d'évaluation interne

⁵ LAFORCADE M., TALANDIER C., VIELLE J., 2009, *L'évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées. Ime - Itep - Sessad - Esat*, Paris : Seli Arslan, 155 p., page 90

⁶ Ibid., page 93

pédagogie, la formation professionnelle spécialisée, l'application des thérapies appropriées, l'hébergement, l'insertion sociale et professionnelle.

L'IRSA compte à ce jour 9 établissements et services dont 7 en Gironde :

- 2 établissements d'éducation et de soins spécialisés pour enfant, intégrant chacun un Service d'Education Spécialisé et de Soins à Domicile (SESSAD) : un centre spécialisé pour enfants déficients auditifs (CESDA) de 75 places et un centre de soins et d'éducation spécialisés pour enfants déficients visuels (CSES) de 120 places
- 1 complexe Etablissement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), Foyer Occupationnel (FO) et Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) agréé pour 54 résidents déficients visuels avec handicaps associés
- 1 ESAT agréé pour 95 personnes
- 1 Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) agréé pour 110 places dédiées à l'accompagnement des travailleurs déficients visuels ou auditifs orientés en ESAT (pour la moitié) ou en milieu ordinaire de travail
- 1 service pour adultes sourds dédié à l'aide à la recherche d'emploi et au suivi en entreprise d'adultes handicapés sourds (SPPS)
- 1 pôle pour enfants déficients sensoriels de 30 places

L'institution accueille environ 800 personnes, enfants et adultes, en intégration, en établissement spécialisé ou dans des services d'accompagnement, atteints de déficiences sensorielles légères, sévères ou profondes, avec ou sans handicap associé. Pour cela, elle emploie 350 personnes.

Les projets de développement de l'institution sont nombreux et témoignent de sa volonté d'asseoir une politique d'accompagnement à l'autonomie sociale et professionnelle des personnes déficientes sensorielles sur le territoire aquitain et sur les régions limitrophes.

Les ambitions de l'association pour les années à venir reposent sur sa capacité à :

- agir sur le terrain de la déficience sensorielle en développant son expertise sur ses caractéristiques et ses effets induits (cognitifs, comportementaux, psychiques) afin de mieux répondre aux exigences de qualité de vie de la personne accompagnée et de proposer des stratégies de compensation spécifique
- offrir des prestations, très ponctuelles ou plus globales selon l'ampleur de la compensation à mettre en place, auprès de la personne handicapée et de son environnement
- coordonner l'intervention des spécialistes du handicap auditif et visuel.

Ainsi, 5 Services d'Accompagnement Médico-social pour Adultes Handicapés (SAMSAH), 2 Services d'Aide à l'Acquisition de l'Autonomie en Intégration Scolaire (SAAIS) ainsi qu'un Service de Soutien à l'Education Familiale et à l'Intégration Scolaire (SSEFIS), un second SAVS en Charente et un FO-FAM à Mérignac pour offrir notamment les

perspectives d'un accompagnement plus adapté aux personnes vieillissantes de l'ESAT, sont en cours de réflexion. Ce dernier projet, qui concerne plus spécifiquement notre établissement, est né d'une absence de structure spécifique dans le quart Sud Ouest de la France pour une population sourde pluri handicapée, âgée de 20 à 60 ans nécessitant en particulier un accompagnement bilingue indispensable.

B) La genèse du projet de fusion des ESAT

En novembre 2007, sous l'impulsion de la DDASS, l'association « Voir ensemble » a signé avec l'IRSA une convention de « transfert de capacité » (de personnels et d'activités) de l'ESAT le Phare vers l'ESAT Les Eyquems. En voici un extrait : *« à l'occasion de la construction d'un établissement neuf par l'IRSA aux Eyquems, sur la commune de Mérignac, les nouveaux locaux seront prévus pour accueillir les activités commerciales de l'ESAT du Phare [...]. Les travailleurs handicapés de l'ESAT du Phare, au nombre de 35, seront intégrés aux effectifs de l'ESAT Les Eyquems à compter de la date du transfert. Les personnels salariés encadrants des activités commerciales transférées feront l'objet par Voir Ensemble d'une proposition de mutation à l'IRSA [...]. L'effectif du transfert est de 8 salariés (6,54 ETP) [...] Les matériels nécessaires aux activités commerciales indiquées ci-dessus ainsi que les stocks de matières premières feront l'objet d'une cession [...]. La dotation budgétaire transférée du Phare à l'IRSA sera calculée sur la base de 362 100 euros, base 2008 qui sera actualisée à la date du transfert, par les soins de la DDASS 33 ».*

En Mai 2008, l'Institution reçoit donc une autorisation pour 35 places supplémentaires, soit 95 au total pour des personnes handicapées présentant prioritairement des déficiences sensorielles avec ou sans handicap associé. En juillet 2009, le préfet de région signe l'arrêté de transfert par fermeture de 35 places de l'ESAT Le Phare au profit de l'ESAT Les Eyquems, autorisation accordée pour 15 ans.

En octobre 2008, l'IRSA a démarré les travaux de construction de son nouvel établissement, plus grand, plus moderne, plus fonctionnel et conforme aux normes de sécurité et d'accessibilité des personnes de tout handicap et en particulier visuel et auditif (alarmes sonores et lumineuses, plaques podotactiles, boucles magnétiques, espace chenil pour chiens guide d'aveugle, ...).

Le 1^{er} septembre 2009, l'ESAT a intégré ses nouveaux locaux en même temps qu'il a accueilli les 35 ouvriers de l'ESAT le Phare et 5 de ses professionnels. Par ailleurs, il a recruté 3 autres salariés, bénéficiant de l'expérience d'autres ESAT. Avec ses 85 usagers

et ses 18 professionnels, l'établissement vient donc de doubler ses effectifs. En outre, il a diversifié les ateliers de travail proposés aux travailleurs handicapés et élargi ainsi son offre d'accompagnement professionnel.

Pendant 2 ans, la direction a anticipé et préparé ce double projet de fusion et de déménagement en y associant les usagers, les professionnels ainsi que les institutionnels. Au jour J, toutes les conditions et procédures d'accueil et de travail étaient en place, le personnel en poste, la communication réalisée.

L'ESAT bénéficie à ce jour d'un environnement de travail de qualité, d'un personnel qualifié, motivé et riche d'expériences professionnelles diversifiées, d'usagers se déclarant pour une très grande part « heureux » et se sentant valorisés de leurs nouvelles conditions de travail, d'une bonne santé économique, autant d'atouts nécessaires à la réalisation de sa double vocation d'insertion sociale et professionnelle.

C) Les principales caractéristiques de la population accueillie

Les travailleurs handicapés de l'ESAT, que nous appellerons désormais à leur demande⁷ « ouvriers », sont pour les deux tiers des hommes.

Leur moyenne d'âge est de 40 ans ; 7 personnes ont entre 20 et 25 ans, 7 ont plus de 55 ans. Près de 60% d'entre eux vivent en logement autonome, 20% en foyer d'hébergement et 20% chez leurs parents. Seuls respectivement 17% et 13% vivent en couple et/ou ont des enfants. Un peu plus d'un quart vient de l'un des établissements pour enfants de l'IRSA.

Un tiers bénéficie d'une mesure de protection juridique, pour l'essentiel de curatelle.

Pour 75% des usagers, cette déficience sensorielle est un handicap de naissance et pour deux tiers, elle s'accompagne d'un handicap associé, pour l'essentiel de nature mentale ou lié à un trouble du comportement ou de la personnalité.

Le regroupement des établissements a quelque peu fait évoluer la répartition des personnes accueillies en fonction de leur handicap. L'intégration des ouvriers de l'ESAT le Phare a permis de rééquilibrer la part des personnes atteintes de déficiences visuelles qui représentent désormais la moitié des effectifs des Eyquems. Parmi elles, un tiers est atteint de cécité, les deux tiers restants étant considérés comme malvoyants alors que seulement un tiers des personnes atteintes de déficiences auditives sont malentendantes.

⁷ Les travailleurs handicapés de l'ESAT ont participé, en 2007, à la construction d'un référentiel « usager » dans le cadre d'un travail coopératif, mené sous la responsabilité de Mrs VIELLE, LAFORCADE et TALANDIER. A cette occasion, ils ont réclamé à être appelés « ouvriers ». Ce référentiel a fait l'objet de l'édition, en octobre 2009 de l'ouvrage « L'évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées » aux éditions Seli Arslan.

Cette « prédominance » des personnes sourdes dans l'ancien ESAT des Eyquems (deux tiers des personnes accueillies) est une raison explicative d'une culture LSF (Langue des Signes Française) importante au sein de l'établissement qui peut encore avoir tendance à privilégier dans les actes de communication et dans les activités professionnelles, les personnes déficientes auditives au détriment parfois des personnes atteintes de cécité. Nous citerons pour exemple la présence régulière d'interprète dans les réunions, l'installation dans les pièces principales de boucles magnétiques pour les personnes appareillées, l'équipement récent d'un écran dans la salle d'accueil des ouvriers alors que peu de documents sont transcrits en gros caractères ou en braille ou même enregistrés sur support audio. Nous avons ainsi à réajuster nos pratiques professionnelles autour d'une plus forte exigence à travailler l'adaptation de nos outils et supports (outils de la loi 2002, procédures, compte rendus de réunion, ...) aux capacités notamment des personnes déficientes visuelles.

Le transfert des ouvriers du Phare a, de fait, engendré une plus forte représentativité des personnes vivant en foyer d'hébergement (foyer dont l'association Voir ensemble est gestionnaire), ce qui nous oblige à renforcer notre coopération avec cette structure médico-sociale en cours d'extension⁸ et à poser les bases d'un partenariat renouvelé.

Par ailleurs, au fil des années, nous constatons un vieillissement de la population : la question du devenir des personnes vieillissantes s'avère être, pour nous comme pour l'ensemble des ESAT, une préoccupation grandissante nous incitant à réfléchir à des solutions alternatives individualisées et complémentaires. Le projet de création du FO-FAM rentre dans cette perspective.

1.2.2 Les besoins d'accompagnement spécifique aux personnes déficientes sensorielles accueillies

A) Les besoins spécifiques aux travailleurs handicapés

Comme nous l'avons évoqué en 1^{ère} partie, le travail proposé en ESAT doit faire naître chez le travailleur handicapé (comme chez le salarié d'ailleurs !) le sens du besoin de sécurité, d'appartenance, d'estime, d'épanouissement et d'identité. La réalisation de ces besoins est rendue possible si un certain nombre de conditions sont rassemblées : l'établissement doit donc être capable de proposer en particulier :

⁸ L'association Voir ensemble a tiré profit du transfert de l'ESAT pour créer une extension à son foyer d'hébergement, sur les anciens locaux de l'ESAT. Les travaux devraient se terminer fin 2011. Les nouveaux locaux pourront accueillir 48 adultes (contre 18 actuellement).

- un cadre rassurant et un travail à un rythme adapté
- un accompagnement dans l'exécution des tâches professionnelles
- un soutien dans la communication avec l'entourage
- une intégration à un collectif de travail
- une reconnaissance et une valorisation du travail réalisé
- une ouverture sur le monde extérieur

Le travail en atelier permet d'avoir un impact relationnel et psychologique à travers une activité effectuée dans un cadre contenant et rassurant, générant réassurance, estime de soi et rupture de l'isolement.

Cependant, s'insérer (ou se réinsérer) dans une équipe de travail, avec des devoirs et des contraintes peut renvoyer à la personne un sentiment d'insécurité face à une possible brusque confrontation au monde du travail : respect des exigences d'un poste de travail (horaires, qualité, procédures, rythme de l'équipe), promiscuité avec d'autres usagers, ... Cela suppose aussi d'accepter les contraintes des autres types de déficience, notamment pour la population qui nous concerne, les difficultés entre deux profils de handicap qui mettent en opposition deux modes de communication qui dans les faits sont peu compatibles : basé sur l'oral pour les non voyants, sur le visuel pour les non entendants, sachant que l'un ne peut percevoir celui de l'autre...

Aussi, la question de l'instabilité au poste de travail est prégnante : nombre des ouvriers ne peuvent se tenir en activité sans pause fréquente pour couper le rythme, s'isoler. L'organisation de leur temps de travail suppose également pour beaucoup de varier régulièrement les tâches pour limiter l'essoufflement. D'autres au contraire réclament de la constance, des actes réguliers qui s'apparentent presque à un rituel...

Enfin, soulignons que ceux des ouvriers qui présentent un handicap associé ont souvent davantage de mal à consolider leurs acquis : pour certains, les apprentissages se répètent chaque jour ce qui suppose beaucoup de présence et de constance de la part des professionnels.

D'une façon générale, les travailleurs handicapés ont besoin d'écoute et de patience. Le travail donne une identité et produit un effet réparateur mais cela prend du temps pour mesurer le sens que le travail donne à chacun. Cela exige de la part des encadrants des modes d'intervention ciblés sur l'apprentissage, la répétition, la valorisation des gestes et la recherche d'autonomie.

B) Le cas de la déficience auditive

Le bruit répercute la vie, le silence la mort... La surdité renvoie à une forme d'enfermement ; l'absence de communication est synonyme de vide. L'ouïe permet une information continue et participe à la curiosité, elle fait fonction d'alarme, de guet, de lien

social. L'individu sourd est confronté à de multiples perturbations dans sa relation au monde. Le handicap auditif est avant tout un handicap de communication et d'accès à l'information. Le déficit d'audition entrave le développement du langage (parlé et écrit), restreint alors la capacité à communiquer avec autrui et en conséquence le degré de participation sociale. Ces difficultés de communication et d'intégration marquent tout particulièrement le développement psychologique et social des personnes sourdes. La perturbation auditive conduit à l'isolement et parfois à la pathologie relationnelle.

Accompagner des personnes sourdes suppose d'être en capacité d'appréhender leurs besoins et leurs difficultés, de comprendre les effets de leur(s) handicap(s) sur le plan comportemental, psychique, cognitif et social. Ceci constitue l'objectif de la formation proposée par le Service de Promotion de la Personne Sourde (SPPS) de l'IRSA, déclinée à chaque professionnel dans les semaines qui suivent ses prises de fonction.

Cela nécessite également - et c'est une priorité - de pouvoir rentrer en communication avec elle ! Cela paraît évident mais plusieurs professionnels issus du Phare n'avaient en arrivant aux Eyquems aucune maîtrise de la LSF. La direction a de suite, comme elle le pratique pour tous ses professionnels, engagé une formation longue (une demi-journée chaque vendredi après-midi d'octobre à juin) pour tous les nouveaux arrivants, l'objectif étant que chaque professionnel de l'ESAT devienne bilingue.

Le besoin de vie en communauté des personnes atteintes d'une déficience auditive est fondamental pour rompre l'isolement engendré, de fait, par leur handicap et oriente tout particulièrement l'accompagnement réalisé par les professionnels des structures à leur service. Il constitue bien souvent un frein à une évolution individuelle vers le milieu ordinaire.

C) Le cas de la déficience visuelle

Chaque personne qui vit avec une déficience visuelle réagit différemment. Ses besoins et son vécu des situations sont spécifiques. Les personnes qui ont une déficience visuelle présentent sur le plan de l'acuité visuelle ou du champ de vision des incapacités significatives et persistantes susceptibles de restreindre leur participation sociale.

Comme pour la surdité, chaque professionnel de l'ESAT a eu l'occasion de suivre une formation de sensibilisation au handicap visuel. Voici quelques paroles issues d'une session, dispensée par la Fédération nationale pour l'Insertion des personnes Sourdes et des personnes Aveugles en France (FISAF) pour décrire ce qu'induit une telle déficience :

- « C'est être dans le vide absolu puisque rien ne peut arrêter votre regard »
- « C'est tendre la main vers le néant »
- « C'est ne pas savoir ce qui vous entoure et donc forcément ce qui vous entoure devient hostile, un danger potentiel »

- « C'est la peur de l'inconnu, la peur du bruit trop intense qui vous empêche d'entendre une voiture arriver, la peur de se tromper, de se salir, de ne pas manger correctement, la peur de trébucher, de casser, de se blesser (une porte laissée entrouverte, un sac à terre, un parcmètre...) »
- « C'est ne pas savoir si on s'adresse à vous ou à quelqu'un d'autre »
- « C'est perdre ses repères et pour beaucoup, ne plus pouvoir sortir seul »
- « C'est ne pas déceler une émotion sur un visage, ne pas savoir reconnaître une pâleur inquiétante, une tristesse dans un regard... »

L'œil est un télé récepteur : il capte les informations à distance. C'est l'organe sensoriel qui apporte la plus grande quantité d'informations à un moment donné. Le champ perceptif visuel permet d'avoir une perception simultanée des objets. Contrairement à lui, la perception tactile s'élabore à partir de la réorganisation d'informations successives dans le temps et fragmentées dans l'espace. Cette forme de perception nécessite un effort de traitement plus soutenu tout en étant moins efficace. Le déficit visuel impose à l'utilisateur une interaction directe avec l'objet, une prise d'information séquentielle, des stratégies de palpation et une reconstruction plus élaborée et plus complexe de l'information reçue. Ceci entraîne des retentissements sur l'acquisition des connaissances et sur le développement cognitif : en effet, la formation des concepts est fondée essentiellement sur la perception et l'expérience. La cécité notamment lorsqu'elle est de naissance, prive le non voyant d'une très grande quantité d'informations, limite sa motricité, ses déplacements et l'interaction avec l'environnement et les objets qui l'entourent.

La capacité d'autonomie d'un aveugle constitue un des critères essentiels dans la réussite de son insertion socioprofessionnelle. Cette autonomie va se jouer principalement par le logement, les déplacements et la maîtrise des moyens de communication pour accéder à la lecture et à l'écriture (pratique du braille, utilisation de l'outil informatique et communication par Internet ou sms...) comme l'indique une enquête nationale sur la trajectoire socioprofessionnelle des personnes déficientes visuelles, menée en 2003⁹.

Si les deux premiers éléments relèvent davantage des missions du foyer d'hébergement ou des SAVS, le dernier relatif à l'utilisation des supports d'information et de communication appartient au champ de compétence de l'ESAT et doit constituer un axe de soutien socio-éducatif majeur pour cette population comme nous le verrons en 3^{ème} partie.

Sans rentrer dans une approche d'expert, il me semble important de signaler l'existence de quelques techniques pas toujours très connues, adaptées au handicap visuel et sur lesquelles nous aurions à investir : vidéoagrandisseur et logiciel d'agrandissement de

⁹ Enquête confiée à un cabinet d'experts agréé, ASDO ETUDES et présentée dans la revue *Réadaptation*, février 2005, n° 517, pages 33-34.

caractères pour les malvoyants, équipement informatique braille couplé à un éditeur d'écrans et scanner couplé à un logiciel de reconnaissance de caractères, vocalisé pour les aveugles. Les différentes formations collectives que nous avons évoquées, de sensibilisation au handicap ou à la maîtrise de la LSF sont constitutives d'un fond de connaissance et d'une base culturelle communs à notre établissement, eux-mêmes contributeurs de notre identité collective, concept au cœur de notre problématique...

1.2.3 Une organisation prioritairement ciblée sur la dimension professionnelle de l'accompagnement

A) Des ateliers de travail diversifiés

L'ESAT propose différentes activités économiques sur lesquelles les ouvriers se positionnent, en règle générale, suite à un stage de découverte, la question de l'adaptation éventuelle du poste aux facultés de l'utilisateur ne se posant qu'après :

- atelier « nature » : entretien des jardins et des espaces verts, travaux viticoles
- atelier « chaiserie » : cannage ou paillage de chaises et petits travaux de menuiserie
- atelier « sous-traitance industrielle » : conditionnement, mise sous pli, cartonnage, travaux à façon sur divers supports (bois, carton, ...), comptage
- atelier « cuisine et restauration » : mise en température des repas et gestion du self à disposition des travailleurs handicapés et des salariés de l'ESAT
- atelier « hygiène et propreté » en prestation interne mais également externe, notamment dans les locaux d'un autre ESAT bordelais.

Ces ateliers sont assurés par 10 équipes de travail chacune animée par un moniteur.

Des prestations individuelles en entreprise par mise à disposition d'un ouvrier au service d'une structure du milieu ordinaire peuvent être également proposées, en fonction du projet personnel de la personne et des possibilités d'emploi locales. L'ESAT se met alors en capacité de proposer un encadrement technique et professionnel ainsi qu'un accompagnement médico-social adaptés à la situation. Ces formes de détachement restent cependant rares (3 expériences en 4 ans sur l'ancien ESAT Les Eyquems).

Il convient de distinguer dans ce que l'ESAT propose, des formes diversifiées d'emploi, depuis l'emploi protégé traditionnel intra-muros jusqu'aux formes légères et intégrées en milieu ouvert.

Si on se réfère à la progression hiérarchisée du mode d'exercice professionnel proposé par Gérard ZRIBI¹⁰, voici comment nous pourrions typologiser les ateliers de travail proposés par Les Eyquems.

| | | |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Travail collectif en atelier intra-muros | 2 équipes sous-traitance industrielle 1 équipe hygiène et propreté 1 équipe cuisine et restauration 2 équipes chaiserie |
| 2 | Travail collectif extra-muros avec faibles intrications avec le milieu professionnel | 3 équipes espaces verts |
| 3 | Idem avec présence intermittente du travailleur social | |
| 4 | Travail collectif extra-muros à proximité d'autres unités de production | 1 équipe hygiène et propreté |
| 5 | Intégration de plusieurs TH au service d'une équipe de travail « normale » | |
| 6 | Intégration individuelle avec présence intermittente d'éducateur | |
| 7 | Recrutement direct par une entreprise avec présence importante de travailleurs sociaux | |
| 8 | Recrutement direct par une entreprise avec présence régulière d'un travailleur social | |
| 9 | Recrutement direct par une entreprise avec présence du travailleur social à la demande | |
| 10 | Recrutement direct | |

B) Des professionnels issus pour une grande part du secteur économique

Les moniteurs d'atelier ou faisant fonction, au nombre de 10, représentent l'essentiel de l'accompagnement professionnel des ouvriers. Leur mission, définie dans les fiches de poste, consiste à favoriser l'autonomie et l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs handicapés qu'ils encadrent en leur apportant des compétences techniques afférentes à un processus de production. Leur rôle est de leur donner un cadre et de les sécuriser tout en ayant le souci des impératifs de production. Leurs fonctions essentielles portent sur la responsabilité de la production, l'enseignement technique et l'accompagnement social des personnes handicapées ainsi que sur un travail d'équipe en concertation avec les autres travailleurs sociaux autour des projets personnalisés.

¹⁰ ZRIBI G., 2008, *L'avenir du travail protégé*, 3^{ème} édition, Paris : Editions EHESP, 159 p., pages 57-58

Recrutés conventionnellement sur un métier technique de base, ils ont naturellement tendance à se placer dans une position d'expertise fondée sur la maîtrise des postes de travail. Principalement issus du monde industriel ou des espaces verts, ces encadrants techniques ont pour l'essentiel adapté leur professionnalisme aux particularités des travailleurs handicapés, « sur le terrain ». Certains d'entre eux, environ la moitié, se sont engagés par la suite dans la formation médico-sociale diplômante de moniteur d'atelier (l'objectif étant que 100% puisse y accéder d'ici 2013).

La prédominance des moniteurs d'atelier dans cet établissement suppose que nous nous arrêtons un peu plus sur leur profil. Le moniteur d'atelier est, selon la convention collective nationale du 15 mars 1966 « responsable de l'encadrement de travailleurs handicapés dans les activités d'ateliers. Il participe aux actions de soutien des personnes handicapées. Il est responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle ». Le risque induit par cette définition est de conduire les moniteurs d'atelier à privilégier un encadrement technique à la production au détriment d'un accompagnement éducatif au travail. Leur formation les conduit davantage à investir le champ de l'économique plutôt que celui de la sphère médico-sociale, qu'ils peuvent donc peu ou mal connaître en fonction de leur expérience professionnelle antérieure.

Thierry BRAGANTI et Alexandre MATHIEU-FRITZ¹¹ ont caractérisé l'emploi type de moniteur d'atelier selon trois orientations :

- « Encadrement à la production » : organisation, gestion et animation d'une activité technique ou de production, adaptation des postes de travail, application des règles d'hygiène et sécurité
- « Transmission de connaissances et de savoir-faire techniques » : conception, réalisation et évaluation, en situation de travail ou de production, d'une éducation gestuelle, de séquences d'apprentissage ou d'actions de soutien au travail, développement de la polyvalence et des expériences de travail
- « Accompagnement social et éducatif » : participation à la mise en œuvre des projets individuels ; à l'intégration de l'utilisateur au sein du groupe, à l'accompagnement et au suivi de la personne dans son processus d'insertion sociale et professionnelle en milieu protégé ou ordinaire de travail, incitation à des formations qualifiantes...Les moniteurs sont encadrés par un directeur adjoint technique, ayant fait ses armes dans le milieu ordinaire du travail. Il est responsable de la partie production de l'ESAT (relation clientèle, devis et contrats, installation et maintenance des outils de production, qualité de service...), de la gestion de l'équipe

¹¹ BRAGANTI T., juillet 2005, « La professionnalisation des travailleurs sociaux : le cas des moniteurs d'atelier », *Handicap : revue des sciences humaines et sociales*, n° 107-108, pp. 81-97, page 88

technique (organisation du travail des moniteurs, planning, animation d'équipe, formation technique, sécurité des personnes) et, par délégation de la direction de l'IRSA, de la prévention et de la sécurité des installations techniques.

Le service médico-social est composé d'une assistante socioprofessionnelle à 90% et d'une psychologue à 75%. L'assistante socioprofessionnelle, antérieurement monitrice d'atelier à l'ESAT le Phare a pour mission principale de réaliser avec les personnes handicapées une activité d'écoute et de relation tendant à leur faire acquérir les éléments d'une formation sociale ou professionnelle et à faciliter leur insertion dans les ateliers ou en milieu ordinaire quand cela est possible. Sa mission s'apparente à celle d'une assistante sociale, profil plus souvent rencontré dans les effectifs des ESAT.

La psychologue a pour mission d'effectuer un travail d'accompagnement et de soutien psychologique auprès des ouvriers de l'ESAT, en lien avec l'équipe pluridisciplinaire ainsi qu'un travail d'articulation des interventions au quotidien des différents professionnels gravitant autour de l'utilisateur pour maintenir chez ce dernier un bien être psychosocial. Elle travaille ainsi en collaboration étroite avec l'équipe des moniteurs d'atelier pour rester dans une cohérence et une bonne pratique professionnelle. Elle a en outre pour responsabilité de se rapprocher des partenaires externes tels que centres hospitaliers ou Centres Médico-Psychologiques (CMP), IME, SAVS, foyers de vie et représentants légaux (familles, organismes de tutelle ou de curatelle). Soulignons que l'établissement a pris particulièrement position en faveur de ce poste, dans ses négociations budgétaires au moment de la mise en œuvre de la convention de transfert : en effet, avoir un poste de psychologue à 75% peut relever d'une exception dans le monde des ESAT. Il s'est justifié par la faiblesse des capacités de communication en LSF des services en psychologie partenaires - se reconnaissant parfois, dans l'incapacité d'accompagner nos usagers. De surcroît, nous avons vu combien le besoin de communication et d'écoute des personnes sourdes est fondamental dans leur développement personnel et social.

Les services administratifs sont quant à eux assurés par 3,25 ETP : une cadre assistante de direction, une comptable, un agent d'économat (0,5) et un agent d'accueil (0,75).

L'organigramme hiérarchique de l'établissement est présenté en ANNEXE 2.

Il relate un taux d'encadrement de 20%, en conformité avec les orientations de l'ARS.

C) Un accompagnement psycho-socio-éducatif encore trop faiblement intégré

Les activités de soutien mises en œuvre aujourd'hui à l'établissement sont en lien direct avec le poste de travail et participent principalement au développement des compétences techniques et professionnelles. A ce jour, et l'analyse ci-après nous permettra de mieux en comprendre les causes, peu d'actions de soutiens éducatives ou psychosociales sont

proposées, en interne comme en externe. Elles sont portées principalement par la psychologue dans ses activités d'écoute ; l'assistante professionnelle dans les relations qu'elle entretient avec les partenaires sociaux et économiques (7 stages ont été organisés en 2009) et quelques moniteurs d'atelier à l'origine de certaines initiatives individuelles telle que l'organisation d'initiation ou de stage en informatique, des quiz de culture générale, des ateliers de rédaction de courriers administratifs... Quelques formations en Actions Prioritaires Régionales (APR) ont été par ailleurs dispensées à une vingtaine d'ouvriers (telle que « droits et devoirs des citoyens ») suivant les souhaits qu'ils font remonter.

Parmi les raisons que nous pouvons évoquer pour justifier cet état de fait, relevons les points suivants, qui ne constituent en rien des excuses mais des éléments de compréhension sur lesquels nous reviendrons ci-après :

- La réorganisation récente de l'établissement a fait que la focale a été portée sur la mise en place des ateliers et sur les conditions de fonctionnement interne.
- Le demi poste d'animateur de formation, prévu au budget et devenu vacant depuis décembre 2009, n'est pas pourvu depuis. L'essentiel de sa ligne budgétaire 2010 a été affectée à la formation du personnel, particulièrement conséquente cette année¹².
- Les besoins des ouvriers ont évolué, ils n'ont pas encore été ré identifiés. L'analyse des éléments recueillis par la démarche d'évaluation interne ainsi que la mise en place des projets personnalisés permettront de les repérer.
- Il est vrai que par ailleurs, et cela constitue un axe de développement stratégique important, la compétence sociale globale de l'établissement est insuffisante ce qui n'incite pas et ne favorise pas l'expérience et l'innovation nécessaire au développement de ces soutiens socio-éducatifs.
- Et enfin, il est à déplorer le faible réseau partenarial de l'établissement et l'absence de bénévoles, ressources externes sur lesquelles nous pourrions nous appuyer pour développer ces activités. Ceci constituera également une orientation de notre plan d'actions.

¹² La démarche d'évaluation interne, engagée depuis le printemps 2010, met en évidence la diversité et l'étendue des besoins et attentes des personnes déficientes auditives d'une part et déficientes visuelles d'autre part, concernant les soutiens extraprofessionnels ainsi que les besoins et attentes des professionnels pour réaliser leur mission socio-éducative. Nous réalisons qu'il y a peu de chance que nous puissions recruter un profil d'animateur qui réponde à l'ensemble de ces exigences. Nous proposons alors, dans le projet de direction exposé en 3ème partie, de négocier avec l'ARS la possibilité de transformer ce demi poste d'animation en l'achat de prestations externes pérennes qui répondront de façon plus ciblée et plus efficiente aux divers besoins.

1.3 Identifier les limites de l'offre de service

1.3.1 Une absence de vision collective et partagée

- A) Des représentations divergentes de la mission de l'ESAT et du rôle des accompagnants

Nous avons vu que le point fort du choix de recrutement des moniteurs d'atelier réside dans leurs compétences professionnelles et techniques qui donnent un potentiel de transmission du métier, indispensable à la conduite des ateliers et à leur performance opérationnelle.

En revanche, la dialectique, inhérente aux ESAT, entre les nécessités d'un accompagnement professionnel centré sur la tâche et celles d'un accompagnement psychosocial et éducatif, reste parfois posée et prend le risque de se construire, pour chacun, selon des interprétations différentes.

De plus, pris dans ses logiques de production, le moniteur peut avoir tendance à perdre de vue l'une des finalités de l'établissement, à savoir l'orientation vers le secteur ordinaire, des ouvriers qui en manifestent les capacités suffisantes (et l'envie !) et concevoir alors l'établissement uniquement comme un lieu définitif d'intégration professionnelle.

Ainsi, en fonction de la nature des ateliers, de la charge de travail, de leur profil et expériences antérieures, les moniteurs ont des représentations et conceptions différentes de leurs rôles qui peuvent nuire à une dynamique collective et à la qualité de la prise en charge.

- B) Une insuffisante intégration des dimensions professionnelles et sociales de l'accompagnement

Ces approches divergentes des professionnels sont davantage mises en opposition qu'en complémentarité et génèrent parfois des tensions qui ont tendance à freiner les synergies voire à mettre en dualité les dimensions économiques et sociales de l'accompagnement.

Le fonctionnement des ateliers tend à se cloisonner et les interventions des acteurs de l'économique (moniteurs d'atelier) et du social (assistante socioprofessionnelle et psychologue) à se dissocier, comme en témoigne la gestion des temps d'improductivité des ateliers de sous-traitance industrielle, importants depuis quelques mois, depuis que l'établissement - comme beaucoup d'autres - a perdu certains de ses marchés, conséquence de la crise économique française. Ces temps d'improductivité, qui peuvent laisser certains ouvriers sans activité plusieurs heures par jour, en particulier des non voyants dont l'employabilité est plus restreinte sur les activités professionnelles proposées, sont difficilement mis au profit d'actions de développement personnel et d'autonomie sociale ou même de formation professionnelle et pose la question de l'accompagnement global et intégré de l'ouvrier, nous renvoyant à la fois au projet institutionnel et au projet personnalisé.

C) Un établissement encore trop dans une posture de l'entre soi

En outre, on constate que les modes de fonctionnements entre l'établissement et ses principaux partenaires manquent de formalisme, de continuité et de valorisation et qu'ils relèvent davantage d'initiatives personnelles que d'une volonté institutionnelle de les organiser : les deux associations « Voir ensemble » et « IRSA », ayant l'une et l'autre pour spécificité la prise en charge des personnes ayant une déficience sensorielle sur un territoire commun d'intervention qui est l'Aquitaine, sont davantage, historiquement, sur des relations de concurrence que de partenariat.

Parallèlement à la convention de transfert d'agrément opérée entre nos ESAT, l'association « Voir ensemble » a mis en route un projet d'agrandissement de son foyer d'hébergement (par la rénovation des anciens locaux de l'établissement le Phare) dont la priorité de prise en charge sera donnée aux travailleurs handicapés de notre établissement. Actuellement, le foyer accueille 15 ouvriers, tous issus du Phare, aucun ouvrier des Eyquems n'ayant jamais eu de place jusqu'à lors dans le foyer. Un projet de partenariat est en cours de réflexion ; le projet d'extension du foyer devrait permettre à l'établissement des Eyquems d'accueillir la douzaine d'usagers qui lui manque pour couvrir son agrément de 95 places, cette difficulté de « recrutement » étant pour l'essentiel la conséquence d'un déficit d'accueil en hébergement sur la Communauté Urbaine de Bordeaux.

Les relations avec les SAVS constituent également une dimension partenariale importante des ESAT. La convention de partenariat avec le SAVS de l'IRSA est à réactualiser, une autre, en cours avec un SAVS externe à l'association est à formaliser.

Les bases d'un travail en collaboration avec le service d'accueil des sourds au CHU viennent également tout juste d'être posées.

Ces inflexions nouvelles montrent la volonté de l'établissement de passer d'une posture de « l'entre soi » à une démarche d'ouverture et de partenariat qui vise l'amélioration de la prise en charge globale des travailleurs handicapés et la continuité de l'accompagnement social proposé, en cohérence avec leur projet de vie. Elles supposent maintenant de se décliner concrètement dans l'offre de service proposée en s'appuyant sur des conventions clairement établies et animées par les professionnels.

1.3.2 Un projet d'établissement devenu obsolète

Le projet d'établissement, défini pour la période 2006-2010 n'est plus d'actualité et n'intègre pas, de fait, les profondes évolutions induites par la mutualisation des compétences des deux ESAT. Ainsi, décontextualisé et « imposé » à la nouvelle équipe, il n'apporte pas la projection et la visée commune, permettant à chacun de situer son action dans un projet global. Il ne peut non plus jouer son rôle fédérateur et régulateur.

Il est également à souligner que l'association IRSA n'a pas non plus actualisé son projet associatif dont la dernière version date de la période 2003-2007. Celui-ci devrait pouvoir donner les intentions philosophiques et idéologiques dans lesquelles les projets internes à ses différents établissements seraient alors à relier.

Alors que l'ESAT a été très soucieux de sa mise en conformité avec ses obligations réglementaires, que l'ensemble de ses supports d'accueil et de travail ont été retravaillés et actualisés (CSAT, livret d'accueil, règlement de fonctionnement, procédures de travail, ...), qu'il est fortement inscrit dans une culture de l'écrit, nous faisons le constat d'une difficulté voire même d'une certaine réticence à mettre en place les projets personnalisés.

Jean René LOUBAT présente le projet personnalisé comme « l'aménagement de la mission globale d'un établissement à chaque individu avec ses potentialités propres »¹³. Ainsi, si l'on considère que le projet personnalisé est la traduction opérationnelle du projet global, le frein à sa mise en place peut en partie s'expliquer par l'obsolescence du projet d'établissement actuel, mais pas uniquement. L'équipe pluridisciplinaire en porte des représentations et des approches différentes, a des difficultés à s'accorder sur sa finalité et sur son contenu et renvoie la réflexion à la place et rôle de chacun. Un déficit de compétences sociales, perceptibles notamment dans la rédaction des écrits professionnels, se fait en outre ressentir.

1.3.3 En conclusion : la nécessité de fédérer

Notre établissement récemment restructuré, inscrit dans un contexte social, économique, humain, organisationnel et environnemental en forte évolution, semble en quête d'identité collective et en recherche de sens commun, comme s'il se questionnait sur sa nouvelle raison d'être. Sa nouvelle identité n'est pas affirmée et cela entraîne une conception trop hétéroclite des pratiques au sein de l'équipe professionnelle. A partir du moment où le personnel ne se fait pas la même idée de l'utilité sociale des prestations à fournir, où il n'existe pas de projet d'établissement actualisé, connu et fédérant, où les projets personnalisés ne sont pas établis faute de représentation commune et intégrée de ce qu'ils peuvent être, il y a un risque que la fidélité au service attendu ne soit pas réalisable.

Ainsi, la question principale qui se pose aujourd'hui à l'ESAT apparaît être la suivante :
Comment et autour de quel axe commun fédérer l'ensemble des professionnels de l'ESAT pour recentrer l'action, individuelle et collective, sur la réalisation de la mission de l'établissement ?

¹³ LOUBAT JR., août 1998, « Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 266/267, pp. 57-69, page 59

Pour répondre à cette question sous-tendue par une problématique de management et d'intervention, la réflexion qui suit va permettre l'introduction et l'utilisation d'approches théoriques et méthodologiques telles que les concepts d'identité collective et de cohésion d'équipe et la notion de projet institutionnel. En effet, devant le constat que notre établissement ne bénéficie pas encore à ce jour d'une culture identitaire qui lui soit propre, je fais l'hypothèse théorique qu'un travail en commun autour de ce qui va définir les fondements de sa nouvelle identité collective développera un sentiment d'unité, de cohérence, de cohésion et de valeurs partagées qui fera converger les différentes représentations et pratiques professionnelles vers une même logique d'action collective. Pour opérationnaliser ces éléments théoriques, mon hypothèse de travail s'appuie alors sur la pertinence d'instaurer un travail collectif et participatif autour de la refonte du projet d'établissement présenté comme un outil fédérateur et vecteur d'identité.

2 L'identité collective : un concept fédérateur pour l'ESAT

L'identité collective est cette « capacité à agir de concert, dans un même but, animée par la même prise de conscience d'intérêts collectivement partagés »¹⁴ comme le définit Louis CHAUVEL.

Après une proposition d'approche de ce concept complexe, nous verrons quelles en sont ses principales caractéristiques. Nous déclinons ensuite cette réflexion sur la notion d'équipe de travail en s'intéressant plus particulièrement à ce qui fonde sa cohésion. Le projet d'établissement, présenté comme vecteur de cohésion et d'identité institutionnelle viendra clôturer cette contribution théorique.

2.1 Les fondements d'une identité collective

2.1.1 Le concept d'identité

D'un point de vue étymologique, le nom « identité » est dérivé du terme latin « idem » qui signifie le même, la même chose. Identifier, c'est rendre semblable, de même nature. Intrinsèquement ambigu, le concept d'identité est doublement dialectique : il désigne à la fois ce qui est propre à un individu ou à un groupe (« je suis moi ») et ce qui le singularise (« je suis différent des autres et j'ai telles caractéristiques »). Il renvoie également à une notion de continuité dans l'espace et le temps (« je suis toujours la même personne »).

Ainsi, l'identité se construit dans un double mouvement d'assimilation (le sujet ou le collectif se rend semblable aux autres) et de différenciation (il affirme son originalité face aux autres). Elle s'élabore dans un rapport paradoxal de conformation et de différenciation sociales. Les identités d'un individu sont multiples comme les groupes sociaux auxquels il se rattache.

Les dimensions de l'identité sont intimement mêlées : individuelle (sentiment d'être unique), groupale (sentiment d'appartenir à un groupe) et culturelle (sentiment d'avoir une culture d'appartenance). Son processus de construction, par appropriation et intériorisation, permet d'aboutir à l'individuation : une entité unique, individu ou groupe.

La notion d'identité collective renvoie à l'aptitude d'une collectivité à se reconnaître comme groupe. Dans cette perspective, on peut définir une identité collective comme la fusion d'une pluralité d'appartenances individuelles et de représentations sociales, autour d'un principe central dominant, donné par le groupe.

¹⁴ CHAUVEL L., décembre 2002/février 2003, « Les classes sociales sont-elles de retour ? », *Sciences humaines*, hors série n°39, pp. 78-81, page 79

2.1.2 La construction sociale de l'identité

La construction sociale d'une identité collective va procéder de ce double rapport paradoxal, entre assimilation et différenciation : le groupe a besoin de se reconnaître comme un tout homogène tout autant que de se distinguer par rapport à ce qui lui est extérieur, ce qui lui permet l'affirmation de son autonomie collective.

Le « Dictionnaire de sociologie »¹⁵ nous enseigne que deux grandes conceptions dominent la tradition sociologique. Dans une acception durkheimienne explicitement fonctionnaliste, « l'identité résulte d'une transmission méthodique, reçue principalement au cours de l'enfance. Cette inculcation assure l'appartenance de l'individu à des groupes sociaux, dont elle garantit la stabilité temporelle (Emile DURKEIM, 1922) ». Une seconde conception, plutôt inspirée de Max WEBER, définit l'identité comme le produit d'actions déterminées, émergeant au sein de formes singulières, par exemple professionnelles.

Ces deux approches ne sont pas présentées comme antagonistes, mais comme décrivant des phénomènes pouvant intervenir conjointement.

Selon Vincent de GAULEJAC¹⁶, l'identité a certes une existence « objective » puisqu'elle est définie à partir de critères juridiques, sociaux et physiques mais également « subjective » étayée sur des intentions, des perceptions, des sentiments, qui évoluent dans le temps et en fonction des contextes, sous l'influence des acteurs. Il pointe alors la construction « socio psychologique » de l'identité, comme notion au carrefour entre le psychisme et le social. Si elle exprime le sentiment d'être, d'unité et de cohérence de la personne ce qui la définit alors comme un être singulier, elle ne peut « lui venir que du dehors, c'est-à-dire de la société » : l'individu est désigné par un ensemble d'attributs sociaux qui lui assignent une place dans la structure sociale. Le collectif préexiste à la personne. Identité individuelle et identité collective sont en lien étroits, elles se « coproduisent ». Ainsi, une identité professionnelle va développer un sentiment d'appartenance à un collectif qui rassemble par exemple tous ceux qui ont passé le même diplôme, qui occupent les mêmes fonctions ou qui exercent des métiers similaires.

Pour Claude DUBAR, comprendre comment se reproduisent et se transforment les identités collectives implique d'éclairer les processus de socialisation par lesquels elles se construisent.

Ce sociologue oppose, à partir des travaux notamment de Max WEBER, deux formes identitaires. La première se fonde sur la croyance dans l'existence de groupements

¹⁵ BOUDON R., BESNARD P., CHERKAOUI M., LECUYER BP., 1999, *Dictionnaire de sociologie*, Paris : Larousse-Bordas, 279 p., pages 117-118

¹⁶ GAULEJAC de V., 2009, *Qui est-je ?*, Paris : SEUIL, 219 p., pages 59-63

appelés « communautés », considérés comme des formes d'identification des individus, en particulier culturel, généalogique et statutaire, qui leur sont pré assignés et se reproduisant à l'identique dans le temps, l'identité individuelle se définissant alors à partir d'une appartenance à une communauté et de la place qui y est occupée. La seconde, qui émerge dans les sociétés contemporaines, « suppose l'existence de collectifs multiples, variables, éphémères, auxquels les individus adhèrent pour des périodes limitées et qui leur fournissent des ressources d'identification qu'ils gèrent de manière diverse et provisoire »¹⁷.

Il souligne que s'intéresser à l'identité sociale d'une communauté d'individus, ce n'est pas uniquement chercher à répondre à la question de « qui elle est ? » mais à celle de « qui elle est par rapport aux autres et que sont les autres par rapport à elle ? ». Il définit alors l'identité comme une marque d'appartenance à un collectif, un groupe ou une catégorie qui permet aux individus d'être identifiés par les autres, mais aussi de s'identifier eux-mêmes en face des autres. Ce concept d'identité est donc intimement lié à celui d'altérité.

Dans « L'identité au travail », Renaud SAINSAULIEU¹⁸ met en évidence l'importance des processus culturels au sein des régulations sociales internes à l'entreprise. Il montre que l'expérience quotidienne des relations sociales ne se limite pas aux seules normes de comportement présentes sur les lieux de travail mais qu'elle alimente des représentations collectives et des valeurs communes et façonne les personnalités individuelles dans leurs choix et jugements. L'auteur en déduit alors que les rapports au travail structurent l'identité individuelle et collective, l'entreprise s'affirmant ainsi comme un foyer de production identitaire.

2.1.3 Les facteurs sur lesquels reposent l'identité collective

Le concept d'identité collective est vaste : on parle d'identité locale, religieuse, ethnique, professionnelle, culturelle... Dans tous les cas, à l'origine d'une identité collective préexistent une culture, une particularité partagée (valeurs, projets, actions collectives...) et un territoire commun à un ensemble d'individus qui va se reconnaître comme étant différencié du reste de la population.

¹⁷ DUBAR C., 2000, *La crise des identités - L'interprétation d'une mutation*, 3^{ème} édition, Paris : PUF, 239 p.

¹⁸ SAINSAULIEU R., 1993, *L'identité au travail*, Paris : Les Presses de Sciences Po, 477 p.

A) Une culture commune

Selon Joseph HAERINGER et Fabrice TRAVERSAZ, « la culture est un facteur d'intégration des identités différenciées dans un même projet. Sorte de réservoir des valeurs, d'images et de représentations, elle est aussi transmission de celles-ci par des pratiques ritualisées et des dispositifs permettant de faire émerger la « cause commune » et de la transmettre. Cette culture contribue à stabiliser le bien commun dans une représentation dominante, voire partagée. En ce sens, elle devient source de légitimité pour le projet »¹⁹. Quant à Jean-René LOUBAT²⁰, il la caractérise comme « servant à assurer une continuité identitaire par-delà les péripéties de l'action et les projets successifs ».

Une culture, intrinsèque à une forme d'organisation particulière, peut se définir comme l'ensemble des règles, des coutumes, des représentations collectives et des valeurs partagées qui lui sont propres. Cette culture va s'avérer être plus ou moins forte selon l'intensité du consensus établi par ses individus, sur ces différents éléments. Elle se matérialise par :

- des symboles en tant que signes extérieurs d'identification, d'appartenance ou de différenciation dans l'entreprise comme par exemple un logo
- des rites (coutumes, traditions) qui correspondent à des pratiques collectives, répétitives visant à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise (réunions périodiques, tutoiement, événements festifs...)
- une mémoire collective résultant d'une histoire vécue.

La culture va permettre de faire converger tous les efforts du personnel vers des objectifs communs. En ce sens, elle est facteur de cohésion, de motivation pour les membres de l'organisation. Elle est également facteur d'orientation stratégique, les décisions majeures se prenant, plus ou moins explicitement, en référence à cette culture. En définitive, la culture d'une organisation est un facteur de performance car elle mobilise, fédère au profit de la réalisation d'objectifs communs explicités dans son projet. En revanche, une trop forte culture pourrait constituer un frein aux changements par un attachement trop important aux éléments du passé.

¹⁹ HAERINGER J., TRAVERSAZ F. / ed., 2002, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 241 p., page 234

²⁰ LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 391 p., page 17

Pour Patrick LEFEVRE²¹, créer de la culture commune c'est :

- définir un objectif commun
- permettre la traduction des logiques spécifiques et des mondes professionnels
- accepter de les reconnaître
- trouver un compromis entre toutes ses différentes logiques pour faire cohabiter toutes les approches et ainsi inscrire la pluralité des regards dans la mission conduite auprès des usagers.

A cette occasion, il souligne le fait que ces constats sont particulièrement présents dans les ESAT où cohabitent des travailleurs sociaux et des moniteurs d'atelier : la culture sociale et la culture industrielle sont antagonistes et chacun risque de se réfugier dans la construction qui lui est propre : logique productiviste ou logique d'accompagnement et d'aide à la personne. Le projet d'établissement peut réguler ces dysfonctionnements d'autant que la problématique conflictuelle de ce type d'établissement - comme j'ai voulu l'éclairer dans notre première partie - est aussi une question autour du « projet » puisque l'articulation doit être recherchée entre un univers médico-social et un espace de production, entre une structure d'accompagnement et une structure entrepreneuriale.

La culture de notre nouvel établissement va naître de l'héritage et de la mémoire partagée des deux entités fusionnées et va s'alimenter de chacune des personnalités qui le composent. Faire travailler ensemble des groupes de sensibilité différente, qu'ils soient définis par l'appartenance professionnelle, les représentations sociales ou l'établissement d'origine, ne consiste pas à les réduire l'un à l'autre mais au contraire de permettre leur confrontation pour les enrichir mutuellement et instaurer un socle culturel commun, se situant à l'intersection de ces différentes micro cultures présentes dans l'ESAT.

B) Une vision commune et des valeurs partagées

« Une vision stratégique est une représentation du futur souhaité, à la fois rationnelle et intuitive, englobante et prospective » (CARON et MARTEL, 2005). Elle annonce les intentions de l'organisation quant à ce qu'elle entend accomplir, les raisons de son existence, sa mission quant à elle identifie les grands buts et ses objectifs de performance. C'est une sorte d'idéal à atteindre, de futur à créer. Elle permet à ses parties prenantes que sont les usagers, le personnel, les partenaires et ses clients, de se situer face à trois interrogations : qui sommes-nous ? Où allons-nous ? Comment y allons-nous ? Elle devient alors source de sens et d'inspiration pour motiver l'action.

²¹ LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 405 p., pages 214-215

Si elle est élaborée de manière consensuelle, si elle est connue, intériorisée par les acteurs de l'établissement, si elle sert de référence pour les choix stratégiques et éthiques et si elle devient fondement pour les comportements quotidiens et les règles de vie, alors elle est source d'identité collective.

La vision comporte à la fois un socle culturel (valeurs, mission) et un futur désiré (ambitions, règles du jeu, axes de progrès), éléments qui fondent le projet d'établissement.

Ainsi, un travail autour de la vision de notre établissement devrait nous permettre de répondre par exemple à la question de savoir si on veut faire de l'ESAT de l'insertion par l'économique ou plutôt de l'économique à vocation sociale.

L'affirmation identitaire est également connotée d'une expression de valeurs, c'est-à-dire de valeurs morales qui prescrivent des normes à la conduite. Ce sont des croyances fondamentales, des idéaux collectifs susceptibles d'orienter les actions individuelles. Elles permettent d'agir dans le sens commun, autour de projets communs. Telles la liberté, le travail, l'égalité, elles sont porteuses d'une vision de la société, donnent un sens aux pratiques des groupes et d'après Emile DURKHEIM, s'imposent à eux. Elles ont pour fonction de guider l'action collective.

Ces valeurs s'inscrivent au préalable dans une représentation personnelle qui découle de l'identité propre à chacun. Cette identité regroupe des sentiments, des représentations personnelles, des expériences et des projets d'avenir.

Cette représentation personnelle renvoie également à l'image que l'on a de soi. Carmel CAMILLERI²² développe cette caractéristique importante de l'homme autour de l'identité positive et de l'identité négative. Il définit l'identité positive comme « le sentiment d'avoir des qualités de pouvoir influencer sur les êtres et les choses, de maîtriser l'environnement et d'avoir des représentations de soi plutôt favorables en comparaison avec les autres ». L'identité négative est par contre « un sentiment de mal-être, d'impuissance, d'être mal considéré par les autres, d'avoir des mauvaises représentations de ses activités et de soi ».

Une organisation qui s'appuie sur des valeurs partagées par les acteurs va donc permettre l'émergence de nouvelles façons de faire, fondement d'une culture institutionnelle propre au groupe.

Ces valeurs vont se traduire dans un intérêt commun, une conviction, le sentiment de défendre quelque chose d'important, des enjeux collectifs majeurs, ... qui permettent à l'identité collective de se réaliser.

Ces valeurs tiennent leur source dans le projet associatif. Pour ce qui concerne l'IRSA, elles se sont construites historiquement en référence à la déficience sensorielle.

²² CAMILLERI C. / ed., 2002, *Stratégies identitaires*, 4^{ème} édition, Paris : PUF, 232 p., page 113

C) Des actions collectives et des projets communs

Si, comme nous venons de le voir, une identité collective s'ancre dans une histoire et une mémoire commune, elle s'enracine aussi dans des actes du présent et dans les projets à venir. Elle n'est pas seulement un modèle d'identification proposé aux membres d'un groupe, elle est également le produit de leur action collective, que nous pouvons définir comme une action commune à des fins partagées.

C'est donc en particulier dans l'engagement dans l'action et dans l'interaction avec l'environnement que notre ESAT construira et confirmera son identité collective, ses choix collectifs permettant son affirmation au regard de l'extérieur.

Cependant, cela ne suffira pas : si l'action collective enracine les liens, consolide les appartenances, elle seule ne développera l'identité commune qui nécessite également valeurs, revendications, visée ou projets communs.

Ainsi, comme l'exprime Patrick LEFEVRE²³, élaborer une culture commune, source d'identité collective, implique des constructions et une réflexion partagée qui ne se limitent pas à la mémoire et à l'expérience accumulée. La mise en oeuvre de démarches de projet doit inciter la créativité, un souci d'interroger les évidences et d'élargir les horizons institutionnels et professionnels. Il déplore ainsi que les équipes soient parfois ancrées dans des regards, des habitudes, perdant ainsi cette capacité de recul et de distance qui leur permettrait de constater à quel point elles sont dans une reproduction constante de comportements professionnels qui induisent une faible efficacité et une démotivation certaine. Il présente alors le projet d'établissement comme un moyen de sortir des positions réductrices et conduisant à une forme de désinhibition des pratiques professionnelles.

Nous approcherons plus amplement la question du projet en troisième partie de ce chapitre.

2.2 La notion de cohésion d'équipe

Selon Alex MUCCHIELLI, « le sentiment d'identité est composé de différents sentiments : sentiment d'unité, de cohérence, d'appartenance, de valeur, d'autonomie et de confiance organisés autour d'une volonté d'existence »²⁴. Comme nous venons de le voir, l'identification joue un rôle central dans le processus d'affiliation de l'individu ou du groupe à des sphères d'appartenance, ces « nous » qui acquièrent valeur et fonction de référence.

²³ LEFEVRE P., 2003, Op. cit., pages 214-215

²⁴ MUCCHIELLI A., 2009, *L'identité*, 7^{ème} édition, Paris : PUF, 128 p., page 41

Nous allons maintenant tenter de comprendre sur quoi reposent ces mécanismes de cohésion et d'appartenance et en particulier dans le cadre d'un travail en équipe. Nous nous intéresserons également aux conditions managériales favorables à leur instauration.

2.2.1 Les mécanismes d'appartenance et de cohésion

A) Le sentiment d'appartenance

L'appartenance sociale est une aspiration essentielle de l'humain. Elle lui procure un effet de reconnaissance et constitue un élément de son identité.

Le sentiment d'appartenance se définit comme l'aptitude à se considérer et à se sentir comme faisant partie intégrante d'un groupe, d'une organisation, d'une institution. Cette notion renvoie à celle de cohésion de groupe ou d'identification au groupe.

Voici la façon dont Roger MUCCHIELLI caractérise cette perception : « Sentir le groupe dans lequel on se trouve et se sentir soi-même de ce groupe englobe un ensemble d'attitudes individuelles et de sentiments, désignés par le mot « appartenance ». L'appartenance n'est pas le fait de se « trouver avec ou dans ce groupe » puisqu'on peut s'y trouver sans le vouloir; elle implique une identification personnelle par référence au groupe (identité sociale), des attaches affectives, l'adoption de ses valeurs, de ses normes, de ses habitudes, le sentiment de solidarité avec ceux qui en font aussi partie, leur considération sympathique »²⁵. Et il définit la notion d'identification au groupe ainsi : « Fondement de la cohésion des membres et de l'esprit d'équipe, l'identification au groupe est d'une part la caractérisation par chacun de son identité sociale par la référence au groupe (par son appartenance), et d'autre part la considération comme « sienne » des réalisations du groupe, comme « siens » ses succès et échecs »²⁶.

Le sentiment d'appartenance est un processus interactif par lequel les individus sont inter-reliés et se définissent en rapport les uns avec les autres en fonction d'affinités, d'intérêts partagés, de buts communs. Le fait de se sentir en congruence avec le groupe, utile et solidaire de ses membres, constitue des indicateurs de ce sentiment d'appartenance. « Plus un individu a un fort sentiment d'appartenance à un groupe, plus il va avoir tendance à adopter les valeurs, les normes et les règles de conduite de ce groupe »²⁷.

²⁵ MUCCHIELLI R., 1990, *Le travail en groupe*, Paris : Éditions ESF, 120 p., page 89

²⁶ Ibid., page 103

²⁷ BOUCHER LP., MOROSE J., 1990, « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », *Revue des sciences de l'éducation*, vol.16, n°3, pp. 415-431, page 417, disponible sur <http://id.erudit.org/iderudit/900677ar>

Cette perception « de faire partie » se développe par l'adoption de rôles et de responsabilités qui contribuent au bon fonctionnement d'un groupe ainsi que par les expériences de partage et de coopération qui favorisent la création des liens avec ses pairs.

Pierre DUBOIS²⁸, dans une analyse de plus de 3 000 études portant sur les effets individuels et organisationnels du sentiment d'appartenance et de l'engagement organisationnel, auprès d'entreprises performantes, en Europe, aux Etats-Unis et en Asie identifie six facteurs favorisant le sentiment d'appartenance :

- *La perception de respect et de considération par l'employé et le cadre, de la part de ses supérieurs* : la perception de ces valeurs a un impact critique sur le sentiment d'appartenance. Il est impossible de développer un sentiment d'appartenance élevé et de mobiliser les personnes si elles ne se sentent pas considérées, respectées et valorisées.
- *La perception que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la qualité et au service à la clientèle* : ce besoin d'être respecté et considéré doit également se faire ressentir dans la relation de service proposée.
- *Une tâche et des responsabilités claires* : cela renvoie davantage à la précision de la communication des attentes du manager à l'égard des assignations qu'il donne aux membres de son équipe qu'à une description détaillée des tâches à accomplir. Il est important que chacun comprenne le sens de la mission qu'il a à accomplir au sein du groupe et qu'il identifie les modalités de son action.
- *Une tâche stimulante* : la réalisation de soi, c'est-à-dire la pleine utilisation de ses capacités personnelles et professionnelles, constitue un facteur important de motivation et d'équilibre psychologique. Ainsi, l'enrichissement de la tâche et l'autonomie du personnel constituent deux points d'appui d'une stratégie managériale qui viserait le développement du sentiment d'appartenance et l'implication au travail.
- *La qualité de l'information diffusée au personnel sur les orientations et les activités de l'entreprise* : une information régulière et transparente portée sur les projets, les réalisations et la performance permet de développer cette perception d'appartenir à un collectif. La recherche montre par ailleurs que l'importance de ce facteur augmente lorsque l'institution traverse une période difficile qui amène de l'insécurité chez le personnel.

²⁸ DUBOIS P., avril/mai 1986, « Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel », *Info ressources humaines*, vol. 18, n° 5, pp. 19-21, page 20 – résultats de l'étude disponibles à <http://www.psynergie.ch/Ressources-humaines/OrganisationDuTravail/TextedePDuboisSentimentAppartenance.pdf>

Ses travaux montrent que d'autres facteurs, au contraire, sont sans effet sur le développement du sentiment d'appartenance et sur l'engagement personnel, allant à l'encontre de certaines idées reçues... Ainsi, l'image publique de l'institution n'influence que très peu l'appartenance et l'engagement. Il en est de même de la rémunération, sous quelque forme qu'elle soit (salaire, bonification, partage des profits) ainsi que de la mise en oeuvre de programmes de mobilisation du personnel ou de gestion participative n'ayant guère plus d'effet sur le développement du sentiment d'appartenance. Ces programmes seraient d'ailleurs souvent perçus comme des recettes superficielles pour « embrigader » le personnel. Il est vrai que les dirigeants peuvent avoir tendance à considérer ces programmes comme des moyens rapides d'améliorer les choses sans vraiment s'engager en profondeur et remettre en question leurs propres attitudes et la culture de l'entreprise.

B) La cohésion de groupe

C'est la qualité de ce lien d'appartenance qui va fonder la cohésion d'un groupe. « L'appartenance de la part des membres, gage de participation et de coopération, est le vécu singulier de ce qui est cohésion au niveau groupal »²⁹.

WEINBERG et GOULD définissent la notion de cohésion de groupe comme « l'ensemble des forces qui agissent sur les membres pour les faire demeurer au sein du groupe »³⁰.

La cohésion de groupe est un processus dynamique qui se caractérise par la tendance qu'auront ces membres à « se serrer les coudes » et à demeurer unis dans la poursuite de ses objectifs.

La relation entre motivation, cohésion et performance est circulaire : la motivation entraîne la cohésion qui augmente la performance d'une équipe ; le succès, quant à lui, renforce la cohésion et la motivation. Roger MUCCHIELLI affirme à ce sujet que « le principe selon lequel plus les coéquipiers sont motivés par le travail, plus l'équipe est cohésive et plus le désir de réussite collective est grand, ne reconnaît aucune exception. L'efficacité et la réussite ne s'inscrivent pas nécessairement mais l'effort est intense et soutenu »³¹

Dans la hiérarchie des besoins d'Abraham MASLOW (1970), l'estime de soi correspond à une double nécessité pour l'individu : se sentir compétent et être reconnu par autrui. Autrement dit, estime de soi et reconnaissance identitaire vont de pair : en tant qu'être social, l'homme a besoin d'appartenir à des ensembles sociaux, des groupes, et de s'y

²⁹ MUCCHIELLI R., 1990, Op. cit., page 37

³⁰ WEINBERG RS., GOULD D., 1997, *Psychologie du sport et de l'activité physique*, Paris : Éditions Vigot, 544 p., page 186

³¹ MUCCHIELLI R., 2007, *Le travail en équipe*, Paris : ESF, 208 p., page 65

sentir reconnu. Ce besoin d'appartenance est un moteur puissant : il explique les processus de différenciation entre les groupes ainsi que les dynamiques internes aux groupes : la cohésion d'une équipe va dépendre de ce sentiment d'appartenance comme nous venons de le voir.

Jean-René LOUBAT ³² souligne à cet effet que « la théorie de la mobilisation et de la cohésion des équipes en milieu professionnel s'avère psychosociale et implique les notions fondamentales d'identité, de culture et de projet ». Il affirme en ce qui concerne une équipe en situation de travail, que c'est « la reconnaissance d'un projet commun, la convergence des pratiques professionnelles, le partage de théories et de valeurs communes qui cimenteront celle-ci ». S'il y a déficit sur un de ces éléments, alors l'équilibre de l'équipe est remis en question et le consensus risque d'être recherché à un niveau plus interpersonnel, de l'ordre du psycho affectif, entraînant une fragilisation de la cohérence du groupe et de son climat social. L'équipe ne deviendrait alors qu'une simple juxtaposition de personnalités en interaction et non plus un système social organisé autour d'une mission commune.

L'auteur identifie quatre types de facteurs³³ entraînant un risque de démobilisation des équipes professionnelles que nous synthétiserons ainsi :

- Facteurs liés aux relations avec le public : l'exposition permanente avec des personnes en difficultés et en souffrance risque d'engendrer des sentiments de culpabilité, de révolte, d'impuissance ou de désespérance qui peuvent aboutir en un sentiment d'inutilité, de fatalité voire de découragement.
- Facteurs socioculturels : cela renvoie à la manière dont l'individu conçoit sa position et son image sociale, ainsi qu'à la place attribuée par la société. Ainsi, il peut exister un décalage entre les attendus d'un professionnel par rapport à sa formation initiale et la réalité de sa mission, ou entre son niveau de formation et la vision qu'il a de son statut et de son rôle. En outre, certains salariés peuvent se sentir dévalorisés du fait d'un feed-back négatif de la part de leur environnement social qui progressivement va impacter leur image de soi et l'image de leur institution. Il peut également y avoir la perception d'un écart entre le salaire perçu et l'idée que le salarié se fait de la valorisation financière de sa contribution sociale.
- Facteurs environnementaux : facteur d'hygiènes ou d'ambiance (éclairage, couleurs, sonorisation), moyens matériels, valorisation des locaux, ... interagissent sur le moral et le sentiment de bien-être et de considération.

³² LOUBAT JR., juin 2008, « La cohésion et la mobilisation des équipes par le projet d'établissement et son management », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 382/385, pp. 91-100, page 92

³³ LOUBAT JR., 2007, Op. cit., page 31

- Facteurs institutionnels : la perte de sens collectif, l'absence de projet fédérateur et de repérages suffisants de l'action (fiches de poste, organisation, communication...) peut entraîner une délitescence de l'utilité du travail et de la part apportée par chacun au but de l'établissement, nuisible à la solidarité et à l'esprit d'équipe. L'auteur pointe l'écueil qui consisterait à confondre collectivité et organisation collective, mettant ainsi l'accent sur les risques de faiblesse des dimensions managériales et organisationnelles des institutions.

2.2.2 Les principes du travail d'équipe

Nous avons vu que l'appartenance est le signe d'un lien humain et d'une place parmi les autres. L'intégration dans une équipe de travail répond entre autre à ce désir.

A) Caractéristiques d'une équipe

L'appartenance à une équipe donne un relief particulier à la notion de groupe en y ajoutant le désir de collaborer au travail d'équipe et de promouvoir le succès de son action. Les définitions respectives des dictionnaires « Hachette Encyclopédique » et « Petit Larousse illustré » apportent d'ailleurs à la définition de l'équipe une notion de collaboration : « Groupe de personnes collaborant à un même travail » et « Groupe de personnes travaillant à une même tâche ou unissant leurs efforts dans le même dessein ». La notion d'équipe renvoie à une unité humaine et à une unité d'action.

Ainsi, une équipe peut être définie comme un groupe de personnes interagissant en vue d'atteindre une cible commune, laquelle implique une répartition de tâches et la convergence des efforts de ses membres. Cette définition fait ressortir trois caractéristiques essentielles :

- *une cible commune*, soit un but à atteindre, un produit final à réaliser. Le consensus sur cet élément est indispensable et indissociable de la réussite de l'équipe, cela suppose donc au préalable que soit clarifiée la perception que chacun a de cette visée commune.
- *une tâche à opérationnaliser*, soit une opération qui s'appuie sur les moyens, ressources et compétences de chacun, qui peuvent être complémentaires, ainsi que sur des procédures, des méthodes ou des techniques spécifiques à suivre
- *la convergence des efforts de chacun des membres*, soit une collaboration, lors de la réalisation des tâches, qui s'exerce dans un climat de travail propice et qui permette à chacun de fournir son apport personnel et d'être en interaction avec les autres membres de l'équipe. Plus le niveau de ces interactions est élevé, plus l'équipe disposera d'énergie : s'opposer à une idée ou émettre des réserves quant à une suggestion formulée, même si c'est consommateur de temps, n'est pas pour autant réducteur d'énergie : au contraire, exprimer ouvertement ses opinions- si cela ne se fait pas de façon néfaste ou non appropriée, en envenimant le climat de confiance mutuelle - c'est fournir un apport constructif à l'équipe.

L'équipe est un groupe dans lequel le sentiment d'appartenance est très fort : tous ses membres sont solidairement tendus vers un objectif commun, ceux qui ne se sont pas intégrés se sentent alors exclus. Il s'établit naturellement le sens d'une responsabilité réciproque et l'exigence de qualité à tendance alors à s'élever. L'équipe développe davantage d'énergie et augmente son influence. Par conséquent, elle fait varier les rapports de force internes. Le groupe peut devenir plus exigeant et son contrôle plus difficile. Cependant, le manager a tout intérêt à tirer le bénéfice de cet engagement plus fort de ses collaborateurs même si c'est au prix d'un management plus engageant.

Pour Pierre CAUVIN, l'équipe est le lieu où « se développent les solidarités, où se renforcent les actions de chacun par le jeu des échanges, où s'unifie l'activité, où se crée un esprit commun »³⁴. Une équipe « heureuse » et efficiente, fait montre d'un climat chaleureux, un climat de confiance, où le sentiment d'appartenance, source de cohésion, est prégnant. Cette bonne ambiance favorise la participation et l'épanouissement de chacun.

Mais une équipe s'avère être un système fragile, très dépendant des individus qui la composent puisque son énergie totale découle de celle de chacun de ses membres et de la qualité de leurs interactions. C'est un long construit humain : chacun doit y trouver sa place et pouvoir y jouer son rôle. « Une équipe, ça se construit, l'esprit d'équipe ça se cultive. Il faut y consacrer du temps, de l'énergie, de la volonté. Il faut se doter des moyens appropriés pour faire d'un groupe, une équipe orientée vers la réalisation d'un but commun et pour maintenir vivante l'équipe ainsi constituée »³⁵.

B) Conditions du travail en équipe

Roger MUCCHIELLI définit ainsi les conditions du travail d'équipe³⁶ :

- « une communication interpersonnelle bilatérale facile dans toutes les directions et non pas seulement selon le réseau constitué en vue de la tâche
- l'expression possible des désaccords et des tensions
- la non mise en question de la participation affective du groupe
- l'entraide en cas de difficulté d'un des membres
- la volonté de suppléance d'un membre défaillant
- la connaissance a priori des aptitudes, réactions, initiatives des autres par chacun
- la division du travail après élaboration en commun d'objectifs et acceptation d'une structure si la tâche l'exige et en fonction de la tâche »

³⁴ CAUVIN P., 2007, *La cohésion des équipes, Pratique du team building*, 5^{ème} édition, Paris : ESF, 220 p., page 9

³⁵ Ibid., page 9

³⁶ MUCCHIELLI R., 2007, Op. cit., page 77

Cependant, ces conditions nécessaires au travail en équipe ne peuvent suffire. L'auteur ajoute qu'il faut de plus, qu'individuellement soient respectées les conditions normales de toute action individuelle, consciente et efficace et qui concernent la connaissance de l'objectif du travail et du résultat à atteindre, des moyens disponibles, des retours (feed-back) de l'action et de ses résultats, les éventuels changements intervenant dans la situation.

Il est donc intéressant de retenir que le travail d'équipe est sous-tendu par des conditions individuelles. Ainsi, le manager de l'équipe devra concilier habilement ce qui tient de l'individualité et ce qui se rapporte à l'équipe. De même, il devra à la fois chercher une certaine homogénéité - et à défaut, chercher la convergence - dans son équipe par le partage de valeurs, de cadres de références théoriques et de buts communs, ainsi qu'une certaine hétérogénéité des personnalités et des profils, source d'enrichissement et d'innovation. « L'hétérogénéité des compétences est facteur de richesse des échanges, de créativité du groupe et d'une division efficace des rôles. Elle dynamise et enrichit l'équipe. La complémentarité peut donc devenir un facteur important d'efficacité et de progrès mutuel »³⁷. D'ailleurs, avoir un certain degré de « compétition » entre chaque acteur est bénéfique pour une équipe, car l'émulation améliore l'efficacité dans un groupe. Cependant, ces hétérogénéités peuvent également être source de tensions, de par les différences de personnalités, de représentations, d'aspirations.

Il serait en outre illusoire de croire que les personnes sont spontanément orientées vers le travail en commun, dans nos sociétés basées sur l'individualisme. Le jeu personnel et le fonctionnement individuel peuvent faire obstacle à une configuration d'équipe. A ce propos, l'approche systémique des organisations donne de l'individu une vision « d'acteur dans un système »³⁸, intervenant avec une logique d'action et une stratégie d'acteur qui lui sont propres.

2.2.3 Les conditions managériales favorisant la cohésion d'équipe

Faire travailler ensemble une équipe représente un axe majeur du management. Mobiliser les divers acteurs professionnels d'une organisation et gérer leurs interactions est une mission décisive pour tout directeur. Le défi consiste à faire converger vers un but commun les pratiques, les représentations, les efforts d'un personnel d'origine pluridisciplinaire porteur d'expériences, de formation, d'aspirations et de motivations différentes.

³⁷ MUCCHIELLI R., 1990, Op. cit., page 35

³⁸ Les travaux de Michel CROZIER et de Ehrard FRIEDBERG reproduits dans leur ouvrage « L'acteur et le système » (1977, Paris : Editions du Seuil, 500 p.) montrent comment se construisent les actions collectives à partir de comportements et d'intérêts individuels, parfois contradictoires

Comme l'affirme Jean-René LOUBAT, cette « mobilisation s'avère d'abord une affaire de sens et de reconnaissance que seuls un puissant projet collectif, une communication ouverte, une véritable professionnalisation et un souci d'amélioration continue de la qualité peuvent durablement produire »³⁹.

A) Un projet mobilisateur

Avant tout, ce consultant psychosociologue pointe le projet comme le principal facteur de cohésion des équipes. « Le projet d'un établissement ou d'un service donne le sens et le ton à la communauté d'action que constitue toute entreprise humaine. C'est la cohérence même du projet, sa pertinence et sa plausibilité qui va permettre à cette entreprise de fédérer les volontés et les savoir faire et de la transformer en « communauté de destin ». Cette dernière dépasse le simple système d'action organisé de manière circonstancielle pour aller vers celle plus durable d'identité collective : c'est en effet au travers du partage d'un devenir commun, mythique ou réel, que l'acteur professionnel appartiendra à une entreprise, un service ou une équipe, et s'y engagera véritablement. Les problèmes d'équipe sont la plupart du temps des pathologies du projet - comprendre par là que chaque faiblesse du projet, sa mise en doute progressive, son manque de lisibilité ou de réalisme, vont entamer la cohésion et le sentiment de communauté de destin et déclencher un phénomène d'entropie »⁴⁰.

La 3^{ème} partie de ce chapitre étant spécifiquement consacrée à la question du projet, je propose de détailler cet axe managérial à cette occasion.

B) Une meilleure gestion des ressources humaines et de l'organisation

Pour étayer ses propos, Jean-René LOUBAT propose de travailler sur les conditions de travail, tant sur le plan écologique que sur le plan organisationnel considérant qu'un bon climat collectif et une mobilisation des équipes professionnelles seront consécutifs à une amélioration des conditions d'exercice de leurs activités. Pour cela, il rappelle que l'instance CHSCT (Comité pour l'Hygiène, la Sécurité et les Conditions de Travail), lorsqu'il existe, représente un appui important à ne pas négliger, ses missions devant être intégrées à toute politique de progrès et démarche qualité. Il met en outre l'accent sur la circulation de l'information, la gestion des emplois du temps, l'organisation de l'action collective, le respect des procédures, la prévention des incidents et risques sociaux, ... , Il propose également de travailler à une meilleure gestion des ressources humaines et en particulier ce qui va encourager la recherche d'identité par l'intégration à un projet commun. « Il s'agit de mettre tout en œuvre afin de permettre une bonne visibilité de

³⁹ LOUBAT JR., juin 2008, Op. cit., page 96

⁴⁰ Ibid., page 96

l'utilité du service, de définir strictement les prestations offertes afin d'en faire découler une organisation claire de l'action collective. La définition des contenus et des limites des fonctions et des postes s'inscrit dans cette perspective et favorise l'articulation des acteurs au sein d'une équipe. D'une manière générale, la gestion des ressources humaines passe par une cohérence dans la politique de recrutement, d'évaluation et de promotion des personnels »⁴¹.

En outre et pour compléter ces propositions, des réponses de l'ordre du développement personnel et de la professionnalisation peuvent également être apportées telles que favoriser la prise de distance par des expériences de partage mutuel, suivre des formations collectives ou individuelles, participer à des conférences, faire des stages de découvertes dans des univers professionnels proches, ...

C) Un management participatif

Le concept de management participatif a été galvaudé ; il n'est pas toujours utilisé à bon escient. Je suggère de lui redonner son sens et de montrer l'intérêt qu'on peut lui porter en tant que posture managériale incitant la mobilisation, la reconnaissance, la performance et la créativité...

Une définition très simple peut en être donnée : « le management participatif est le management qui tend à optimiser la collaboration du personnel »⁴².

Pour Philippe HERMEL, c'est « une forme de management favorisant la participation aux décisions, grâce à l'association du personnel, à la définition et à la mise en oeuvre des objectifs le concernant »⁴³.

Le management participatif se présente comme un mode d'animation et de conduite des équipes suscitant l'engagement et la contribution de chacun à l'innovation et au progrès des performances de l'organisation.

Ce concept est apparu dans les années 80, suite en particulier aux travaux de Kurt LEWIN, Elton MAYO puis Douglas MCGREGOR qui ont développé l'école des Relations Humaines, en réaction à l'Organisation Scientifique du Travail (OST) influencée par l'approche taylorienne du travail du début du siècle. Cette école dépasse une vision de l'homme comme simple outil de production et lui substitue une vision de l'homme en tant que sujet psychoaffectif. Cette nouvelle valorisation affirme l'importance de la prise en compte de la « dimension humaine de l'entreprise ». Pour que l'individu au travail soit plus performant, pour que le nombre de conflits diminue et qu'objectifs personnels et organisationnels se rapprochent, il a fallu développer un nouveau management qui

⁴¹ LOUBAT JR., juin 2008, Op. cit., page 98

⁴² Disponible à l'adresse : http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_participatif

⁴³ HERMEL P., 1992, *Le management participatif : sens, réalité, actions*, Paris : Editions D'organisation, 254 p., page 49

respecte le besoin de chacun d'être reconnu en tant qu'être humain : c'est le point de départ du management participatif. Leurs études ont montré la corrélation existante entre performance économique (rentabilité) et performance managériale : le succès de l'entreprise dépend directement de la performance de son management, de l'efficacité de la coopération entre direction et collaborateurs, ce qui signifie « intégration » et participation de chacun : un dirigeant réussit d'autant mieux qu'il parvient à « intégrer » ses collaborateurs dans les objectifs, les tâches et les projets de l'entreprise.

Ce sont les collaborateurs, en prise directe avec le terrain, qui peuvent le mieux pointer les éventuels dysfonctionnements et qui sont directement concernés par les améliorations éventuelles de leur poste de travail. Ainsi, promouvoir les initiatives ou les suggestions des salariés est une vraie source de dynamisme pour une organisation et en devient un enjeu important, ceci d'autant plus qu'elle est dans un contexte en changement, nécessitant davantage d'adaptation, de réactivité et de compétitivité (c'est le cas notamment des ESAT qui ont le souci de la rentabilité économique de leurs activités, dans un contexte concurrentiel de plus en plus important).

Le management participatif favorise la participation des salariés aux décisions, grâce à leur association à la définition et la mise en oeuvre des objectifs les concernant. En associant le personnel, cette forme de management devient source de motivation, de coopération, de fidélisation et d'adhésion aux objectifs pour l'ensemble des salariés et développe en outre l'amélioration de la performance : meilleure utilisation des potentiels humain et technique, meilleure qualité de service proposée, plus grande efficacité...

Il peut se traduire par l'intégration d'outils ou de techniques : cercles de qualité, boîtes à idées, aménagement du lieu de travail (« open space », organisation en mode projet), challenge pour mobiliser l'imagination des équipes, ... Toutefois, l'essentiel de cette dimension ne résulte pas de cet « outillage » mais bien davantage d'une posture managériale et d'un processus organisé : l'innovation participative ne se décrète pas, elle est le fruit d'une démarche construite qui s'appuie avant tout sur le dialogue social.

Voici quelques principes que j'attribue au management participatif :

- la mobilisation indispensable du personnel
- la confiance dans l'intelligence collective
- un dialogue social fort
- une politique active de développement personnel pour les salariés
- la mise en oeuvre effective d'une délégation de pouvoir
- une recherche de responsabilisation et d'autonomie, à tous les niveaux

- l'application du principe de subsidiarité, à savoir déléguer les pouvoirs de décision le plus possible aux échelons inférieurs et veiller à ne pas faire à un niveau plus élevé ce qui peut l'être avec plus d'efficacité, à une échelle plus faible
- la possibilité d'un droit à l'erreur
- la mise en place de dispositifs de régulation (autocontrôle, réunions périodiques, entretiens de face à face)

Exercer un management participatif, c'est créer les conditions d'une coopération active entre les divers acteurs de la structure et d'une mise en synergie de leurs multiples compétences, c'est donc instaurer une dynamique collective favorable au développement d'une cohésion d'équipe et d'une appartenance identitaire.

C'est laisser ses équipiers (à considérer comme tels !) s'investir, s'engager, participer à des décisions par consensus, faire preuve d'initiative, de créativité, et pour cela c'est accepter aussi qu'ils s'affirment face à la hiérarchie, dans le respect de celle-ci.

2.3 Le projet comme vecteur d'identité institutionnelle

« Toute communauté qui dépasse le simple groupe primaire suppose un mythe identitaire : le projet doit tout à la fois conforter ce mythe et le faire déboucher sur des réalisations qui vont le renforcer »⁴⁴. Ainsi et selon Sabine MORATA, le projet « est à la fois *projet-visée*, de l'ordre de l'implication et de la quête de valeurs et *projet programmatique*, de l'ordre de la stratégie opératoire »⁴⁵. Patrick LEFEVRE quant à lui le définit comme étant « à la fois « dessein » et « dessin », double mouvement de définition politique et éthique, et de traduction stratégique et opérationnelle »⁴⁶ ce que nous considérerons respectivement ci-après.

Pour le cheminement de cette réflexion, je propose de partir de la définition très complète que ce conférencier donne par ailleurs du projet d'établissement, dans notre secteur. « Le projet d'établissement est une élaboration dynamique des objectifs d'action sociale et médico-sociale fixés par une institution au regard de sa philosophie, de ses missions et de ses choix stratégiques, pour répondre le mieux possible aux besoins des usagers et aux attentes de l'environnement et des partenaires. Le projet est un contenu traduit dans un écrit ou dans un ensemble de documents à destination interne et externe, c'est aussi un processus de réflexion et de mobilisation interne des acteurs professionnels salariés et

⁴⁴ LOUBAT JR., juin 2008, Op. cit., page 96

⁴⁵ MORATA S., juin 2008, « Deux logiques pour penser le projet dans les établissements sociaux et médico-sociaux », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 382/385, pp. 99-109, page 99

⁴⁶ LEFEVRE P., août 2007, « Le projet : un système d'élaboration dynamique et de traduction d'une stratégie de direction », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 372/375, pp. 15-21, page 16

bénévoles, usagers et partenaires. Le projet d'établissement constitue une référence institutionnelle qui définit une plate-forme contractuelle, il peut être décliné en projets de service ou programmes. Il est régulièrement évalué afin d'analyser les écarts et de proposer des ajustements »⁴⁷.

2.3.1 Les fonctions identitaires et fédératrices du projet

L'article L. 311-8 du CASF précise que chaque établissement social ou médico-social « élabore un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération, d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement. ».

Mais au-delà de cette nécessité de réponse à une obligation légale et de mise en conformité, son écriture - ou sa réécriture - représente une formidable opportunité pour fédérer un personnel nouveau en quête d'identité collective, comme l'avancent de nombreux auteurs.

Ainsi, pour Marcel JAEGER, il s'agit d'un « document d'orientation, conçu pour assurer un consensus professionnel et une pérennité à l'établissement »⁴⁸.

Jean-René LOUBAT le voit « comme une interface : pour les acteurs de l'intérieur, il définit son identité, pour les partenaires, il énonce ce qui fonde son existence »⁴⁹.

Patrick LEFEVRE caractérise ses multiples finalités comme : « identitaire, symbolique, culturel, existentiel, politique, stratégique, technique, humain, contractuel et médiateur »⁵⁰. Ainsi, il est un moyen d'identification et de renforcement de la culture interne créant ainsi une solidarité institutionnelle en rapprochant tous les acteurs. Il contribue à affirmer son identité. Il accorde un sens à la mission et à l'action. Il entretient des valeurs communes et le sentiment d'appartenance, il renforce la motivation.

Selon Joseph HAERINGER et Fabrice TRAVERSAZ, « le projet est à la fois ce qui permet d'agir et ce qui donne sens à l'action collective. Il peut être défini comme le « bien commun » qui scelle le pacte associatif. C'est une construction collective, une représentation de la question sociale autour de laquelle se mobilisent les membres associés »⁵¹.

⁴⁷ LEFEVRE P., 2003, Op. cit., page 200

⁴⁸ JAEGER M. / ed., 2005, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médicosociale*, Paris : Dunod, 1233 p., page 447

⁴⁹ LOUBAT JR., 2005, Op. cit., page 85

⁵⁰ LEFEVRE P., 2003, Op. cit., page 201

⁵¹ HAERINGER J., TRAVERSAZ F, Op. cit., page 234

Quant à Jean-Marie MIRAMON, il qualifie les éléments du projet d'établissement comme « autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi des références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes »⁵².

Le projet a donc une fonction identitaire, pour dire à l'extérieur qui l'on est et pour travailler à une culture commune à l'intérieur de l'institution. C'est une « déclaration d'existence »⁵³.

Il est acteur et témoin de l'histoire, il fait le lien entre aujourd'hui et demain : il est « acte de transition »⁵⁴.

Il est un moyen d'identification et de renforcement de la culture interne, il rapproche les diverses catégories d'acteurs (administrateurs, bénévoles, salariés, usagers, familles et partenaires). Il donne une fonction « tiers » dans l'institution : chacun peut y faire référence et s'en inspirer. Il permet de donner une base contractuelle à la relation engagée avec chacun. Il est « référence institutionnelle ».

Il est un acte d'engagement auprès des pouvoirs publics. Il authentifie et légitime l'autorité et la compétence d'un établissement, faisant ainsi office de « contrat social ».

Il assure la structuration de l'expérience et offre un cadre théorique aux pratiques. Il autorise une médiation et une régulation interne, il joue un rôle de « garde-fou ».

Il sert d'espace de communication et de relation. Il permet aux acteurs de s'entendre. Il facilite les coopérations. Il est source de « cohérence et de cohésion ».

2.3.2 Le projet, acte de management

« Le projet est ainsi la ligne d'horizon tout autant que la boussole ; il évite la navigation à vue, ou à l'inverse la voie tracée d'avance par la force des convictions ou la tradition. En ce sens, il relève d'une philosophie du voyage et non de la seule destination »⁵⁵.

Le projet d'établissement sert la fonction de direction. Son rôle identitaire, unificateur et stratégique fait de lui un outil de management et d'aide au changement. Il est à la fois l'enjeu et l'expression des changements à mener. Il représente pour le directeur un moyen d'accompagner des transitions et des évolutions individuelles et collectives.

Dans son article qui présente le projet comme la traduction d'une stratégie de direction, Patrick LEFEVRE fait le constat que les démarches de projet institutionnel sont toujours animées par des motivations liées à une expression identitaire mais également à une

⁵² MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 150 p., page 69

⁵³ LOUBAT JR., 2005, Op. cit., page 1

⁵⁴ LEFEVRE P., août 2007, Op. cit., page 17

⁵⁵ Ibid., page 19

volonté de répondre à des mutations institutionnelles et d'accompagner le changement. Il rappelle en outre que diriger, c'est avant tout « dessiner des perspectives, avoir la capacité à se projeter et à entrevoir des chemins possibles pour agir »⁵⁶ et qu'ainsi, conduire le projet de son établissement, c'est se mettre en capacité de répondre à ces exigences.

Le management doit savoir prendre en compte les dynamiques de motivation et de reconnaissance propres aux acteurs et aux micro cultures d'une communauté d'actions (telles les cultures professionnelles), afin de les mettre en adéquation avec la finalité de l'institution et les missions qui lui sont assignées. Il doit en outre réguler les clivages notamment dans les représentations divergentes des conceptions de prises en charge et dans les finalités de l'accompagnement. Le projet s'avère être un vecteur pour répondre à ces nécessités.

Le projet contribue et rend compte d'une démarche qualité. Il articule ses composantes autour du service à rendre : en s'enracinant dans le respect des droits des usagers et dans la réponse personnalisée à leurs besoins et attentes, il doit afficher l'ambition de l'établissement de s'inscrire dans un processus d'amélioration continue de sa qualité de service, c'est-à-dire être dans une recherche permanente de la meilleure réponse à apporter en optimisant l'utilisation des moyens humains, techniques, structurels et économiques qui lui sont alloués. Cette démarche qualité est elle-même génératrice de cohésion et d'identité, comme le souligne Jean-Marie MIRAMON⁵⁷ quand il rappelle ses principales caractéristiques :

- processus stratégique et politique qui permet la traduction opérationnelle de politiques sociales ou d'orientations dans un champ déterminé
- outil d'adéquation entre objectifs et moyens de mise en œuvre
- outil de communication externe qui permet l'identification de l'action et donc de poser les bases d'une complémentarité avec d'autres opérateurs
- outil de communication interne qui permet de fédérer les différents acteurs et ainsi de favoriser l'interdisciplinarité sur la base d'une référence commune.

2.3.3 Vers une démarche de projet

Joseph HAERINGER et Fabrice TRAVERSAZ⁵⁸ insistent sur le fait que le management dans les établissements du secteur social et médico-social est destiné à se démarquer de plus en plus de la logique gestionnaire, au profit d'une logique de projet. « Le management est ce qui permet une alchimie entre trois composantes : une composante gestionnaire

⁵⁶ Ibid., page 18

⁵⁷ MIRAMON JM., Op. cit., page 39

⁵⁸ HAERINGER J., TRAVERSAZ F., Op. cit., page 111

certes, mais aussi la connaissance des populations qui justifient l'existence de toute institution sociale et surtout l'animation et la conduite de projets. ».

Patrick LEFEVRE précise au sujet des démarches de projet qu'elles s'inspirent largement de la philosophie du management participatif, à savoir le principe de concilier « délégation et démocratisation de l'action organisée »⁵⁹.

Si le projet est un acte de direction, il n'en est pas pour autant son apanage. Il ne se réduit pas à la personnalité ou à l'autorité du directeur qui n'est que le maître d'œuvre. L'implication et l'adhésion de chacun doivent être recherchées afin que le projet devienne le fil conducteur de toute action d'accompagnement. Le projet résulte donc d'une construction collective qui fait référence au passé, au présent et au futur envisagé et qui s'appuie sur les compétences de l'ensemble des acteurs. La démarche conduite pour son élaboration doit encourager les professionnels à travailler leur implication, leur distanciation, d'être « en projet ». Elle doit permettre certes de leur donner des repères, des références, un cadre mais aussi d'inciter leur questionnement et de les inscrire dans une dynamique de changement et d'innovation. Elle doit être soucieuse d'un équilibre entre ce qui est institué et légitimé par la direction et ce qui relève de la mobilisation des compétences des acteurs. Un intervenant externe dans la conduite de cette réflexion peut s'avérer tout particulièrement opportun pour garantir cet équilibre subtil.

François CHARLEUX⁶⁰ distingue la notion de projet « partagé » qui renvoie à l'idée que le projet, en plus d'être une activité collective, est porté par un ensemble de personnes qui en partagent aussi bien les objectifs et les finalités que les principes d'exécution. Un projet ne se donnant jamais a priori comme étant partagé, un tel projet ne peut-être que le fruit d'un processus de négociation au cours duquel sont débattus tous ses aspects. Ainsi, le fait de travailler ensemble le projet ne suffit pas. Mobiliser individuellement et séparément les individus sur des tâches spécifiques ou objectifs personnels, même si cela est pour la réalisation d'un programme commun ne forme pas pour autant une équipe projet.

Jean-Luc JOING⁶¹ identifie quant à lui sept clés de succès d'une démarche projet :

- des valeurs clairement repérées
- un porteur du changement formellement identifié

⁵⁹ LEFEVRE P., 2003, Op. cit., page 253

⁶⁰ CHARLEUX F., juin 2008, « Le projet partagé, une source de motivation du travail en équipe », *Les Cahiers de l'Actif*, N° 382/385, pp. 61 - 75, page 69

⁶¹ JOING JL., août 2007, « Projet d'entreprise... Projet d'établissement... Projet personnalisé : paradoxe et complexité de cette règle de trois », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 372/375, pp. 49-62, page 51

- une représentation partagée du futur possible
- une faisabilité, étayée par des méthodes et ressources garanties
- une pensée positive renforçant les réussites
- une participation des intéressés à son élaboration et à son suivi
- un accompagnement méthodique par un professionnel externe et crédible

En évoquant la question de la méthodologie du projet, Jean-Marie MIRAMON⁶² évoque quatre étapes au projet :

- les préalables au projet
- l'autodiagnostic du dispositif
- le dispositif d'élaboration du projet
- la rédaction du projet

Je m'inspirerai de ces différents éléments lorsque j'évoquerai la définition du nouveau projet d'établissement de l'ESAT Les Eyquems, en dernière partie de ce travail.

Pour conclure sur cette seconde partie :

Cette seconde partie fait le lien entre la question centrale introduite en 1^{ère} partie et le projet de direction exposé ci-après. Les concepts et outils qui y sont étudiés, ont confirmé le choix des hypothèses théorique et opérationnelle soulevées par notre problématique générale, à savoir qu'en travaillant collectivement à la réécriture du projet d'établissement, nous allons développer la cohésion de l'équipe et l'identité collective de notre établissement. En effet, le projet d'établissement se présente comme un outil, vecteur d'éthique, de sens, de valeurs et de culture commune, autant d'éléments qui fondent l'identité d'une communauté d'actions. Les conditions de son élaboration, dans une démarche de projet participative associant les acteurs, non seulement à sa mise en œuvre mais également aux finalités et au positionnement de l'établissement, favoriseront le sentiment d'unité et de cohérence.

En prenant appui sur ces concepts, la dernière partie de notre travail va maintenant proposer des réponses opérationnelles et concrètes au questionnement qui nous anime autour de la nécessité de fédérer les acteurs de l'ESAT autour de son projet.

⁶² MIRAMON JM., Op. cit., pages 70-71

3 Fédérer les acteurs autour du nouveau projet d'établissement

J'ai retenu trois axes d'intervention stratégiques pour répondre à cette préoccupation.

Il me semble important de proposer en premier lieu un axe de travail qui nous amène à nous questionner et à réinvestir la mission qui nous est confiée. Le respect de cette mission fonde l'essentiel de l'action du directeur. J'aborderai ensuite, d'un point de vue RH et managérial, les actions qui devront être développées pour pouvoir mieux répondre aux orientations retenues. Ces axes stratégiques donneront le cadre de référence à la réécriture nécessaire du projet d'établissement pour lequel j'envisagerai, en dernière partie, un plan d'action pour sa mise en œuvre ainsi que des critères qui nous permettront d'évaluer la pertinence et l'efficacité de ces choix stratégiques.

Les actions proposées ne correspondent pas à des étapes chronologiques mais s'imbriquent les unes aux autres. Nous trouverons en ANNEXE 3 leur planification ainsi qu'une estimation de leur coût et source de financement.

Pour que ce projet de direction, ambitieux mais au cœur des problématiques et enjeux des ESAT, reste réaliste, je prévois de le dérouler jusqu'en 2013.

3.1 Progresser d'une logique d'institutionnalisation à une logique de service

Il convient par cet axe de favoriser le passage d'une logique d'institutionnalisation à une logique de service (appuyée par le projet de vie) visant la promotion et l'insertion de la personne dans son environnement social et économique. « L'utilisateur n'appartient pas à l'institution, c'est un usager en soi, à partir duquel l'institution se réinvente »⁶³.

Avec les lois des 2 janvier 2002 et 11 février 2005, nous passons historiquement d'une logique de placement où l'on sollicitait avant tout la capacité d'accueil d'un établissement à une logique de prestation de service où l'on examine sa capacité à répondre à des attentes et des besoins. Aussi la valorisation de l'établissement n'est plus uniquement fonction de sa pertinence par rapport à des flux de populations désignées mais également fonction de la qualité de ses réponses à des besoins, et de son efficacité par rapport aux changements.

3.1.1 D'une logique d'aide *au* travail à une logique d'aide *par* le travail

Selon les considérations exposées en 1^{ère} partie, l'ESAT est certes une structure économique mais avant tout un établissement médicosocial : la rentabilité des activités

⁶³ DUCALET Ph., LAFORCADE M., 2000, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales : sens, enjeux et méthodes*, Paris : Ed Seli Arlsan, 272 p., page 76.

qu'il développe ne peut se faire au détriment de la prise en charge sociale et éducative si ce n'est au risque de perdre le sens du travail à accomplir.

L'enjeu est donc de faire des activités économiques un support à une évolution et à un mieux-être des personnes accueillies.

A) Accroître la compétence sociale de l'établissement

a) *Proposer une qualification professionnelle à tous les moniteurs d'atelier en poste*

Ainsi, aider par le travail dans un ESAT se doit de rester une pratique professionnelle dans le champ du travail social.

Les acteurs professionnels de notre ESAT sont pour la plupart issus du secteur économique et ont pour formation initiale, une qualification technique (CAP ébéniste, technicien horticole, ...). Six des moniteurs d'atelier ont obtenu le CQFMA (Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier, diplôme de niveau V) depuis leur embauche à l'IRSA. Cette formation en alternance leur a permis de suivre des enseignements portant d'une part sur l'approche des handicaps et des exclusions, sur des notions de psychologie, de développement psychomoteur et de psychopathologie et d'autre part sur le contexte économique, institutionnel et législatif spécifique aux établissements, sur les notions d'apprentissage et de production, sur les outils théoriques et méthodologiques de l'expérience professionnelle, sur l'expression, la communication et l'accompagnement pédagogique.

Le reste des moniteurs ne bénéficie pas encore d'une formation spécifique dans le social et s'est formé en situation de travail, suite aux opportunités de leur recrutement dans notre institution ou dans un autre ESAT antérieurement.

Je propose de maintenir cet effort de formation qualifiante et de le décliner sur chaque moniteur d'atelier faisant fonction : ainsi, l'accès au CQFMA sera proposé à quatre professionnels, dans le cadre d'une démarche de Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (GPEC) sur trois ans : deux démarreront en septembre 2010, un en 2011 et le dernier, tout récemment recruté, en 2012. Ces formations, d'un coût unitaire de 3,8 k€, seront financées pour trois d'entre elles par le Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation (PAUF)⁶⁴, la quatrième faisant l'objet d'une prise en charge externe, dans le cadre d'un contrat aidé. 3,8 k€ seront donc à décompter du PAUF 2011.

On peut cependant estimer que cette action ne sera pas suffisante pour combler le manque de compétence sociale globale de notre structure, comme en témoignent les

⁶⁴ Dans le budget prévisionnel 2011, le PAUF est estimé à 5,8 k€, correspondant à une cotisation de 1,6% de la masse salariale, versée à l'OPCA « UNIFAF »

difficultés - voire les réticences - à mettre en place les projets personnalisés. Ce déficit de culture sociale se fait en outre ressentir lorsque sont abordées les questions de l'évaluation des besoins, de la relation à l'autre et du comportement à tenir.

Aussi, il me paraît nécessaire de créer davantage de pluridisciplinarité dans l'équipe : pour cela, j'identifie deux autres actions RH majeures.

b) Travailler avec des Educateurs Techniques Spécialisés (ETS)

De par leur formation initiale, les ETS apporteraient une plus-value dans la qualité de l'accompagnement social, au travers notamment de savoirs pédagogiques plus élaborés et de compétences dans l'élaboration des projets personnalisés.

J'envisage alors une double action. Elle consiste d'une part à remplacer un moniteur d'atelier sur le départ par un ETS et d'autre part, à proposer à un moniteur d'atelier en poste, un parcours qualifiant vers un métier d'ETS. Ces orientations pourront être financées par un aménagement des dépenses au sein du groupe 2 « Dépenses liées au personnel » en prenant sur la ligne prévue pour le demi poste d'animateur de formation (soit 14,5 k€), actuellement vacant et que nous ne souhaitons plus pourvoir⁶⁵. Le coût estimé du différentiel de salaire chargé entre un moniteur d'atelier et un ETS correspond environ à 23 points d'indice, soit à 1,5 k€ annuel⁶⁶. Le coût d'une formation ETS représente un montant de 12 k€⁶⁷, à répartir sur 3 ans⁶⁸.

Le Diplôme d'Etat d'ETS (DEETS) est un diplôme de niveau III se préparant sur une formation en cours d'emploi (ou en VAE). Pour y accéder, il faut pouvoir justifier d'un diplôme de niveau V (CAP/BEP) technique ou technologique, d'un minimum de trois ans d'expérience et être en situation d'emploi de moniteur d'atelier : 4 moniteurs ont actuellement le profil requis. La formation se déroule en alternance à raison d'une semaine de cours par mois, sur une période de 3 ans avec 1200 heures d'enseignement théorique et 1960 heures de formation pratique. Le programme de formation permet à l'ETS d'être à la fois éducateur et technicien d'une pratique professionnelle dans un métier de base maîtrisé, afin de faciliter l'insertion socioprofessionnelle, l'épanouissement et l'autonomie de la personne accueillie par des attitudes éducatives et thérapeutiques appropriées et par une pédagogie adaptée à l'initiation gestuelle, à l'apprentissage ou à l'adaptation professionnelle et sociale.

⁶⁵ Voir argumentation en partie 1.2.3 C

⁶⁶ Sur la base d'une valorisation du point à 3,74 euros (avenant à la Convention Collective 66, signé en juin 2010, pour l'année 2010).

⁶⁷ Le remplacement du professionnel, sur ces semaines de formation, n'est pas envisagé.

⁶⁸ Pour une session débutant en septembre 2011, cela correspondrait à 1,33 k€ en 2011 (4/12^{ème} du coût annuel), 4 k€ en 2012 et 2013 et 2,67 k€ en 2014.

c) *Recruter un chef de service pour le département social*

Il me paraît également fondamental de prévoir le recrutement d'un chef de service social, à temps partiel - entre deux tiers et trois quarts de temps - sur le budget du poste de direction actuel qui passera lui-même à 50% pour l'ESAT, à l'ouverture du FO-FAM prévue fin 2012. Il est en effet envisagé une direction commune pour les trois structures. Sa mission consistera à :

- Animer les ressources humaines - internes et externes - du service social (assistante socioprofessionnelle, psychologue, prestataires externes avec lesquels nous passerons des conventions d'intervention, bénévoles et stagiaires éventuels). Il s'agira de mobiliser les compétences et capacités des acteurs vers l'atteinte des objectifs du service, de fournir les conditions d'exercice de leur mission et de veiller au maintien de leur niveau de motivation
- Etre l'interlocuteur privilégié des partenaires : foyer d'hébergement, SAVS, IME et associations ainsi que des représentants légaux (familles, services de tutelle)
- Organiser le fonctionnement du service par un pilotage des activités, une gestion des plannings, une évaluation des compétences requises, un contrôle de la qualité du travail fourni, la mise à disposition des outils et procédures nécessaires
- Manager les projets personnalisés des ouvriers : le chef de service veillera à leur élaboration ainsi qu'à leur suivi et animera les réunions s'y afférant. Il sera le garant de leur qualité
- Assurer une bonne communication interne et externe en produisant des outils de communication : plaquette, livret d'accueil... et en représentant l'établissement à l'extérieur, dans le cadre des réunions de réseau par exemple.

B) *Développer des actions de soutien socio-éducatif*

Comme le précise l'article L.344-2-2 du CASF, quatre types de soutien socio-éducatif peuvent être distingués en fonction de ce qu'ils ont à favoriser, en lien avec le projet personnalisé : le développement de l'autonomie, l'implication dans la vie sociale, la formation professionnelle, l'entretien des connaissances et le maintien des acquis scolaires. Cela a du sens - c'est même l'enjeu des activités proposées en ESAT - de faire porter certains de ces soutiens directement dans l'atelier, sur une situation vécue au poste de travail. Ainsi par exemple, celui de la numération ou de la mesure peut être fait à partir d'objets manipulés quotidiennement, lors de tâches de conditionnement ou d'étiquetage. Il en est de même de ce qui relève de la participation sociale qui peut être portée par une implication spécifique dans l'établissement, comme le fait d'être représentant au Conseil de la Vie Sociale (CVS).

En revanche, d'autres types d'apprentissage supposent d'être organisés en dehors des temps d'atelier en s'appuyant également sur des ressources autres que celles disponibles en interne.

Pour ces actions, je projette d'une part, de faire appel à des organismes ou associations intervenant bénévolement et d'autre part, de développer des contrats de prestations externes que je financerais par la ligne budgétaire du poste d'animateur de formation non pourvu. L'établissement dispose ainsi d'un budget prévisionnel de 11,7 k€⁶⁹ pour l'année 2011 auquel se rajoutera 1,8 k€ du plan de formation des ouvriers⁷⁰, soit 13,5 k€.

En attendant de pouvoir confier cette responsabilité au chef du service social, je prends en charge cette activité de « prospection » et en parallèle de promotion de nos activités. Un certain nombre de contacts sont à engager avec par exemple des organismes de formation pour des actions d'entretien des connaissances en lecture, logique ou informatique, la Caisse d'Allocation Familiale pour des interventions sur le planning familial, l'école de chiens guides du Centre Alienor à Mérignac, l'Union des aveugles et des déficients visuels (UNADEV) qui dispense des cours de braille, l'Association des Sourds de Gironde ou l'Association Audition & Ecoute 33...

3.1.2 D'une logique d'accompagnement collectif à une logique d'accompagnement individuel

La mise en œuvre de l'accompagnement individualisé, consacré par la loi 2002, implique que chaque travailleur handicapé soit considéré comme une personne singulière. Les ouvriers, accueillis dans notre ESAT par rapport au fait qu'ils partagent tous une problématique liée à une déficience sensorielle, ne constituent pas pour autant une catégorie homogène, comme l'exprime Gérard ZRIBI : « L'individualisation des réponses, c'est le corollaire du libre choix. Partant de la demande de l'utilisateur, on propose une réponse individualisée ; il convient à ce propos de se méfier de l'effet induit par l'existence de la catégorie personne handicapée qui laisserait à penser qu'il y aurait un groupe de personnes caractérisé par le handicap qui aurait globalement les mêmes attentes ».⁷¹ Ainsi, chaque personne accompagnée a des attentes et des besoins singuliers que les professionnels doivent s'employer à repérer et à intégrer dans les projets individuels.

En outre, les ESAT, globalement, ne pratiquent que très peu l'accompagnement vers le milieu ordinaire. « Le point nodal de l'échec de l'insertion professionnelle en milieu ouvert tient à l'absence ou à l'insuffisance d'un accompagnement adéquat ; accompagnement qui devrait jouer un rôle d'interface entre l'entreprise et le travailleur handicapé » comme le

⁶⁹ Soit 14,5 k€ du demi poste d'animateur moins 2,8k€ (1,5 + 1,3) du différentiel de salaire entre un ETS et un Moniteur d'atelier et du coût de la formation continue d'un ETS, proratisé en 2011.

⁷⁰ L'établissement cotise pour l'OPCA, à hauteur de 1,6% du montant de la part de rémunération garantie des ouvriers. Cela représente un montant prévisionnel de 1,8 k€ pour 2011.

⁷¹ ZRIBI G., SARFATY J., 2003, *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Rennes : Editions ENSP, 198 p., page 97

considère Jean-René LOUBAT⁷² qui propose alors d'aller vers un accompagnement professionnel personnalisé qu'il caractérise de « coaching social ».

A) Établir un référentiel commun d'évaluation des besoins de la personne accueillie

L'évaluation des besoins est un préalable à toute démarche d'individualisation et de personnalisation de l'intervention. Aujourd'hui, elle est faite partiellement et de façon peu harmonisée, chaque professionnel utilisant son propre référentiel, quitte à ce qu'il soit intuitif, comme en témoigne l'analyse des réponses de l'évaluation interne sur le chapitre relatif à ce sujet. De plus, elle tient compte davantage de l'expression des attentes des usagers que d'un réel repérage de leurs besoins. Je définis par « attente », l'attitude adoptée par rapport au besoin, comme projection de son besoin sur autrui.

Une réflexion collective ayant pour objectif de définir un référentiel commun d'évaluation du projet social sera confiée en préalable au groupe de travail identifié ci-après sur la mise en place des projets personnalisés.

B) Mettre en place les projets personnalisés

Le projet personnalisé est la pierre angulaire du projet d'intervention.

Pour les usagers d'un ESAT, il articule projet professionnel et projet social, s'énonçant ainsi à la fois en terme techniques d'apprentissage d'un métier et en activités « de second type » pour développer l'autonomie et la participation sociale. Son travail d'élaboration suppose d'identifier au préalable les besoins individuels de chaque ouvrier, en lien avec les représentants légaux ainsi que les structures qui participent à la réalisation du projet de vie (SAVS, Foyer d'hébergement, ...) pour définir avec lui ce qu'il souhaite faire et formaliser les étapes de soutien pour y parvenir, en cohérence avec le projet d'établissement qui en définit les principes et les modalités de mise en place.

Le guide de l'ANESM⁷³ préconise six phases indispensables à la dynamique d'un projet personnalisé respectueux des attentes de la personne :

- premiers contacts et premier recueil des attentes de la personne
- analyse de la situation avec objectivation des éléments d'analyse
- co-construction du projet personnalisé avec les différentes parties prenantes
- décision : fixation d'objectifs, programmation d'activités, moyens alloués au projet
- mise en oeuvre, bilan intermédiaire et ajustements pour répondre aux évolutions
- évaluation pour procéder à une réactualisation du projet personnalisé.

⁷² LOUBAT JR., 2007, *Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 357 p., pages 40-41

⁷³ ANESM, 2008, *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*, disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet.pdf

Nous attendrons les conclusions et perspectives de l'évaluation interne pour nous engager sur cet axe d'action ainsi que les premières réflexions collectives sur le positionnement du projet d'établissement. J'envisage ensuite de mobiliser l'assistante socioprofessionnelle, un moniteur d'atelier volontaire, la psychologue et un stagiaire sur la refonte de la procédure existante qui s'avère inappropriée. Un travail au préalable de benchmark⁷⁴ auprès d'autres ESAT sera nécessaire, le Collectif 33⁷⁵ constituant un point d'appui intéressant. La journée de formation au projet personnalisé à destination des moniteurs d'atelier et des acteurs du social, envisagée sur le dernier trimestre complètera cet axe d'actions.

J'ambitionne ainsi qu'avant la fin de l'année 2012, chaque ouvrier puisse disposer de son projet personnalisé, ce qui représente environ un projet à co-construire par semaine.

3.1.3 D'une culture « des murs » à une culture « hors murs »

Comme nous l'avons vu, on ne pourrait pas réussir une insertion dans la société en localisant des personnes handicapées dans des établissements fermés sur le monde extérieur. Il s'agit de donner un sens au « S » de l'ESAT, venu remplacer le « C » de CAT !

Il convient donc, derrière cet axe de travail, d'identifier les possibilités pour l'ESAT de sortir d'une tendance à une posture de l'entre soi pour s'ouvrir sur son environnement. Pour cela, je propose trois modalités d'actions : la première vers les partenaires institutionnels acteurs sur le projet de vie du travailleur handicapé, la seconde vers les partenaires économiques (nos clients) et la dernière vers les professionnels d'autres ESAT.

A) Développer un maillage partenarial sur le territoire avec les acteurs du projet de vie

L'avenir de notre établissement passe par la nécessité de multiplier les partenariats et de développer des relais externes, qu'ils soient sociaux, économiques ou sanitaires pour améliorer l'adéquation de notre offre à notre mission, développer la qualité, la cohérence et la pertinence de l'accompagnement que nous offrons et anticiper les évolutions à venir. La loi de 2005 instaure la notion de « projet de vie de la personne handicapée » qui doit rester le fil rouge de toute prise en charge institutionnelle, autant dans le champ éducatif

⁷⁴ Le « benchmark » ou « analyse comparative » consiste à étudier les modes d'organisation, de management et de gestion, les pratiques et techniques professionnelles utilisées par d'autres organisations comparables afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur pour soi-même

⁷⁵ Sorte de réseau « commercial » des ESAT en Gironde dont les objectifs, énoncés dans une charte de l'éthique commerciale, reposent sur un partenariat inter ESAT qui encourage une mutualisation des démarches commerciales, un échange de bonnes pratiques professionnelles, une meilleure coopération dans un souci de plein emploi des travailleurs d'ESAT, une force de proposition plus importante auprès des donneurs d'ordres, des partenaires institutionnels et économiques.

que dans le champ social et professionnel. La Maison Départemental de la Personne Handicapée (MDPH), en tant que « guichet unique », est garante de ce projet de vie.

Plusieurs acteurs participent à ce projet, partenaires actuels ou non de l'ESAT : services d'insertion, services de tutelles/curatelles, familles, foyer d'hébergement, IME (dont les CSES et CESDA de l'IRSA), SAVS, SAMSAH, centres hospitaliers, CMP... Ils regroupent des compétences multiples, absentes de notre structure : éducateur spécialisé, instructeur en locomotion, conseillère en économie sociale, opérateur en Autonomie de la Vie Journalière (AVJ), aide médico-psychologique, ergonomiste, transcripteur, adaptateur de documents, interface de communication, professeur de LSF...

Les relations avec certains d'entre eux doivent relever d'une initiative personnelle et volontaire des ouvriers. En revanche, l'ESAT doit faire connaître ces dispositifs et encourager, s'il y a lieu, l'adhésion aux associations en faisant leur promotion et en créant les conditions de la rencontre, en faisant venir par exemple un représentant de l'association des chiens d'aveugle pour présenter son action.

D'autres, à l'inverse, méritent d'être institués dans des partenariats formalisés. C'est par exemple le cas des relations avec les SAVS. Le SAVS de l'IRSA accompagne en particulier une trentaine d'ouvriers de l'ESAT sur des démarches administratives, des démarches liées au logement, des activités de locomotion, la gestion des loisirs et des vacances, un accompagnement médical, l'apprentissage de l'habitat et des gestes de la vie courante avec les AVJ, l'ouverture sur la vie sociale par le tissu associatif, la gestion de budget, un suivi psychologique, un soutien au relationnel familial et social. En outre, il dispense des cours de code de la route, informatique, des mises à niveau dans les techniques de suppléance (braille, informatique), de français et de LSF.

L'accompagnement de l'ESAT vers le SAVS se limite à ce jour à une mise en relation de l'ouvrier avec ses services. Il supposerait un travail en réseau plus approfondi autour de l'identification des besoins de l'ouvrier et la cohérence des actions mises en place. La question des frontières entre SAVS et ESAT est récurrente : ce point là a notamment été de nombreuses fois soulevé dans les groupes de travail mis en place pour l'évaluation interne.

Ce constat s'applique également au foyer d'hébergement qui accueille une quinzaine d'ouvriers de l'ESAT. Un manque de relation fait historiquement défaut ne permettant pas une continuité et une complémentarité, voire parfois une cohérence, de nos accompagnements réciproques. Citons pour exemple le cas d'un ouvrier malade ne pouvant rester sur son poste de travail. Citons également la question des fermetures respectives de nos établissements pendant la période estivale...

Je propose dans un premier temps d'organiser des temps d'échanges entre les encadrants de nos structures dont, outre un objectif de partage de nos fonctionnements et pratiques professionnelles, auraient pour finalité de poser les bases d'un partenariat renforcé, donnant de la cohérence aux accompagnements proposés, chacun dans sa mission.

Il me semble important d'engager ces rencontres dès le mois d'octobre. Je missionne l'assistante socioprofessionnelle pour la mise en place de cette coordination avec le SAVS, l'adjoint technique pour celle auprès du foyer (en relais de la psychologue partie pour 8 mois en congé maternité). Je demande également à deux moniteurs de se joindre à cette réflexion. Les rencontres se feront sur site ce qui permettra aux professionnels de visiter nos structures respectives. Pour suivre et animer ces partenariats, il nous faudra créer un comité de suivi trimestriel pour chacun d'entre eux, à confier à une co-direction entre l'ESAT et l'établissement ou service concerné.

B) Encourager les activités professionnelles « hors murs »

Comme le souligne Gérard ZRIBI, les prestations « extra muros », lorsqu'elles répondent à un intérêt des travailleurs handicapés, sont un vecteur d'insertion incontestable, par ailleurs largement encouragé par les pouvoirs publics⁷⁶. Cette forme de travail « présente un certain nombre d'avantages : elle augmente les modalités d'exercice professionnel, ce qui permet de répondre à la diversité des motivations et des aspirations, de multiplier les expériences d'intégration sociale, de générer de nouveaux apprentissages sociaux, enfin de proposer une réponse individualisée dans un ensemble riche de situation de travail »⁷⁷.

En présentant sa typologie des stades d'insertion dans le milieu ouvert⁷⁸, Gérard ZRIBI met l'accent sur les conditions essentielles de cette évolution progressive, chacune de ces étapes réclamant une adaptation ou un changement cognitif et relationnel, supposant une maturation psychosociale et sociale largement incitée par l'institution et la famille et parallèlement, nécessitant un aménagement du facteur temps⁷⁹.

Les situations vécues actuellement par l'ESAT relèvent de détachement collectif, avec présence continue du moniteur d'atelier qui encadre l'équipe, pilote l'activité et dont la présence rassure et tempère si nécessaire les exigences de production. Il est ainsi garant d'une part des conditions de respect de l'ouvrier et de son handicap et d'autre part de la qualité du travail fourni.

⁷⁶ La loi du 11 février 2005 a confirmé la possibilité pour les ouvriers admis en ESAT d'être mis à disposition d'une entreprise ou d'une collectivité afin d'exercer une activité à l'extérieur de l'ESAT

⁷⁷ ZRIBI G., mars 2008, « Permettre le passage vers le milieu ordinaire de travail », *Réadaptation*, n°548, pp. 15-17

⁷⁸ Présentée en partie 1.2.3

⁷⁹ ZRIBI G., 2008, Op. Cit., pages 57-59

L'ESAT a perdu courant 2009 un important contrat avec l'un de ces principaux clients qui lui permettait de mettre à disposition sur site directement, une équipe de 7 ouvriers encadrée par un moniteur d'atelier, sur des prestations de conditionnement. Cette équipe a dû se replier en fin d'année dernière sur les ateliers internes et a clairement marqué sa déception. Elle s'est d'ailleurs montrée peu motivée à gérer les nouvelles tâches confiées, perturbant parfois de ce fait l'équilibre du reste de l'atelier de sous-traitance industrielle. Depuis le début de l'été, une partie d'entre elle est repartie sur site, dans le cadre d'un nouveau contrat passé avec un ESAT de la région bordelaise, pour une prestation d'hygiène et propreté, retrouvant de ce fait un regain de dynamisme au travail.

Le recul et l'analyse de cette expérience nous ont convaincus de l'importance de son développement. Ces mises à disposition permettent en outre de pouvoir compter sur des contrats plus stables, de moyen terme, qui favorisent l'organisation de soutiens médico-sociaux, le développement des compétences et même, éventuellement, la mise en œuvre d'une démarche de reconnaissance professionnelle. En effet, les activités de sous-traitance industrielles, gérées en interne, fonctionnent par petits contrats, non pérennes, rarement anticipés, irréguliers, supposant des ajustements opératoires et des adaptations des postes de travail parfois conséquentes relativement à la charge de travail confiée. Ces contrats qui peuvent « tomber » du jour pour le lendemain obligent trop souvent à travailler dans l'urgence et à devoir gérer pour les deux monitrices en poste, des temps forts de production pendant quelques demi-journées et des temps d'attente trop longs. Ces temps d'improductivité, à mettre au profit d'actions socio-éducatives, nécessitent une organisation humaine et matérielle ainsi qu'une forte compétence sociale qui fait encore défaut dans notre nouvel ESAT, comme évoqué précédemment.

Une veille économique ainsi qu'une prospection commerciale s'avèrent alors nécessaires et nous avons peu de moyens en interne pour pouvoir la mener. Cependant, une perspective intéressante s'offre à nous avec le Collectif 33 qui a pour projet de mutualiser une ressource commerciale, dans le cadre d'un Groupement de Coopération Sociale et Médico-Sociale (GCSMS) auquel l'ESAT sera bien entendu participant.

Parallèlement à cette ambition de faire travailler davantage d'ouvriers en dehors de nos murs, l'ESAT pourrait également « faire une brèche » dans ses murs et proposer une offre de restauration collective en salle, à midi, pour des particuliers travaillant dans le quartier. Ce projet, dont la faisabilité serait à confirmer par une étude de marché (à confier à un stagiaire d'une école de commerce par exemple), constituerait une double opportunité : en terme économique puisqu'elle permettrait de mieux rentabiliser l'infrastructure existante et en terme social puisqu'elle offrirait la possibilité d'une formation au service de table et à l'accueil de la clientèle dans le cadre d'une démarche d'insertion en milieu ouvert, ainsi qu'un contact direct avec un public « tout venant ».

C) Instauration d'une transversalité inter ESAT

Les échanges dans des réseaux à différents niveaux, acculturent les équipes des établissements à de nouvelles logiques, de nouveaux rôles, de nouvelles représentations, de nouvelles pratiques. Ils rassemblent les acteurs autour d'un langage commun et donnent une cohérence à l'action au sein des structures, renforçant de ce fait leur identité collective.

Actuellement, quelques passerelles inter ESAT avec les établissements du secteur girondin permettent ponctuellement d'accueillir ou de faire accueillir un travailleur handicapé afin d'évaluer les compétences exigées sur un atelier, de confirmer un projet individuel ou plus simplement de faire découvrir une activité ou de rompre une monotonie peu motivante. Le développement prévu des activités du Collectif 33 va favoriser ces initiatives même si les exigences de communication en LSF pour l'accompagnement d'une personne sourde en limitent quelque peu la portée pour notre établissement.

De plus, cela va créer les conditions d'une interlocution entre les professionnels de différents ESAT, par exemple au travers de situations de construction de référentiels métier, d'échanges sur les pratiques professionnelles ou de démarches de jurys de VAE ou de reconnaissance de compétences.

Il serait en outre pertinent de se rapprocher des autres ESAT spécialisés dans la gestion du déficit sensoriel (une dizaine en France) pour comprendre et analyser comment ils s'organisent pour conjuguer atelier professionnel, soutiens, compétences, accompagnement social et déficience.

Et pour « oser » plus loin, nous pourrions également proposer des « mises à disposition de personnel » réciproques comme par exemple une permutation pendant quelques semaines de deux moniteurs d'atelier volontaires issus de deux ESAT différents... Cette idée est à envisager dans le cadre des Entretiens de Progrès Individuels (EPI). Je connais certains directeurs qui y seraient favorables.

3.2 Favoriser l'émergence d'une nouvelle logique d'action collective

Il s'agit de créer les conditions d'un travail collaboratif en interne qui permette de faire évoluer les logiques d'actions individuelles, et en particulier celles des moniteurs d'atelier centrées principalement sur la tâche, vers une même logique d'action collective intégrant la dimension sociale de l'accompagnement.

3.2.1 Créer des espaces d'échange collectifs

- A) Faire de l'évaluation interne une opportunité pour fédérer les acteurs autour des enjeux de notre établissement

Suite à la loi 2002-2, l'article L.312-8 du code de l'action sociale et des familles crée l'obligation pour les établissements et services de « procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent ». Cette demande vise un questionnement régulier autour de l'adéquation de l'offre de service aux besoins des usagers. S'engager dans la démarche d'évaluation implique d'identifier pour quoi et pour qui l'établissement déploie ses activités, d'analyser les processus qu'il met en place pour y répondre et d'en mesurer les effets pour ceux qui en bénéficient. Cela doit permettre de réfléchir à la question suivante : « l'accompagnement que nous proposons est-il adapté aux besoins et attentes spécifiques de la population que nous accueillons et en adéquation avec la mission qui nous est confiée, en tant qu'ESAT ? ».

Mais au-delà de cette obligation légale, cette démarche évaluative peut s'avérer être une opportunité pour rassembler et fédérer un personnel nouveau autour des objectifs de l'établissement, de ses rôles et missions, pour partager sur ses pratiques et la perception de son utilité sociale et répondre ainsi à cette autre interrogation : « la représentation que j'ai de mon action est-elle en phase avec la mission attendue, mes pratiques individuelles en cohérence et en articulation avec celles de mes collègues? ».

Le contexte de notre nouvel établissement, conséquence du regroupement récent de deux ESAT, avec une population d'usagers et de professionnels en évolution, une culture institutionnelle en construction et un projet d'établissement devenu obsolète est apparu tout particulièrement porteur à la conduite d'une démarche d'évaluation interne. Nous nous sommes donc engagés, depuis le printemps 2010, dans ce projet en y associant l'ensemble des salariés ainsi qu'une moitié d'ouvriers volontaires et une dizaine d'acteurs externes (famille, tuteurs, IME, SAVS, Foyer). Pour cela, l'établissement s'est servi des référentiels auxquels il a contribué dans le cadre d'un groupe de travail mené par Michel LAFORCADE, Cyril TALANDIER et Joël VIELLE et présentés dans l'ouvrage « *L'évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées* »⁸⁰. Des espaces de parole et de débat, menés par petits groupes et par thème, ont permis de ré identifier les besoins des ouvriers, de provoquer des discussions entre les professionnels sur ce qui fait sens à leur action, de ré interroger collectivement les pratiques et ainsi de commencer à poser les bases d'une nouvelle identité collective.

⁸⁰ LAFORCADE M., TALANDIER C., VIELLE J., Op. cit., pages 101-155

Le guide de l'ANESM⁸¹ resitue les objectifs de la démarche comme devant favoriser :

- « la mobilisation du personnel autour des objectifs principaux de la structure
- une meilleure prise en compte des usagers et la réévaluation de leurs besoins et attentes
- un meilleur niveau de connaissance de la pertinence des activités auprès des usagers
- l'évaluation de la mise en oeuvre effective des outils de la loi du 2 janvier 2002
- l'identification et l'analyse des dysfonctionnements
- l'appréciation de la pertinence du projet d'établissement »

C'est donc un processus qui vise à retrouver le sens, la mission sociale, l'adéquation aux besoins de la population, à se concentrer sur les choix stratégiques et à réinterroger les évidences.

L'évaluation interne est une approche éthique permettant de partager autour de valeurs communes et de garantir le respect des droits fondamentaux des usagers et des professionnels. Elle est une démarche d'apprentissage collectif et de mise en mouvement vers l'évolution des pratiques et des compétences, elle est apprenante dans le partage suscité par les échanges autour de ce qui va redonner sa cohérence à l'action. Roland JANVIER dit à ce sujet qu'elle est une « *démarche de coopération* » et qu'elle « *produit de l'intelligence collective* »⁸². Elle est un outil managérial d'accompagnement au changement en permettant aux choix d'orientations stratégiques de se fonder sur des enjeux partagés et des données d'analyse approfondies. Jean-Louis DESHAIES parle de ce diagnostic partagé comme « *d'un déclic pour le progrès collectif* »⁸³.

Ses critères de réussite reposent sur ses dimensions plurielle, participative, objective et critique qui supposent un regard croisé des professionnels, des usagers et des partenaires ainsi qu'un apport de preuve et une traçabilité des éléments appréciés. Pour cela, elle doit s'exercer dans des conditions de confiance, de transparence et de déontologie professionnelle garantissant le jugement du fait collectif et non pas de l'acte individuel. Nous avons été tout particulièrement vigilants à ces conditions de mise en oeuvre dans le dispositif retenu pour l'ESAT.

L'approche s'articule ainsi autour d'une confrontation d'acteurs porteurs de convictions, de besoins et d'expériences diverses, sur les questions posées par les missions, les projets, les représentations, les pratiques professionnelles. Autrement dit, en suscitant

⁸¹ ANESM, 2009, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 de l'Action sociale et des familles*, Disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_anesm.pdf

⁸² JANVIER R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris : Dunod, 200 p., pages 62 & 147

⁸³ DESHAIES JL., 2006, *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 219 p., page 91

des débats autour du sens et de l'utilité sociale, l'évaluation mise en œuvre a d'ores et déjà permis d'apporter des pistes de réponse à ce qui pose l'essentiel de notre problématique actuelle, à savoir la nécessité de fédérer les acteurs sur le sens du travail en ESAT, la clarification des rôles, les objectifs et conditions de mise en œuvre des projets personnalisés, l'ouverture de l'établissement sur son environnement extérieur...

Nous attendons les résultats de l'analyse du positionnement des différents groupes d'acteurs par rapport aux réponses au référentiel pour dégager les pistes d'amélioration qui deviendront les axes de progrès de notre démarche qualité. Cet autodiagnostic constituera également les bases de réflexion à la réécriture du projet d'établissement.

B) Mettre en place des actions de formation collective

La formation est un levier important pour agir à la fois sur la culture et sur le développement des compétences. Les actions de formation collective permettent de favoriser un vécu commun et le sentiment d'appartenance à un groupe. Elles sont aussi l'occasion de re-questionner les pratiques, les règles de fonctionnement et de développer les nouvelles compétences nécessaires aux évolutions de l'organisation de travail et des besoins des usagers. Elles sont à considérer comme un processus de travail visant à structurer la réflexion, à construire des références, des méthodes et des outils, propres à l'organisation.

La mise en place de formations collectives au sein de l'ESAT favorisera l'implication de l'ensemble des acteurs (moniteurs d'atelier, assistante socioprofessionnelle, psychologue) dans ce qui fonde leurs préoccupations pour vivre les évolutions nécessaires aux modalités de l'accompagnement psychosocial. Formation et socialisation sont étroitement liées : la nécessaire modification des normes et des valeurs induites par la fusion récente des deux ESAT implique une évolution de la formation des acteurs pour qu'ils adaptent leur comportement professionnel aux ambitions de notre futur projet.

Il me paraît essentiel d'engager rapidement une formation interne sur le projet personnalisé. En effet, les représentations que les professionnels en ont – et les usagers également d'ailleurs – sont très différenciées et s'avèrent être en lien étroit avec leur vécu professionnel antérieur au nouvel ESAT Les Eyquems. Ces divergences d'expériences et de points de vue, même s'ils sont riches par ailleurs, méritent d'être harmonisées et de converger vers une finalité et une mise en œuvre communes.

Pour réaliser cette action, un financement par le PAUF a été prévu pour 2010, sur la base de 2 jours de formation sur site et pour un coût estimé de 2k€. La formation reste donc à organiser d'ici la fin de l'année. L'organisme de formation GERFI+, spécialisé dans les ESAT, est à solliciter en particulier.

C) Instauration d'un groupe d'analyse des pratiques professionnelles

Un groupe d'analyse des pratiques professionnelles a pour objectif de développer chez ses participants une posture réflexive sur ce qu'ils font, c'est-à-dire se demander : « En quoi suis-je pour quelque chose dans ce qui m'arrive ? ». Il s'agit, à partir de l'analyse d'une situation professionnelle évoquée par un participant, de l'aider à rechercher des éléments de compréhension et d'intelligibilité sur ce qu'il a vécu et sur les pratiques mobilisées à cette occasion. Cela permet en même temps aux autres acteurs non impliqués, d'analyser des situations analogues ou par homomorphisme d'autres situations vécues personnellement et de se préparer à en affronter des semblables à venir.

Cette approche se fonde donc sur l'analyse d'expériences professionnelles, récentes ou en cours, présentées par leurs auteurs dans le cadre d'un groupe composé de personnes exerçant la même profession, le matériau apporté par les participants ayant ainsi trait à leur pratique et à leur identité professionnelle. Ces personnes peuvent être issues de la même institution ou d'institutions différentes.

Plusieurs principes sont requis pour le fonctionnement de ce dispositif d'échange et d'analyse :

- Une participation exigée : le groupe d'analyse répond à une nécessité pour le professionnel au service d'une utilité sociale, de se questionner et de s'interpeller régulièrement sur ses pratiques. Il doit être en capacité d'exposer et de s'exposer à ce qu'il fait. Cela offre une garantie à l'institution et a fortiori aux usagers. Cela participe également de sa formation continue. J'envisage donc de rendre la participation obligatoire, sur un nombre de séances déterminé, à l'issue duquel les professionnels pourront se prononcer sur leur désir de poursuivre ou pas. En fonction, d'autres formes d'interrogation des pratiques professionnelles pourront être envisagées (participation à un groupe qui ne soit pas circonscrit à l'ESAT, mise en place de journées de découvertes ou de stages d'immersion dans d'autres ESAT, établissement d'un plan individuel de formation).
- l'assiduité : le travail d'analyse s'inscrit dans le temps et la durée, ainsi on ne vient pas participer ponctuellement à une séance, pour traiter de son problème actuel.
- la confidentialité sur l'analyse de la situation : pour pouvoir faire émerger une parole vraie et sécurisée autour de la réalité de leurs pratiques et de ce qui peut faire problème pour eux, les participants doivent avoir confiance dans la capacité de l'animateur et des autres participants à ne pas rendre publiques les paroles qu'ils confient au groupe. Il faudra que je sois particulièrement vigilante à cela.
- le nombre de participants : le nombre de moniteur d'ateliers étant de 10, la taille du groupe est tout-à-fait convenable pour une bonne efficacité et garantir les conditions d'une ambiance d'intimité offrant un temps de parole suffisant à chacun.

- le rythme et la durée des séances : je propose que les séances se déroulent une fois par mois sur une durée de 2 à 3 heures, les vendredi après-midi lorsque les ouvriers ne sont plus en temps de travail. Nous envisagerons ensemble une possibilité d'extériorisation du lieu, pour limiter les interférences avec le quotidien du travail et favoriser ainsi une mise à distance avec le vécu professionnel.
- l'extériorité de l'animateur : je considère que l'animateur d'un groupe d'analyse des pratiques doit être extérieur à l'institution. Il ne peut ni être connu personnellement, ni avoir de relation hiérarchique avec les participants du groupe. Cela m'apparaît être une condition indispensable à la liberté de parole. Cela n'empêche pas pour autant l'animateur de faire un retour à la direction, ponctuel et impersonnel, sur ce qui se passe dans les ateliers, sur les problèmes et obstacles évoqués, sur les interpellations que cela suscite auprès du personnel.
- le positionnement de l'animateur : pour autoriser une parole sur l'expérience des participants, l'animateur ne doit pas se positionner comme celui qui détient les réponses, son rôle consistant à accompagner les professionnels dans l'élaboration des questions qu'ils se posent (ou qu'ils ne se posent pas) sur leurs pratiques. Il peut également les aider à se dire avec un minimum de conflictualité ce qu'ils ne parvenaient pas à se dire jusque là. Il est donc le garant du cadre des échanges par le respect des paroles et des silences. Il s'agit pour lui de travailler avec la singularité du vécu et de conférer à ce vécu un statut de "savoir" pour le sujet.

A raison d'une séance par mois de janvier à décembre 2011 (hormis les mois de juillet et août), 10 ateliers, pour un coût estimé de 3 k€, seront financés par le budget commercial.

3.2.2 Identifier et suivre les critères de performance collective

Je pars du postulat évoqué en 2^{ème} partie et vérifié dans mes expériences professionnelles antérieures que l'exigence et la recherche de performance sont sources de satisfaction personnelle et de motivation collective.

Le terme de performance, polysémique, recouvre différents sens. Je ferai référence dans les propos ci-après à une notion reliée aux résultats de l'action, la performance désignant alors l'atteinte des objectifs d'une organisation. La performance se définit selon trois caractéristiques : son « efficacité » (impact ou résultat final de l'action), son « efficience » (amélioration du rapport entre les moyens consommés et les réalisations) et sa « qualité » (qualité du service apporté par rapport aux besoins).

Dans ces conditions, la performance ne manque pas de repères sur lesquels s'appuyer : organisationnels (compétence, cohérence), sociaux (synergie, implication, satisfaction des usagers et des salariés, développement des potentiels), économiques (rentabilité, productivité) ou même juridiques (conformité légale). Elle porte sur les éléments essentiels de

l'activité, opérationnels et mesurables, à travers des indicateurs spécifiques dont la finalité est d'indiquer si l'on obtient des résultats qui sont les meilleurs possibles compte tenu des moyens mis en œuvre, ce qui revient à déterminer quels sont les critères de réussite.

Pour introduire la notion de performance dans le management de l'ESAT, il est nécessaire dans un premier temps de spécifier les objectifs de l'accompagnement que nous proposons, dans le droit fil des missions qui nous sont confiées. Ensuite, pour chacun d'entre eux, il convient de déterminer des indicateurs de mesure et d'évaluation de leur atteinte, constitutifs du tableau de bord de suivi de la performance de l'établissement. Enfin, j'envisage de reboucler avec les EPI afin d'identifier la contribution de chaque professionnel à l'atteinte de certains de ces indicateurs.

Ce travail ne peut être que collaboratif en associant les responsables de l'établissement. Je propose donc ci-après une base de réflexion qui sera à reprendre avec les collaborateurs directs, adjoint technique, assistante socioprofessionnelle, psychologue et assistante de direction et à valider par le comité de direction de l'IRSA. Certains de ces éléments seront déclinables ensuite sur les différentes équipes professionnelles, des moniteurs d'atelier et des administratifs éventuellement.

- A) Partir des objectifs spécifiques de notre accompagnement pour définir nos critères de réussite

Voici une liste d'objectifs sur laquelle nous pourrions appuyer notre réflexion :

- faire accéder les personnes accueillies à une vie sociale et professionnelle par le travail
- assurer une insertion sociale et professionnelle réussie au sein de l'ESAT
- permettre aux personnes qui en ont manifesté le désir et ont présenté des capacités suffisantes d'intégrer le milieu ordinaire de travail
- favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle
- développer des actions éducatives favorisant autonomie et implication dans la vie sociale
- assurer une continuité de service avec les différents acteurs du projet de vie
- assurer la sécurité morale et physique des ouvriers
- Mettre en œuvre les axes de progrès identifiés

- B) Définir pour chacun de ces objectifs opérationnels des critères sur lesquels l'établissement pourra s'évaluer

En voici quelques idées, pour ce qui concerne les ouvriers :

- Indices de satisfaction des ouvriers lors d'enquête de satisfaction périodique
- taux d'absentéisme des travailleurs handicapés (dissocier la maladie) et assiduité
- nombre d'intégrations en milieu ordinaire (stages, CDD, CDI)
- nombre de mises à disposition en milieu ordinaire (individuelles ou collectives)

- nombre d'actions de développement / de reconnaissance de compétences (engagées, validées)
- nombre de stages réalisés au sein de l'ESAT et dans un autre ESAT
- nombre d'heures de soutien professionnel et socio-éducatif dispensées, qualité et origine de ces soutiens, nombre de personnes concernées
- nombre de projets personnalisés « aboutis » au bout d'une période donnée
- nombre d'échanges formalisés avec nos partenaires
- indicateurs d'implication : participation à des projets internes (évaluation interne, élections au CVS), actions de tutorat, ...
- critères économiques relatifs au chiffre d'affaire par atelier

L'évolution de la mesure de ces indicateurs dans le temps nous permettra d'analyser l'évolution de notre performance collective. Regroupés dans un tableau de bord synthétique, analysé et commenté régulièrement, ils constitueront un outil de suivi et de pilotage de nos activités d'une part et d'évaluation de la qualité de notre intervention d'autre part. Ils composeront en outre un support au « reporting » de nos actions.

C) Reboucler avec les EPI

Quel serait le sens de l'évaluation ou de l'appréciation d'un collaborateur en l'absence de fixation d'objectifs précis ? Certains des objectifs opérationnels que nous retiendrons comme la traduction des éléments essentiels de notre mission et que nous déclinons en critères de réussite seront à fixer en objectif(s) individuel(s) pour chaque collaborateur, ce qui revient à confier à chacun d'entre eux une part de la performance collective et à mesurer sa contribution individuelle aux objectifs collectifs. Nous en reparlerons dans le chapitre suivant.

3.2.3 Développer des réponses managériales favorisant le travail d'équipe et la mobilisation

Nous avons vu au travers des mécanismes de cohésion et d'appartenance que la mobilisation s'avère d'abord une affaire de sens (« je sais pour quoi j'œuvre ») et de reconnaissance (« et je suis reconnu pour cela ») et que cela suppose, en plus d'un projet collectif, des échanges et une communication ouverte, une professionnalisation continue, un souci d'amélioration constante de la qualité. Les actions retenues sur les axes managériaux suivants s'appuient sur les principes du management d'équipe repérés en partie 2.2.3.

A) Revisiter les instances internes

Je propose de faire évoluer les instances internes pour créer davantage de lien et formaliser des temps de dialogue entre les professionnels « de l'économie » et ceux du « médico-social » afin que les uns et les autres puissent mettre en visibilité leurs actions et proposer conjointement des réponses globales aux situations individuelles abordées

(exemple : proposition de « mutation » d'un ouvrier d'un atelier à un autre). Cela sera également l'occasion pour les acteurs du social d'apporter leurs compétences, directement sur le terrain, en suggérant des conduites à tenir.

Pour cela, je mets en place, dès la rentrée de septembre, deux actions autour des réunions institutionnalisées existantes :

- 1^{ère} action : associer l'assistante socioprofessionnelle à la réunion technique hebdomadaire animée par le directeur adjoint technique auprès des moniteurs d'atelier
- 2^{ème} action à mener en attendant le recrutement d'un cadre du service social : associer la psychologue, ainsi que l'assistante de direction, à l'actuelle réunion de direction hebdomadaire animée par la directrice auprès de l'adjoint technique et de l'assistante socioprofessionnelle.

Je maintiens par ailleurs les réunions pluridisciplinaires bimensuelles associant l'ensemble des professionnels mais en laissant davantage de place à l'expression des salariés : une fois sur deux, je commencerai la réunion par un recueil des souhaits de sujets à aborder ou de points à débattre à l'occasion d'un tour de table. En outre, nous y analyserons régulièrement les indicateurs du tableau de bord afin de développer une culture commune autour de nos critères de performance collective.

B) Responsabiliser individuellement les collaborateurs

Si les réflexions ci-dessus mettent l'accent sur la dimension collective du travail, il me paraît essentiel qu'à l'intérieur de cette communauté d'intérêts, chaque professionnel puisse identifier une place qui lui soit propre, fonction de ses compétences, de ses sensibilités, de ses perspectives d'évolution professionnelles et valoriser à sa manière son engagement personnel. C'est tout l'enjeu des EPI.

Je souhaite qu'à terme chaque collaborateur soit repéré, en fonction de ses prédispositions et de ses souhaits, comme porteur d'une responsabilité spécifique et transverse à l'établissement telle que celle d'être l'interlocuteur privilégié d'un partenaire, de s'approprier et de diffuser une recommandation de bonnes pratiques de l'ANESM, de participer à un groupe d'échange organisé par le Collectif 33, de piloter un comité de travail interne ou d'être responsable d'un processus de travail... Je considère que ces actions, même si elles ne sont pas inscrites dans les fiches de poste actuelles, font partie intégrante des missions attendues de tout professionnel. Il faudra certainement en convaincre certains et lever des résistances. Je compte pour cela sur l'exemplarité et l'effet d'entraînement donnés par ceux qui voudront bien s'engager en premier ainsi que sur un travail d'argumentation et d'accompagnement individuel, en relation de face à face, dans le cadre notamment des EPI.

Il conviendra également, sur cet axe managérial, de créer du lien entre ce que nous aurons identifié comme étant nos critères de performance collective et l'action individuelle de chacun. Certains des objectifs que nous aurons fixés seront donc déclinés et suivis de façon individualisée, pour chaque professionnel.

C) S'engager dans une démarche qualité

Le projet d'évaluation interne mis en place récemment à l'ESAT permet de nous engager dans une démarche de progrès au bénéfice commun des personnes accueillies et des professionnels eux-mêmes. L'analyse des réponses servira d'autodiagnostic à la mise en œuvre d'une démarche d'amélioration continue de la qualité de notre service. Il s'agira d'une démarche volontariste et collective, sur une longue durée (4 à 5 ans, en attendant la seconde évaluation interne qui nous conduira à une évaluation externe) qui nous permettra d'une part de conforter nos points forts et d'autre part, de réduire progressivement nos points faibles.

A ce jour, le comité de pilotage de la démarche d'évaluation interne n'a pas encore rendu les conclusions de ses analyses. L'objectif est d'avoir identifié et priorisé, d'ici la fin septembre, les axes de progrès sur lesquels nous engagerons notre démarche qualité. Ces orientations seront à mettre en cohérence et perspective avec les objectifs d'évolution présentés dans le projet d'établissement.

3.3 ... Pour écrire collectivement le nouveau projet d'établissement

Au regard de ce que nous avons considéré précédemment, la rédaction de notre nouveau projet d'établissement doit témoigner d'une dynamique collective elle-même synonyme d'une réelle appropriation par l'équipe des enjeux de notre mission et des conditions de sa réalisation. Il doit permettre de répondre aux attentes et besoins des travailleurs handicapés de l'ESAT Les Eyquems, caractérisés notamment par leur handicap sensoriel.

3.3.1 Problématiques et enjeux majeurs à considérer dans le projet d'établissement

La réécriture nécessaire de notre projet, devenu obsolète suite aux évolutions que l'ESAT a vécues, va donc s'inscrire dans une démarche impliquant un grand nombre d'acteurs : il sera le fruit d'une réflexion et d'une créativité collective. Cependant, avant d'engager ce travail, je souhaite en tant que directrice, afficher et faire connaître les orientations que je donne à son contenu, retenant pour l'essentiel les axes que nous avons abordés en première partie de ce chapitre.

Concernant l'offre de service, je mets donc l'accent sur :

- la diversité et l'évolution des ateliers de travail
- l'ouverture de l'établissement sur son environnement par l'évolution des partenariats et en particulier avec le Collectif 33 et le futur FO-FAM
- le déploiement des activités de soutien professionnel et socio-éducatif
- la mise en place des projets personnalisés sur la base d'une évaluation des besoins et des compétences sociales
- les conditions de mise en œuvre d'une politique de détachement auprès d'entreprises
- l'instauration d'une démarche d'amélioration continue de la qualité dans le prolongement de l'évaluation interne

Deux autres dimensions, particulièrement d'actualité et que nous n'avons pas argumentées jusqu'alors, seront également à considérer :

- la démarche de reconnaissance et de formation des ouvriers dont l'objectif est de reconnaître les expériences et valoriser les compétences acquises (VAE).
- la problématique du vieillissement des travailleurs handicapés.

Concernant les conditions organisationnelles et managériales, le projet d'établissement devra traiter dans sa partie relative aux ressources humaines et aux modalités de fonctionnement la nécessité de créer des espaces d'échanges collectifs, de s'appuyer sur des référentiels communs, de développer de la transversalité, de faire évoluer les compétences internes et de s'inscrire dans une logique de progrès continu.

3.3.2 Méthodologie à retenir

Pour ce qui est de la forme, j'arrête également les quelques principes suivants :

A) Le recours à un intervenant extérieur

Je compte solliciter un prestataire de service pour la conduite et l'animation de la réflexion collective préalable à la rédaction du document, en particulier pour des raisons liées à son objectivité et à sa qualité de conseil. Un intervenant externe à l'organisation facilitera le débat nécessaire, son expertise nous accompagnera et sa capacité de travail nous allégera la charge de travail.

Pour cela, j'estime un budget prévisionnel relatif à une quinzaine de jours d'intervention, répartis en 2011, soit un coût estimé d'environ 15 k€. Cette dépense pourra être financée pour moitié par une dotation exceptionnelle du siège de l'association et pour l'autre moitié par le budget commercial (pour lequel un bénéfice estimé de 30k€ est attendu en fin d'année).

La programmation des étapes et la méthodologie d'animation seront définies avec le consultant.

B) Une démarche participative associant les différents acteurs de l'ESAT

Nous l'avons vu, le projet institutionnel doit se construire avec le concours de tous les acteurs de l'établissement pour qu'il soit mobilisateur et que chacun puisse s'y reconnaître. Il va donc solliciter l'ensemble des parties prenantes : les professionnels pour fédérer et s'appuyer sur leur expertise ; les usagers en tant que bénéficiaires de prestations, citoyens et acteurs de leur parcours ; les partenaires pour garantir une cohérence, une continuité et une coproduction de l'intervention ; l'organisme gestionnaire pour maintenir le lien indispensable de signification et de cohérence avec le projet global associatif. En effet, le projet d'établissement étant un rouage singulier du projet associatif global, il me paraît important d'associer à sa réécriture l'administrateur délégué référent pour l'ESAT. L'implication des ouvriers ainsi que de la dizaine de partenaires, à l'occasion de l'évaluation interne, constitue une première façon de les associer aux besoins de redéfinition du projet. Une sollicitation par le CVS ou par les groupes de paroles déjà institués sera également envisagée. Une réflexion autour de l'identification d'un ouvrier délégué dans chaque atelier, interlocuteur privilégié du comité de pilotage du projet d'établissement peut constituer un axe de participation intéressant, il sera à étudier.

C) Une gestion en mode projet

Je souhaite que ce travail d'élaboration collective s'inscrive dans une gestion en mode projet : travail d'appropriation collective autour des objectifs et modalités de mise en œuvre, nomination d'un chef de projet, mise en place d'un comité de pilotage, constitution de groupes de travail, élaboration d'un calendrier prévisionnel, définition d'une méthode et des supports de travail, identification des moyens, constitution d'indicateurs de suivi, réalisation d'un plan de communication approprié, organisation d'un reporting et d'une validation. Un coup d'envoi symbolique, tel que celui que nous avons lancé pour la démarche d'évaluation interne, devra être donné pour la démarche projet d'établissement, au cours d'une réunion générale du personnel qui devra témoigner d'un engagement fort de la direction. La présence de la direction générale ainsi que du référent de l'ESAT au CA sera sollicitée. Les objectifs, les aspects méthodologiques, les moyens et l'échéancier seront présentés à cette occasion. Nous chercherons également de lever les freins éventuels à cette démarche par un travail d'appropriation collective autour des enjeux propres à notre structure. Afin d'être dans une implication collective, plusieurs groupes de travail devront être mis en place en fonction des thèmes à traiter. Ils seront à définir avec le consultant. Leur animation étant coûteuse en temps, il sera souhaitable de les utiliser de manière suffisamment ciblée, dans la mesure du possible à partir de données déjà recueillies et traitées (exemple de la production des analyses de l'évaluation interne) et sur des thèmes de débat pour lesquels la production collective apporte une réelle valeur ajoutée (exemple : le rôle des moniteurs d'atelier ou l'évaluation des besoins).

- D) Le respect des préconisations de l'ANESM ainsi que de la philosophie et des valeurs du projet associatif

L'ANESM a publié récemment un guide sur l'élaboration et l'animation du projet d'établissement⁸⁴. Il faudra nous appuyer sur ses recommandations. Le guide propose, au travers des thèmes à traiter, une méthodologie de projet (ANNEXE 4) ainsi qu'une trame. L'ANNEXE 5 expose une appropriation personnelle que je m'en suis faite pour l'ESAT Les Eyquems. Cette interprétation sera à confronter avec celles des autres acteurs et permettra d'aboutir à un plan. Pour référence, l'ANNEXE 6 présente un plan de projet institutionnel proposé par Jean-Marie MIRAMON⁸⁵ et dont nous pourrions si besoin nous inspirer, pour la construction de notre document.

Une prise en considération du projet associatif, même s'il n'a été que partiellement réactualisé depuis 2008, sera indispensable. Certains éléments pourront en outre s'inspirer de l'actuel projet d'établissement (contexte, histoire, textes réglementaires, spécificités de la prise en charge de la déficience sensorielle...)

- E) L'utilisation de l'évaluation interne comme diagnostic de la situation actuelle

Le groupe projet de l'évaluation interne termine l'analyse de ses résultats. Il conviendra de nourrir le projet par les réflexions qui ont accompagné le processus évaluatif et d'en intégrer les conclusions ainsi que les axes de progrès qui s'en sont dégagées.

- F) Une valorisation de la participation et l'appui de la communication pour l'animation de la démarche

Nous aurons le souci de communiquer régulièrement, auprès des usagers, du conseil d'administration et des partenaires, de l'avancée de notre démarche. Vis-à-vis des professionnels, une communication plus soutenue sera attendue : à chaque réunion interdisciplinaire bimensuelle, un point d'avancement du projet sera fait, par chacun des porteurs des groupes de travail et les comptes rendus des réflexions menées seront mis en consultation. Nous veillerons par ailleurs à valoriser la participation des usagers.

- G) Un calendrier à respecter

Je souhaite que le projet soit réécrit pour septembre 2011 et que pour cela, le travail de réflexion collective soit terminé en juin. L'été sera à mettre au profit du travail rédactionnel qui sera confié à une seule personne afin que l'écrit produit constitue, outre une référence, un outil de communication à usage interne comme externe.

⁸⁴ ANESM, 2010, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, Disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet_etablissement_service_anesm.pdf

⁸⁵ MIRAMON JM., Op. cit., page 72

H) L'inscription d'ores et déjà du suivi et de l'actualisation du projet

L'évaluation du projet d'établissement, que nous aborderons ci-dessous pour conclure cette partie, va consister à prononcer un jugement pondéré sur la qualité et la pertinence du document fourni, à partir de ses éléments constitutifs.

Son résultat pourra nous conduire à une actualisation du projet, avant la fin de sa validité (2016), intégrant des changements de pratiques ou de perspectives.

Pour cela, un comité de suivi de projet sera à mettre en place à l'issue de sa rédaction.

3.3.3 Pour conclure sur le projet de direction

A partir de quoi pourrons-nous dire que la mise en œuvre du projet de direction aura permis de produire les effets escomptés, autrement dit, quels seront les critères d'évaluation du plan d'action proposé qui permettront de garantir la qualité des prestations et la promotion d'une politique de bienveillance en faveur des travailleurs handicapés de l'ESAT ?

La prochaine démarche d'autoévaluation, que nous prévoyons en 2014, soit trois ans après la définition du nouveau projet d'établissement et un an avant l'évaluation externe, nous permettra de mesurer l'écart entre les résultats produits et ceux attendus par les orientations stratégiques du nouveau projet. En attendant, l'évaluation des besoins et le suivi des projets personnalisés, les enquêtes de satisfaction, les temps de concertation avec les ouvriers, les instances de dialogue social avec le personnel, les retours que ferons nos partenaires, ainsi que les indicateurs de suivi de notre futur tableau de bord constitueront autant d'éléments qualitatifs et quantitatifs pour évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience de nos interventions.

Les objectifs que nous nous sommes fixés de développer une identité collective et une cohésion de groupe ou de fédérer une équipe autour d'un projet commun, ne constituent pas une fin en soi mais un moyen incontournable pour garantir une qualité et une performance à l'intervention. L'atteinte de leur mesure se fera donc principalement par la réussite des orientations mises en œuvre, au profit des usagers.

Pour autant, d'autres indicateurs, en lien avec le présentisme ou la disponibilité, l'implication dans les projets transverses, le fait d'être force de proposition, l'entraide mutuelle, les efforts de développement personnel, ... seront révélateurs de la réussite de ces objectifs managériaux. Ils seront donc intéressants à suivre au niveau de la direction.

Conclusion :

L'ESAT se doit de conserver sa signification première : être une structure d'aide par le travail. Il doit demeurer un lieu de socialisation et d'intégration sociale tout en proposant une activité professionnelle productive à des personnes en limite de capacité pour travailler dans les conditions du milieu ordinaire. Les enjeux du management en ESAT relèvent de ce grand écart permanent entre intentions sociales et contraintes économiques.

Nous avons identifié le risque que les professionnels, et en particulier les moniteurs d'atelier qui constituent l'essentiel des accompagnants, soient davantage polarisés sur les questions relatives à la production que sur celles relatives au sens du travail, aux relations sociales ou au suivi personnalisé.

La « jeunesse » de notre structure, dans sa nouvelle configuration qui associe des acteurs porteurs de cultures institutionnelles distinctes, exprimant des représentations divergentes des finalités d'un ESAT et de leur rôle au service de ces finalités, et mobilisant des compétences variées mais insuffisamment sociales, en est une raison explicative.

L'établissement n'a pas encore généré les fondements de sa nouvelle identité collective : culture interne, valeurs propres, vision commune, actions collectives et projet partagé... La vocation de notre structure, dont la représentation oscille entre un lieu d'intégration définitive en réponse à un droit à l'emploi et un tremplin pour évoluer vers le milieu ordinaire de travail, n'a pas été encore débattue. Le positionnement de son offre, n'est pas encore suffisamment établi.

Alors que l'ESAT a intégré ses nouveaux bénéficiaires et son nouveau personnel, qu'il a pris possession de ses nouveaux locaux, qu'il a calé ses principaux processus de production et d'administration, qu'il jouit d'une bonne image, il convient maintenant de fédérer son personnel autour d'un sens commun, de faire converger ses efforts vers le même but et de faire progresser ses logiques d'actions individuelles vers une logique d'action collective. Cela suppose donc de créer les conditions managériales nécessaires à cette cohésion d'équipe.

Ces deux axes de développement, intimement mêlés, portant sur l'identité collective et la cohésion d'équipe, représentent des enjeux majeurs pour la direction de l'ESAT.

Un travail collaboratif autour de la refonte du projet d'établissement, devenu obsolète par les changements récents vécus par la structure, va permettre d'y répondre à condition qu'il suscite l'adhésion de tous. En effet, le futur projet doit se présenter comme une

réponse à une situation initiale jugée insatisfaisante et c'est sur ce sentiment particulier que doit s'ancrer la mobilisation de l'équipe. « L'envie du changement naît de la conscience qu'à la situation actuelle peut se substituer un futur préférable »⁸⁶.

Nous l'avons vu, le projet d'établissement est plus qu'un programme d'actions, il offre un positionnement, à un moment donné. Il y a ainsi, contenu dans l'idée même du projet, une notion d'aléa et de risque ; son résultat n'est que probable. Aussi, notre nouveau projet sera soumis aux évolutions du contexte social et de la commande publique, à de nouvelles contraintes budgétaires et juridiques, aux évolutions des profils et besoins des personnes accueillies, aux niveaux d'engagement des professionnels, aux conditions d'ouverture sur l'environnement... En outre, de nouveaux modes de gouvernance, comme le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) en réflexion à l'IRSA ou le projet de création d'un groupement de coopération sociale ou médicosociale (GCSMS) dans le cadre du Collectif 33 auront pour effet de rendre plus perméable encore les frontières de l'établissement, en mutualisation une partie de nos moyens. Il faudra alors intégrer l'articulation entre les interventions que nous souhaitons mettre en place et ces dispositifs plus larges qui interfèreront, de fait, avec elles.

Ce document de communication et de référence ne devra donc pas être considéré comme figé, même en affichant une durée de vie pour 5 ans ! Une fois son élaboration réalisée, le principal restera à faire, dans un souci d'adaptation permanente, de progrès constant et d'individualisation recherchée. C'est en cela que la performance de notre établissement prendra tout son sens.

⁸⁶ CHARLEUX F., Op. cit., page 70

Bibliographie

OUVRAGES

- BILLET C., 2008, *Le guide des techniques d'évaluation*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 277 p.
- CAMILLERI C. / ed., 2002, *Stratégies identitaires*, 4^{ème} édition, Paris : PUF, 232 p.
- CAUVIN P., 2007, *La cohésion des équipes, Pratique du team building*, 5^{ème} édition, Paris : ESF, 220 p.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 500 p.
- DESHAIES JL., 2006, *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 219 p.
- DUBAR C., 2000, *La crise des identités - L'interprétation d'une mutation*, 3^{ème} édition, Paris : PUF, 239 p.
- DUCALET P., LAFORCADE M., 2006, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*. 3^{ème} édition, Paris : Seli Arslan, 320 p.
- GAULEJAC de. V., 2009, *Qui est-je ?*, Paris : Editions du Seuil, 219 p.
- HERMEL P., 1992, *Le management participatif : sens, réalité, actions*, Paris : Editions D'organisation, 254 p.
- JAEGER M. / ed., 2005, *Diriger un établissement ou un service en action sociale et médicosociale*, Paris : Dunod, 1233 p.
- JANVIER R., 2009, *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale*, Paris : Dunod, 200 p.
- HAERINGER J., TRAVERSAZ F. / ed., 2002, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 241 p.
- LAFORCADE M., TALANDIER C., VIEILLE J., 2009, *L'évaluation interne dans les établissements et services pour personnes handicapées. Ime - Itep - Sessad - Esat*, Paris : Seli Arslan, 160 p.
- LEFEVRE P., 2003, *Guide de la fonction directeur d'établissement dans les organisations sociales et médico-sociales*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 405 p.
- LEFEVRE P. / ed., 2006, *Guide du management stratégique des organisations sociales et médico-sociales*, Paris : Dunod, 564 p.
- LOUBAT JR., 2005, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, 2^{ème} édition, Paris : Dunod, 342 p.
- LOUBAT JR., 2006, *Penser le management en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 391 p.
- LOUBAT JR., 2007, *Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Paris : Dunod, 357 p.
- MEDA D., 2010, *Le travail : une valeur en voie de disparition ?*, 2^{ème} édition, Paris : Flammarion, 395 p.
- MIRAMON JM., 2009, *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, 3^{ème} édition, Rennes : Presses de l'EHESP, 150 p.

- KADDOURI M., 2010, *La question identitaire dans le travail et la formation*, Paris : L'Harmattan, 402 p.
- MUCCHIELLI A., 2009, *L'identité*, 7^{ème} édition, Paris : PUF, 128 p.
- MUCCHIELLI R., 1990, *Le travail en groupe*, Paris : Éditions ESF, 100 p.
- MUCCHIELLI R., 2007, *Le travail en équipe : clé pour une meilleure efficacité collective*, 10^{ème} édition, Paris : Éditions ESF, 208 p.
- SAINSAULIEU R., 1993, *L'identité au travail*, Paris : Les Presses de Sciences Po, 477 p.
- WEINBERG RS., GOULD D., 1997, *Psychologie du sport et de l'activité physique*, Paris : Éditions Vigot, 544 p.
- ZRIBI G., 2008, *L'avenir du travail protégé*, 3^{ème} édition, Paris : Editions EHESP, 159 p
- ZRIBI G., SARFATY J., 2003, *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Rennes : Editions ENSP, 198 p.

REVUES, GUIDES & RAPPORTS

- ACTIF, août 2007, « Du projet institutionnel au projet personnalisé... ou comment piloter le changement dans la complexité », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 372/375, 359 p.
- ACTIF, juin 2008, « Les aspects du travail en équipe... ou les conditions d'une coopération efficace », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 382/385, 303 p.
- ACTIF, février 2010, « Les ESAT à la croisée des chemins », *Les Cahiers de l'Actif*, n°404/405, 303p.
- ANESM, mai 2010, « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service », Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 76 p.
- ANESM, juillet 2009, « La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles », Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 72 p.
- ANESM, décembre 2008, « Les attentes de la personne et le projet personnalisé », Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 46 p.
- GUYOT P., juillet 2008, « Le projet personnalisé dans les établissements et services pour personne handicapées », Bulletin d'informations du CREA Bourgogne, n° 283, 14 p.
- READAPTATION, Février 2005, « Cécité & malvoyance », *Réadaptation*, n° 517

ARTICLES

- BELISSEN P., Juin 2001, « Appartenance à la communauté des sourds comme facteur d'insertion sociale », *Les cahiers de l'Actif*, n° 298-301, pp. 23-35
- BOUCHER LP., MOROSE J., 1990, « Responsabilisation et appartenance : la dynamique d'un projet éducatif », *Revue des sciences de l'éducation*, vol.16, n°.3, pp. 415-431
- BRAGANTI T., juillet 2005, « La professionnalisation des travailleurs sociaux : le cas des moniteurs d'atelier », *Handicap : revue des sciences humaines et sociales*, n° 107-108, pp. 81-97
- CHAUVEL L., décembre 2002/février 2003, « Les classes sociale sont-elles de retour ? », *Sciences humaines*, hors série n°39, pp. 78-81

CHAVAROCHE B., avril 1999, « L'aide par le travail : le travail d'aider : réflexion pour un projet », *Les Cahiers de l'Actif*, n°274/275, pp. 167-179

CROZAT B., mars 2008, « La surdité, ce handicap invisible », *Lien social*, n° 875, pp. 8-15

DUBOIS P., avril/mai 1986, « Savoir développer le sentiment d'appartenance du personnel », *Info ressources humaines*, vol. 18, n° 5, pp 19-21

J.S., « L'embauche ou le maintien dans l'emploi d'une personne handicapée visuelle », *Réadaptation*, n° 504, pp. 43-46

LOUBAT JR., août 1998, « Le projet personnalisé ou l'engagement dû au bénéficiaire », *Les Cahiers de l'Actif*, n° 266/267, pp. 57-69

POUSSIN M., SORDES-ADER F., Juin 2001, « Les enjeux de l'intégration chez les personnes atteintes de surdité », *Les cahiers de l'Actif*, n° 298-301, pp. 9-22

READAPTATION, Février 2005, « Cécité & malvoyance », *Réadaptation*, n° 517

ZRIBI G., juillet 2007, « Le rôle des ESAT dans l'emploi des personnes handicapées », *Lien Social*, n° 848-849, pp. 10-13

ZRIBI G., mars 2008, « Permettre le passage vers le milieu ordinaire de travail », *Réadaptation*, n°548, pp. 15-17

SITES INTERNET

ANESM, *Les attentes de la personne et le projet personnalisé*. [visité le 20 juin 2010], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet.pdf

ANESM, *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles*. [visité le 15 mai 2010], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_conduite_evaluation_interne_anesm.pdf

ANESM, *Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*. [visité le 3 septembre 2010], disponible sur Internet : http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/reco_projet_etablissement_service_anesm.pdf

BONNEAU F, Statut du travailleur handicapé dans les CAT. [visité le 10 Mai 2010], disponible sur Internet : <http://www.tripalium.com/gazette/Gazette2008/RPGE25/bonn.asp>

CONSEIL GENERAL DE LA GIRONDE, *Schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale des personnes adultes handicapées. 2007-2011*. [visité le 3 juillet 2010], disponible sur Internet : http://www.gironde.fr/cg33/upload/docs/application/pdf/2007-10/schema_ph.pdf<http://www.reseau-gesat.com/>

MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Travailleurs handicapés*. [visité le 12 avril 2010], disponible sur Internet : <http://www.travail-solidarite.gouv.fr/espaces,770/handicap,775/dossiers,806/travailleurs-handicapes,410/>

POINSOT O., *Le contrat de soutien et d'aide par le travail*. [visité le 20 juillet 2010], disponible sur Internet : <http://www.andicat.org/IMG/pdf/contrat1.pdf>

ROBO P., *Pourquoi, comment analyser sa pratique professionnelle ? Les effets de l'APP*. [visité le 10 août 2010], disponible sur http://probo.free.fr/ecrits_app/nel_educateur_pourquoi_comment_analyser.pdf

ZRIBI G., *Discours conclusif de Gérard ZRIBI lors des rencontres nationales ANDICAT des 23 et 24 mars 2009*. [visité le 5 août 2010], disponible sur Internet : <http://www.andicat.org/Discours-conclusif-de-Gerard-ZRIBI>

TEXTES LEGISLATIFS & REGLEMENTAIRES

Code de l'action sociale et des familles. Paris : Edition Dalloz, 2009, 5^{ème} édition, 1559 p.

Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Journal officiel du 3 janvier, page 124

Loi n°2005-12 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Journal officiel n° 36 du 12 février 2005, page 2353

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITE ET DE LA VILLE. 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 et le code de la sécurité sociale. Journal officiel, n° 139 du 17 juin 2006, page 9128

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE., Décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat d'aide et de soutien par le travail et aux ressources des travailleurs handicapés des établissements et services d'aide par le travail. Journal officiel du 30 décembre 2006, page 20104

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Arrêté du 28 décembre 2006 fixant la base de compensation par l'Etat des cotisations versées au titre des travailleurs handicapés accueillis en établissements et services d'aide par le travail en application du b de l'article R.243-9 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel n°22, du 26 janvier 2007, page 1656

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux établissements et services d'aide par le travail et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par les travailleurs handicapés admis sans ces établissements ou services et modifiant le code de l'action sociale et des familles et le code de la sécurité sociale. Journal officiel du 15 mai, page 8995

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Arrêté du 14 mai 2007 fixant le montant de la compensation par l'Etat des cotisations payées par les ESAT pour l'affiliation des travailleurs handicapés qu'ils accueillent à un régime de prévoyance, en application du 7^{ème} alinéa de l'article R.243-9 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel du 15 mai, page 9030

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des ESAT au financement de la formation professionnelle continue en application du 7^{ème} alinéa de l'article R.243-9 du code de l'action sociale et des familles. Journal officiel n°175 du 31 juillet 2007, page 12867

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Circulaire n° DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE. Décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissement ou service d'aide par le travail. Journal officiel n°0118 du 23 mai 2009 page 8574

Liste des annexes

- ANNEXE 1 Circulaire n°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies
- ANNEXE 2 Organigramme hiérarchique de l'ESAT Les Eyquems
- ANNEXE 3 Planification des actions proposées dans le projet de direction & estimation de leur coût
- ANNEXE 4 Extrait du guide de l'ANESM relatif au projet d'établissement : la méthodologie de projet
- ANNEXE 5 Travail d'appropriation personnelle du chapitre « thématiques à traiter » du guide de l'ANESM relatif au projet d'établissement
- ANNEXE 6 Exemple de plan de projet institutionnel, proposé par Jean-Marie MIRAMON

**ANNEXE 1 : Circulaire n°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008
(présenté sans ses annexes)**



Ministère du travail, des relations sociales, de la famille et de la solidarité

Direction Générale de l'action sociale
Sous-direction des personnes handicapées
Bureau des adultes handicapés
Personne chargée du dossier :
- Céline Foiselle
tél. : 01 40 56 87 51
fax : 01 40 56 63 22
mél. : celine.foiselle@sante.gouv.fr

Le ministre du travail, des relations sociales, de la
famille et de la solidarité

à

Mesdames et Messieurs les préfets de région,
Directions régionales des affaires sanitaires et sociales
(pour exécution)

Mesdames et Messieurs les préfets de département
Directions départementales des affaires sanitaires et
sociales
(pour exécution)

CIRCULAIRE N°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008 relative aux établissements et services d'aide
par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

Date d'application : immédiate

NOR : M TSA0830732C

Classement thématique : Etablissements sociaux et médico-sociaux

Résumé : La présente circulaire détaille les dispositions en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2007 concernant les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) et leurs travailleurs handicapés, telles qu'elles résultent des décrets n°2006-703 et n°2006-1752 des 16 juin et 23 décembre 2006 et de l'arrêté du 28 décembre 2006 ainsi que du décret n°2007-874 du 14 mai 2007 et des deux arrêtés des 14 mai et 6 juillet 2007 pris en application des dispositions de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Mots-clés : Etablissements et services d'aide par le travail ; travailleurs handicapés ; activités à caractère professionnel ; commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées ; droits des travailleurs handicapés ; rémunération garantie ; contrat de soutien et d'aide par le travail ; formation professionnelle continue ; contractualisation ; passerelles entre travail protégé, entreprises adaptées et milieu ordinaire de travail.

1

Textes de référence :

- Articles L. 243-4 et suivants, L. 311-4, L. 344-2 et suivants du code de l'action sociale et des familles (CASF) issus de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées
- Articles R. 243-1 et suivants, R. 344-8 et suivants du code de l'action sociale et des familles (CASF) et article D. 821-10 du code de la sécurité sociale, issus du 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 (partie réglementaire) et le code de la sécurité sociale (deuxième partie : décrets en conseil d'Etat)
- Article D. 311-0-1 du code de l'action sociale et des familles (CASF) et articles D. 821-5 et D. 821-10 du code de la sécurité sociale, issus du décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs handicapés des établissements et services d'aide par le travail
- Articles R. 243-6, R. 243-7 et R. 243-9, article R. 344-12, articles R. 344-16 à R. 344-21 du code de l'action sociale et des familles et article R. 821-4 du code de la sécurité sociale issus du décret n°2007-874 du 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux établissements ou services d'aide par le travail et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par les travailleurs handicapés admis dans ces établissements ou services 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'Etat)
- Arrêté du 28 décembre 2006 fixant la base de compensation par l'Etat des cotisations versées au titre des travailleurs handicapés accueillis en établissements et services d'aide par le travail en application du b de l'article R. 243-9 du code de l'action sociale et des familles
- Arrêté du 14 mai 2007 fixant le montant de la compensation par l'Etat des cotisations payées par les ESAT pour l'affiliation des travailleurs handicapés qu'ils accueillent à un régime de prévoyance en application du septième alinéa de l'article R. 243-9 du code de l'action sociale et des familles
- Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des ESAT au financement de la formation professionnelle continue en application du septième alinéa de l'article R. 243-9 du code de l'action sociale et des familles

Textes abrogés ou modifiés : toutes dispositions de circulaires ou d'instructions antérieures portant sur les domaines traités par la présente circulaire

Annexes :

Annexe 1 : exemples d'articles complémentaires relatifs à la politique sociale (politique de rémunération et de formation des travailleurs handicapés) et à l'organisation de services spécifiques, pouvant être inclus au sein des conventions d'aide sociale conclues entre le Préfet de département (DDASS) et l'organisme gestionnaire de l'ESAT

Annexe 2 :

Annexe 2.1 : lettre au Directeur général du CNASEA

Annexe 2.2 : note d'information aux responsables des associations gestionnaires et aux directeurs d'ESAT

Annexe 2.3 : notice d'utilisation du bordereau mensuel de compensation

1. Les ESAT sont confirmés dans leur statut d'établissement médico-social assurant un soutien médico-social et éducatif et offrant des activités à caractère professionnel à des personnes handicapées ayant une capacité réduite de travail

1.1 La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a confirmé la mission médico-sociale des ESAT chargés d'offrir des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel aux personnes handicapées dont les capacités de travail ne leur permettent pas, momentanément ou durablement, de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée, et de mettre en œuvre ou de favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale (art. L. 344-2 et L. 344-2-1 du code de l'action sociale et des familles).

L'article R. 243-1 du CASF issu du décret n° 2006-703 du 16 juin 2006 consacre le principe selon lequel la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) oriente vers les ESAT des personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide mais dont elle estime que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante et justifie l'admission en ESAT.

La détermination de ce seuil est à rapprocher de la notion d'invalidité de l'assuré, précisée à l'article R. 341-2 du code de la sécurité sociale, qui correspond à une réduction de sa capacité de travail d'au moins deux tiers.

Ce principe est assorti d'une exception, inscrite à l'article R. 243-3 du CASF, concernant l'orientation vers les ESAT de personnes handicapées ayant une capacité de travail supérieure ou égale au tiers de la capacité normale. L'orientation vers les ESAT peut être envisagée lorsque le besoin de soutiens médicaux, éducatifs, sociaux, psychologiques le justifie et ne peut être satisfait par une orientation vers le marché du travail. L'orientation de personnes ayant cette capacité de travail doit rester exceptionnelle au regard des critères susvisés et doit être expressément motivée par la CDAPH.

A cet égard, il faut veiller à ce que les ESAT restent largement ouverts à tout type de handicap et proposent des activités accessibles aux personnes ayant, au moment de leur admission ou après plusieurs années d'activité en raison de leur avancée en âge, une capacité très réduite de travail. Ceci n'exclut pas bien sûr que les ESAT procèdent par ailleurs à des choix d'activités complémentaires de nature à mieux équilibrer leurs comptes économiques, en particulier par l'exercice de prestations « hors les murs » au profit d'entreprises privées ou publiques, de collectivités territoriales ou de particuliers.

1.2 La nécessité d'une décision d'orientation ou de renouvellement du travailleur handicapé en ESAT

La CDAPH est compétente pour prendre une décision d'orientation en ESAT qui peut prévoir une période d'essai de 6 mois maximum, conformément à l'article R. 243-2 du CASF, depuis le 1^{er} janvier 2007. La CDAPH a la possibilité ultérieurement, sur proposition du directeur de

l'ESAT, de prolonger cette période d'essai pour une nouvelle période de 6 mois au plus. Elle peut également décider de son interruption anticipée à la demande de la personne handicapée ou du directeur de l'ESAT.

Une nouvelle décision d'orientation est prononcée par la CDAPH lorsque le maintien de la personne handicapée dans l'ESAT d'accueil cesse, en cours, à l'issue ou postérieurement à la période d'essai et que l'admission dans un autre ESAT n'est pas souhaitable.

A contrario, lorsque le maintien de la personne handicapée dans l'ESAT d'accueil cesse, à quelque moment (en cours de période d'essai, à son terme ou postérieurement) et motif que ce soit (par exemple : départ de la personne à la suite d'un déménagement, interruption de sa prise en charge en cours ou au terme de la période d'essai, suspension confirmée par la CDAPH qui entraîne l'exclusion de la personne handicapée, etc...) mais que cette personne relève toujours d'un accueil en ESAT, son admission dans un autre ESAT n'a pas à être précédée d'une nouvelle décision d'orientation en milieu protégé.

Il convient également de rappeler que l'ESAT ne peut décider, de son propre chef, de mettre un terme à l'accueil d'une ou de plusieurs personnes handicapées (dernier alinéa de l'art. L. 241-6 du CASF).

2. Les droits des travailleurs handicapés des ESAT sont consolidés et étendus par la loi du 11 février 2005 et les décrets des 16 juin, 23 décembre 2006 et 14 mai 2007

Les travailleurs handicapés qui exercent des activités à caractère professionnel au sein d'un ESAT ont le statut d'usagers de cet établissement ou service et non le statut de salariés.

Ils ne sont pas liés à l'ESAT qui les accueille par un contrat de travail mais par un contrat de soutien et d'aide par le travail. Les conseils de prud'hommes ne sont donc pas compétents pour juger des différends éventuels qui opposent les ESAT aux travailleurs handicapés à l'occasion des activités à caractère professionnel exercées au sein ou hors les murs de l'établissement d'aide par le travail.

2.1 Le nouveau dispositif de rémunération et la durée de travail

Le nouveau dispositif de rémunération, défini par les articles L. 243-4, R. 243-5 et R. 243-6 du code de l'action sociale et des familles, s'applique depuis le 1^{er} janvier 2007. Il garantit à tout travailleur handicapé accueilli en ESAT une rémunération dont le montant est compris entre 55% et 110% du SMIC. Cette rémunération garantie est versée par l'ESAT dès le premier jour de l'admission, y compris pendant la durée de la période d'essai éventuelle.

L'ESAT doit financer directement une part de rémunération d'un montant supérieur à 5% du SMIC.

La participation de l'Etat au financement de la rémunération garantie, sous forme d'aide au poste versée à l'ESAT par le CNASEA, est basée sur une durée de travail correspondant au maximum à 35 heures par semaine ou 151,67 heures par mois, conformément aux dispositions du second alinéa de l'article R. 243-5 du CASF qui renvoie sur ce point à la

durée du travail effectif mentionnée à l'article L. 212-1 du code du travail (devenu, avec la nouvelle codification l'article L. 3121-10) aux termes duquel : « La durée légale du travail effectif des salariés est fixée à trente-cinq heures par semaine civile ».

Pour les travailleurs handicapés accueillis en ESAT, cette durée vise à la fois les activités à caractère professionnel et les activités de soutien qui conditionnent leur exercice. A contrario, cette durée ne vise pas les autres activités de soutien qui peuvent être proposées à ces mêmes travailleurs handicapés.

Cette distinction entre les activités de soutien qui conditionnent l'exercice de l'activité à caractère professionnel (et qui sont rémunérées au même titre et dans les mêmes conditions que l'activité de production elle-même) et les autres activités de soutien (qui ne donnent pas lieu au versement de la rémunération garantie) est prévue par les nouvelles dispositions du CASF issues du décret en Conseil d'Etat du 16 juin 2006 et se substitue à la distinction antérieure entre les activités de soutien de premier type et les activités de soutien de second type telle qu'elle était prévue par la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail.

Les travailleurs handicapés ne peuvent effectuer d'heures supplémentaires au-delà des 35 heures hebdomadaires, qu'il s'agisse d'heures d'activité à caractère professionnel au sens strict ou d'heures de soutien qui sont nécessaires pour l'exercice de cette activité. Seules des activités de soutien qui ne se rattachent pas à l'exercice de leur activité à caractère professionnel, par exemple des activités récréatives (sport, cinéma, sorties en ville...), peuvent leur être proposées au-delà de cette durée.

En dépit des dispositions ci-dessus rappelées, qui sont au surplus dans la continuité des textes antérieurs en vigueur jusqu'au 31 décembre 2006 (en particulier, l'ancien article R. 243-10 du CASF aux termes duquel : « Les ressources des personnes handicapées autres que celles employées comme salariées dans l'agriculture ne sont garanties qu'à concurrence de la durée du travail effectif, mentionnée à l'article L.212-1 du code du travail »), la compensation assurée par le CNASEA au vu des bordereaux mensuels qui lui sont transmis par les ESAT fait apparaître qu'un certain nombre d'ESAT demandent encore – et en toute illégalité – la compensation des charges de rémunération garantie sur la base de 39 heures hebdomadaires.

A cet égard, il est rappelé que les ESAT ont disposé de plusieurs années, avec les différents niveaux de SMIC qui étaient alors prévus, pour se mettre en conformité avec la nouvelle réglementation sur la durée du travail. L'immense majorité des ESAT a d'ailleurs mis en place cette nouvelle durée du travail mais d'autres ont continué d'appliquer une durée de 39 heures et de demander sur cette base le versement de l'aide de l'Etat (qu'il s'agisse de l'aide au poste depuis le 1^{er} janvier 2007 ou du complément de rémunération jusqu'à cette date).

Pour mettre un terme à de telles pratiques, certes marginales dans le secteur, il a été demandé au CNASEA de procéder à des contrôles et d'exiger à chaque fois qu'il le juge nécessaire la transmission d'éléments complémentaires aux bordereaux justificatifs (en particulier d'extraits du règlement de fonctionnement).

En outre, une note d'information de la DGAS destinée aux responsables des associations gestionnaires et aux directeurs d'ESAT en date du 11 avril 2008 complétée par une notice d'utilisation du bordereau mensuel de compensation par l'Etat rappelle les règles relatives au nombre d'heures de travail correspondant au temps plein. Plus largement, la note

souligne que le CNASEA est en droit de suspendre le versement de la compensation relative à la rémunération garantie des travailleurs handicapés s'il s'avère notamment que les données demandées ne sont pas toutes renseignées, que certaines sont erronées ou non correctement justifiées.

Si le temps plein est donc bien égal à 35 heures hebdomadaires ou 151,67 heures par mois, il résulte du deuxième alinéa de l'article R.243-5 du CASF que les travailleurs handicapés sont réputés exercer une activité à temps plein dès lors qu'ils effectuent la durée correspondante fixée dans le règlement de fonctionnement de l'ESAT. Cette durée peut bien évidemment être inférieure aux 35 heures précitées mais en aucun cas supérieure.

Le règlement de fonctionnement de l'ESAT revêt donc une importance toute particulière pour ce qui concerne la durée d'activité des travailleurs handicapés qui y sont accueillis.

Il importe en tout état de cause que les services déconcentrés de l'Etat, en particulier les DDASS, veillent à ce que cette durée d'activité (au sens de l'article R. 243-5 précité, d'est-à-dire durée de l'activité de production proprement dite à laquelle s'ajoute la durée des activités de soutien qui conditionnent l'exercice de l'activité de production) soit bien conforme aux textes en vigueur, tels qu'ils viennent d'être rappelés.

L'exercice d'une activité à temps partiel, quelle qu'en soit la durée, entraîne une réduction proportionnelle du montant de la rémunération garantie.

En revanche, les travailleurs handicapés qui se voient accorder un mi-temps thérapeutique bénéficient de la rémunération garantie afférente au temps plein, dans la mesure où leur rémunération leur est due d'une part au titre de leur activité à mi-temps, d'autre part au titre du mi-temps non travaillé mais qui ouvre droit à une indemnisation au titre de l'assurance maladie donnant lieu pour la période considérée au maintien de la rémunération, conformément aux dispositions du 2^{ème} alinéa de l'article R. 243-7 du CASF.

2.2 De nouvelles modalités de neutralisation et d'abattement des revenus provenant de l'activité en ESAT sont mises en place

Les dispositions prévues par les décrets des 16 juin et 23 décembre 2006 ont été rendues applicables aux droits ouverts à l'allocation aux adultes handicapés antérieurement au 1^{er} janvier 2007 pour permettre à l'ensemble des allocataires travaillant en ESAT avant le 1^{er} janvier 2007 de bénéficier des nouvelles dispositions de neutralisation d'une partie de la rémunération garantie pour le calcul de l'AAH.

Ce régime est désormais fixé par l'article D. 821-10 du code de la sécurité sociale. L'abattement réalisé est d'autant plus important que la rémunération garantie est élevée, ce qui évite ainsi que toute augmentation de rémunération garantie soit neutralisée par une réduction corrélatrice et correspondante de l'AAH. En conservant une part d'AAH dans leurs ressources nettes, les travailleurs handicapés d'ESAT ont accès aux droits connexes de l'AAH et sont directement intéressés à l'évolution professionnelle organisée au sein des ESAT.

Par ailleurs, les travailleurs handicapés bénéficient désormais d'un dispositif d'intéressement aux résultats d'exploitation de l'ESAT. L'attribution d'une prime ponctuelle et individuelle à tous les travailleurs handicapés ou à certains d'entre eux n'entre pas en compte dans le calcul de l'allocation aux adultes handicapés (AAH) de manière à éviter que le gain résultant de la prime ne soit neutralisé par la réduction de l'AAH différentielle (art R. 821-4 du code de la sécurité sociale). En revanche, cette prime donne lieu au versement des différentes cotisations sociales (les cotisations acquittées par l'ESAT sur cette prime ne sont pas compensées par l'Etat).

Ces différentes mesures sont de nature à améliorer le niveau des ressources et donc le pouvoir d'achat des travailleurs handicapés en ESAT.

2.3 Le versement de la rémunération garantie aux travailleurs handicapés est assuré ou maintenu, à compter du mois de janvier 2007, dans les cas suivants :

2.3.1 Congés annuels (art. R. 243-11 du CASF)

Chaque travailleur handicapé a droit à un congé annuel dont la durée est déterminée à raison de 2,5 jours ouvrables par mois d'accueil en ESAT. La durée totale du congé ne peut pas excéder 30 jours ouvrables. Ce congé annuel, qui peut être pris de manière fractionnée, donne lieu au versement de la rémunération garantie. Les 30 jours ouvrables de congés annuels payés peuvent être augmentés de 3 jours mobiles qui donnent lieu également, lorsqu'ils sont accordés, au versement de la rémunération garantie.

2.3.2 Absences exceptionnelles pour événements familiaux (art. R. 243-12 du CASF)

Le versement par l'ESAT de la rémunération garantie aux travailleurs handicapés est également assuré lors des absences autorisées ci-après :

- 4 jours pour le mariage du travailleur ;
- 3 jours pour chaque naissance ou adoption ;
- 2 jours pour le décès d'un conjoint, d'un concubin ou de la personne avec laquelle il a conclu un PACS, ou d'un enfant ;
- 1 jour pour le mariage d'un enfant ;
- 1 jour pour le décès du père, de la mère, du beau-père, de la belle-mère, d'un frère ou d'une sœur.

2.3.3 Autres congés et absences (articles L. 344-2-2 et R. 243-13 du CASF)

Le versement de la rémunération garantie est assuré lors des congés et absences énoncés ci-après :

- Le congé de présence parentale (art. L. 344-2-3 du CASF) ;
- L'autorisation d'absence pour la surveillance médicale de la grossesse et les suites de l'accouchement (art. L. 122-25-3 du code du travail) ;
- Le congé de paternité (art. L. 122-25-4 du code du travail) ;
- Le congé de maternité (art. L. 122-26 du code du travail) ;
- Le congé d'adoption (art. L. 122-26 du code du travail) ;
- L'autorisation d'absence pour le père en cas de décès de la mère suite à un

accouchement (art. L. 122-26-1 du code du travail) ;

- Le congé parental d'éducation ou la réduction de la durée de travail à l'expiration du congé de maternité ou d'adoption (art. L. 122-28-1 du code du travail) ;
- Le congé de solidarité familiale (art. L. 225-15 du code du travail)

2.3.4 Périodes d'arrêt maladie (art. R. 243-7 du CASF)

Le second alinéa de l'article R. 243-7 du CASF prévoit que la rémunération garantie est maintenue en totalité pendant les périodes ouvrant droit à une indemnisation au titre de l'assurance maladie. Cela signifie que le versement de la rémunération garantie est assuré au travailleur handicapé à partir du 4^{ème} jour de l'arrêt maladie (délai de carence de 3 jours) et jusqu'au 1095^{ème} jour maximum, conformément à la réglementation prévue en matière d'indemnisation au titre de l'assurance maladie.

Comme précisé au 2.1, le mi-temps thérapeutique donne également lieu au versement en totalité de la rémunération garantie au travailleur handicapé bénéficiaire puisqu'il concerne des périodes ouvrant droit à une indemnisation au titre de l'assurance maladie visées à l'article R.243-7 du CASF. L'enjeu de cette mesure est en effet de maintenir auprès des travailleurs se trouvant en arrêt maladie, une incitation à la reprise progressive d'activité à caractère professionnel.

La règle du maintien de la rémunération garantie en totalité pendant les périodes ouvrant droit à une indemnisation au titre de l'assurance maladie s'applique depuis le 1^{er} janvier 2007 à l'ensemble des travailleurs handicapés en ESAT dont les arrêts de travail ont été établis avant ou depuis cette date.

Le décret du 14 mai 2007 améliore le système de subrogation prévu initialement par le décret du 16 juin 2006 en écartant un mécanisme apparu comme trop complexe à mettre en œuvre. Il ne prévoit plus qu'un seul subrogé : l'ESAT, et un mode de récupération plus aisé des sommes revenant à l'Etat. Pour déclencher la mise en œuvre de la subrogation, il suffit que l'ESAT adresse, pour chaque travailleur handicapé en arrêt maladie, le formulaire prévu à cet effet à la caisse d'assurance maladie dont il relève. Le mi-temps thérapeutique avec maintien de la rémunération pendant la période non travaillée indemnisée par l'assurance maladie nécessite de recourir également au dispositif de subrogation.

2.4 Le versement de la rémunération garantie est également assuré pendant la période d'essai (art. R.243-5 du CASF)

Depuis le 1^{er} janvier 2007, le versement de la rémunération garantie est assuré à l'ensemble des travailleurs se trouvant en période d'essai.

La période d'essai qui s'inscrit dans le cadre d'une décision d'orientation en ESAT prise par la CDAPH doit être distinguée de « périodes de stages en ESAT » dont peuvent bénéficier à leur demande ou suite à une initiative d'un établissement, certaines personnes handicapées, par exemple pendant ou à l'issue d'un accueil en IME ou IMPRO.

De telles « périodes de stages » ou d'observation, dont la durée nécessairement réduite peut être de quelques semaines, voire simplement de quelques jours, ne donnent pas lieu au

versement de la rémunération garantie. En tout état de cause, de telles périodes qui peuvent être très utiles pour aider une personne handicapée dans la préparation de son projet de vie, ne peuvent être prévues et mises en place dans le seul but pour l'ESAT de lui permettre de s'exonérer de l'obligation d'avoir à verser la rémunération garantie pendant la période d'essai.

2.5 Le versement de la rémunération garantie est assuré en cas de mesure conservatoire de suspension d'un travailleur handicapé (art. R. 243-4 du CASF)

La mesure conservatoire qui suspend le maintien du travailleur handicapé au sein de l'ESAT d'accueil pour une durée maximale d'un mois, peut être prise par le directeur de l'ESAT lorsque le comportement d'un travailleur handicapé met gravement en danger sa santé ou sa sécurité, la santé ou la sécurité des autres travailleurs handicapés ou des personnels de l'ESAT ou porte gravement atteinte aux biens de l'ESAT.

La maison départementale des personnes handicapées (MDPH) doit être saisie de cette mesure par le directeur de l'ESAT. La commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) décide de maintenir ou non la personne handicapée au sein de l'ESAT. En l'absence de décision de la CDAPH à la date d'échéance de la mesure conservatoire, celle-ci est automatiquement prorogée jusqu'à la décision de la commission.

Le versement de la rémunération garantie est maintenu pendant toute la période de suspension, à savoir pendant la durée initiale et le cas échéant dans l'attente de la décision de la CDAPH.

2.6 Le nouveau contrat de soutien et d'aide par le travail dans les ESAT

Le décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006 a fixé le modèle de contrat de soutien et d'aide par le travail passé entre l'ESAT et l'usager. Ce contrat est l'adaptation du contrat de séjour prévu par la loi (art. L. 311-4 CASF) à la spécificité des missions des ESAT.

Il doit par conséquent prendre en compte à la fois l'expression des besoins et des attentes du travailleur handicapé, les exigences du projet d'établissement et les conditions d'organisation et de fonctionnement propres à l'ESAT.

Le contrat doit être signé au plus tard dans le mois qui suit l'admission de la personne handicapée au sein de l'ESAT, y compris si le travailleur handicapé se trouve en période d'essai. En effet, comme le précise l'article L. 243-4 du CASF, la période d'essai est désormais incluse dans la phase d'admission en ESAT et ne constitue donc plus, comme antérieurement, une étape préalable.

Il s'agit d'un contrat type, mais des aménagements peuvent toutefois lui être apportés, en particulier dans le cadre de l'avenant précisant les objectifs et les prestations adaptées à la personne prévu au V de l'article D. 311 du code de l'action sociale et des familles, dès lors que les éléments substantiels du « contrat type » y figurent.

Depuis le début de l'année 2008, tous les travailleurs handicapés accueillis en ESAT doivent disposer d'un tel contrat. En effet, les ESAT ont pu au cours de l'année 2007 proposer progressivement le nouveau type de contrat de soutien et d'aide par le travail à la fois aux

travailleurs handicapés déjà accueillis et aux nouveaux arrivants. L'année 2007 a été ainsi mise à profit pour permettre aux équipes d'encadrement et aux travailleurs handicapés de s'approprier ce nouvel outil et de le mettre au service des missions de l'ESAT.

3. L'élargissement de la compensation par l'Etat de certaines charges des ESAT

3.1 Cotisations sociales

Le principe demeure que l'Etat rembourse la part de cotisations acquittée par l'établissement ou le service d'aide par le travail sur l'aide versée par les pouvoirs publics pour atteindre la rémunération garantie (articles L. 243-6 et R. 243-9 du CASF). L'arrêté du 28 décembre 2006 est venu fixer cette base de compensation qui porte sur la totalité des cotisations dues sur l'aide au poste à compter du 1^{er} janvier 2007.

3.2 Financement de la formation professionnelle

La nouvelle réglementation comporte une avancée importante pour le secteur du travail protégé en prévoyant la compensation par l'Etat des charges liées à la participation de l'établissement ou du service d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue des travailleurs handicapés (art R. 243-9 du CASF). La mobilisation de ces nouveaux moyens de financement va favoriser la mise en œuvre d'actions de formation professionnelle comme le prévoit l'article L. 344-2-1 du CASF.

L'arrêté du 6 juillet 2007 prévoit que la compensation par l'Etat est calculée sur la base d'une contribution globale versée par l'ESAT à un organisme paritaire collecteur agréé (OPCA). L'arrêté précise également que la compensation par l'Etat est égale au double de la cotisation prise en charge directement par l'ESAT pour chaque travailleur handicapé accueilli. La cotisation de l'ESAT est assise sur la part de rémunération garantie qu'il finance directement.

Conformément à ces dispositions, seuls les ESAT qui versent une contribution globale à un OPCA au titre du financement des actions de formation professionnelle de leurs travailleurs handicapés, bénéficient de l'aide de l'Etat.

Cette compensation par l'Etat s'applique aux cotisations payées à compter du 1^{er} janvier 2007. La contribution à l'OPCA reste cependant facultative pour les ESAT. La Direction générale de l'action sociale (DGAS), en liaison avec la Délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle (DGEFP) et la Direction de l'hospitalisation et de l'organisation des soins (DHOS), conclue actuellement des conventions-cadre avec trois OPCA (UNIFAF, le FAFSEA et l'ANFH) auxquels adhèrent des ESAT relevant du secteur privé ou public.

Ces conventions-cadre ont pour objectif de fixer le régime de la contribution globale pour la formation professionnelle des travailleurs handicapés versée à un OPCA ainsi que les modalités de financement des actions de formation destinées aux travailleurs handicapés.

Le rôle de l'OPCA, au-delà de la collecte des contributions globales versées par les ESAT, consiste à définir chaque année les actions de formation prioritaires, les critères ainsi que les conditions de prise en charge des demandes de financement sur la base des orientations en matière de formation traduites dans les rapports annuels sur la politique de formation des

ESAT et inscrites dans les conventions d'objectifs élaborées avec les DDASS en application de l'article R. 243-8 du CASF.

3.3 Affiliation à un régime de prévoyance collective

Afin de limiter, malgré l'implication financière de l'Etat sur la part de la rémunération qu'il supporte, les répercussions sur le budget annexe des ESAT du maintien de la rémunération garantie pendant les périodes d'arrêt maladie, le décret du 14 mai 2007 prévoit la compensation par l'Etat d'une partie des cotisations payées par les ESAT pour leur affiliation à un régime de prévoyance collective (art R. 243-9 du CASF complété).

Au terme d'un arrêté du 14 mai 2007, cette compensation forfaitaire est égale à 2 % de la part de leur rémunération garantie financée par l'établissement ou le service d'aide par le travail, dans la limite du taux effectif de contribution. Cette disposition est applicable aux cotisations payées depuis le 1^{er} janvier 2007.

3.4 Modification du régime des frais de siège

Conformément aux engagements pris à l'égard des organisations représentatives du secteur des ESAT, le régime des frais de siège a été modifié par le décret n° 2006-703 du 16 juin 2006. L'article R. 314-129 du CASF permet maintenant que la quote part des frais de siège imputable au budget annexe de production et de commercialisation soit calculée à la demande de l'organisme gestionnaire de l'établissement ou du service d'aide par le travail, soit au prorata de ses charges brutes diminuées du montant des aides au poste, soit au prorata de sa valeur ajoutée. Ce nouveau mode de calcul entre en application lors du renouvellement de l'autorisation du siège social concerné, qui peut intervenir de façon anticipée.

Il permet de mieux asseoir la participation des établissements et services d'aide par le travail aux frais de siège des organismes gestionnaires, soit en l'adossant aux charges brutes (en excluant les aides au poste qui ne font que transiter dans leurs comptes), soit en l'adossant à la valeur ajoutée dégagée de l'exploitation qui est véritablement de nature à mesurer la capacité contributive de l'établissement ou du service d'aide par le travail.

4. De nouveaux modes de contractualisation entre l'Etat et les ESAT

4.1 présentation du rapport annuel et de la convention d'objectifs

L'article R. 243-8 du code de l'action sociale et des familles organise la négociation entre l'Etat et l'organisme gestionnaire de l'établissement ou du service d'aide par le travail concernant l'aide apportée par l'Etat au paiement de la rémunération garantie par l'ESAT.

A la différence de l'ancien complément de rémunération, qui était une aide à la personne dans le cadre de la garantie de ressources que lui assurait l'Etat, l'aide au poste est une aide à l'établissement pour l'aider à financer la rémunération garantie qu'il doit verser au travailleur handicapé qu'il accueille en contrepartie de l'exercice d'une activité à caractère professionnel.

Ce changement de nature de l'aide doit conduire à créer les conditions d'un dialogue global et approfondi autour de l'activité sociale mais aussi économique de l'établissement ou du service d'aide par le travail et de ses choix notamment en matière de rémunération mais

aussi en matière de formation professionnelle.

C'est tout l'intérêt du rapport annuel des ESAT prévu par l'article R. 243-8 du CASF et portant en particulier sur leur politique en matière de rémunération garantie et de mise en œuvre d'actions de formation. Ce rapport a vocation à nourrir le dialogue entre les ESAT, leurs associations gestionnaires et les directeurs départementaux des affaires sanitaires et sociales.

Il doit déboucher sur la conclusion d'une convention ad hoc ou d'un avenant à la convention d'aide sociale signée entre l'Etat et chaque structure d'aide par le travail permettant de fixer des objectifs en matière de rémunération, dont on sait l'impact sur le budget annexe de l'ESAT et sur les financements de l'Etat, mais aussi de formation professionnelle des travailleurs handicapés. En effet, les politiques de rémunération et de formation conduites par un ESAT peuvent être intimement liées dans la mesure où par exemple un effort consenti en matière de formation professionnelle peut permettre de consolider ou d'accéder à certains marchés permettant le cas échéant de dégager davantage de valeur ajoutée, une partie du surplus pouvant alors être consacrée à l'augmentation de la part de rémunération garantie prise en charge directement par l'ESAT.

Conclue pour une durée maximale de trois ans et pouvant être dénoncée chaque année, cette convention peut fixer un objectif d'augmentation du taux moyen de financement de la rémunération garantie par l'ESAT, compatible avec le projet d'établissement et ne remettant pas en cause les investissements nécessaires quelle qu'en soit la nature (achat de nouvelles machines, développement de la formation des travailleurs handicapés etc...). Cet objectif peut prendre en compte notamment l'amélioration constatée de la productivité moyenne des personnes accueillies et l'accroissement de la valeur ajoutée dégagée par l'exploitation.

Il est donc important que cette convention ou cet avenant définisse des orientations en matière de formation des travailleurs handicapés, dont la réalisation est désormais facilitée par les dispositions renforçant l'aide de l'Etat à l'effort de formation des ESAT pour leurs travailleurs handicapés.

4.2 articulation de ces nouveaux modes de contractualisation avec les conventions-cadres relatives aux actions de formation

La définition d'orientations de formation au sein des conventions d'objectifs impacte également les modalités de mise en œuvre et de réalisation des actions de formation au sein des conventions-cadre signées entre l'administration et chaque OPCA du secteur (UNIFAF, FAFSEA, ANFH).

Comme cela est indiqué précédemment au 3.2, la bonne mise en œuvre des conventions-cadre fixant le régime des contributions globales versées par les ESAT à un OPCA pour le financement de la formation professionnelle des travailleurs handicapés qu'ils accueillent, dépend pour une grande part des orientations définies par les acteurs locaux. Les ESAT ont donc intérêt à définir avec l'aide des DDASS des orientations très concrètes afin de favoriser leur mise en œuvre par le biais de la contribution à un OPCA.

4.3 diffusion à titre d'exemple d'articles complémentaires relatifs à la politique sociale et à l'organisation de services spécifiques

Vous trouverez, annexé à la présente circulaire, deux exemples d'articles complémentaires

relatifs à la politique sociale et à l'organisation de services spécifiques, susceptibles d'être insérés dans la convention d'aide sociale.

L'article relatif à la politique sociale renvoie à un avenant sur la rémunération et la formation ; ce mode opératoire prévu par le CASF permet d'inscrire la négociation dans une démarche globale de contractualisation et d'éviter ainsi d'isoler la rémunération et la formation des travailleurs handicapés. Ces deux exemples ne visent pas à « imposer un cadre » et encore moins à imposer des contenus d'articles mais à guider les services déconcentrés dans la préparation des conventions d'objectifs.

4.4 Mise en œuvre d'une étude DGAS sur le champ du travail protégé

Par ailleurs, cette question de la démarche conventionnelle engagée avec les ESAT et leurs organismes gestionnaires est l'occasion d'évoquer un travail que la DGAS va conduire avec un cabinet de consultants pendant plusieurs mois et visant à permettre aux services déconcentrés de l'Etat en charge du travail protégé d'apporter un appui à la nécessaire modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociales et économiques. Ces travaux seront bien évidemment conduits en liaison étroite avec vos services mais aussi avec les principaux acteurs associatifs du secteur. La DGAS qui vient de retenir le prestataire vous adressera dans les prochaines semaines une note spécifique sur ces travaux qui doivent mobiliser fortement nos administrations respectives.

5. Le renforcement des passerelles entre le secteur du travail protégé et le milieu ordinaire de travail

5.1 Clarification des règles concernant la mise à disposition des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire de travail

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a confirmé la possibilité pour les travailleurs handicapés admis en ESAT d'être mis à disposition d'une entreprise, d'une collectivité publique ou de tout autre organisme afin d'exercer une activité à l'extérieur de l'ESAT (art. L. 344-2-4 du CASF).

Ils demeurent dans cette hypothèse rattachés juridiquement à l'ESAT qui doit continuer à leur apporter un soutien médico-social et professionnel et à leur verser la rémunération garantie à laquelle ils ont droit et qui ne constitue pas un salaire au sens du code du travail (art. L. 243-5 du CASF). Cette formule vise à décloisonner le travail protégé par une activité de certains de ses travailleurs handicapés à l'extérieur (par exemple dans le cadre d'opérations de sous-traitance sur site avec l'encadrement de l'ESAT) et à favoriser leur embauche ultérieure en milieu ordinaire de travail.

En précisant que les mises à disposition de travailleurs handicapés - qui demeurent dans cette hypothèse des usagers des ESAT - se font dans le respect de l'article L. 125-3 du code du travail, le législateur n'a pas voulu les soumettre à l'ensemble des dispositions du code du travail relatives à la mise à disposition de salariés, mais simplement lever toute ambiguïté et rappeler le principe général énoncé par cet article suivant lequel aucune fourniture illicite de main d'œuvre ou marchandage ne peut être effectué par l'ESAT à l'occasion de la mise à disposition de travailleurs handicapés. Cette mise à disposition obéit bien à un régime juridique qui lui est propre.

Ainsi, le décret du 14 mai 2007 est venu clarifier les conditions de mise à disposition, à titre individuel ou en équipes, de travailleurs handicapés des ESAT que ce soit en entreprise, au sein d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, d'une association ou de toute autre personne morale de droit public ou de droit privé ainsi qu'auprès d'une personne physique. Sont mentionnés les éléments que doit impérativement comporter le contrat écrit passé entre l'ESAT et l'organisme auprès duquel la mise à disposition est réalisée afin notamment de garantir les conditions d'accueil, de travail, de suivi, d'hygiène et de sécurité, de surveillance médicale des travailleurs handicapés concernés (art. R. 344-17 du CASF).

Dans un souci de transparence et afin d'éviter des pratiques faussant les règles de la concurrence ou qui feraient planer un doute sur le caractère non lucratif de l'opération, le contrat doit préciser la base de facturation à l'utilisateur de la prestation accomplie par les travailleurs handicapés. Il est clair par ailleurs que la qualité de cette prestation et la facturation qui en résulte doivent être prises en compte par l'ESAT à travers le montant de la rémunération garantie servie aux travailleurs handicapés concernés.

En outre, la durée maximale de deux ans des contrats de mise à disposition individuelle, obligatoirement communiqués à la maison départementale des personnes handicapées, vise à ne pas dénaturer cette formule et à en faciliter le contrôle tant par les services déconcentrés de l'Etat que par la CDAPH qui seule peut en autoriser la prolongation (art. R. 344-18).

Il ne saurait être admis en effet qu'une personne handicapée faisant l'objet d'une orientation vers le travail protégé exerce de fait et sur une longue période une activité professionnelle en milieu ordinaire de travail.

5.2 Facilitation des synergies entre ESAT et entreprises adaptées

Afin de faciliter le passage des travailleurs handicapés entre le secteur du travail protégé et les entreprises adaptées et afin d'adapter plus aisément le parcours de ces travailleurs à l'évolution de leurs besoins et de leurs possibilités de travail, le décret du 14 mai 2007 permet désormais aux personnes morales de droit privé à but non lucratif organismes gestionnaires d'ESAT de gérer en budget annexe une entreprise adaptée ne dépassant pas une certaine capacité.

Les établissements publics gérant des ESAT peuvent aussi gérer en budget annexe une entreprise adaptée conformément aux dispositions du plan comptable des établissements publics sociaux et médico-sociaux (art. R. 344-12 du CASF).

Il s'agit ainsi d'éviter d'avoir à créer un nouvel établissement public ou toute autre entité juridique supplémentaire. Ces dispositions ne préjugent pas de la nécessité pour l'entreprise adaptée de constituer une unité autonome de l'ESAT, sur la base d'une production différenciée, de moyens en matériels et personnels distincts et d'une comptabilité propre. Cette souplesse ne doit pas conduire à des confusions de genres. Pour intégrer l'entreprise adaptée, les personnes handicapées, doivent, conformément à la réglementation en vigueur, faire l'objet d'une décision de réorientation « vers le marché du travail » par la commission des droits et de l'autonomie.

Sortant d'un ESAT, elles sont présumées « à efficience réduite » et ouvrant droit aux aides de l'Etat prévues par l'arrêté du 9 février 2008, dans la limite de l'effectif de référence alloué à l'entreprise adaptée. Elles ouvrent droit également à l'aide forfaitaire au recrutement des personnes handicapées sortant d'ESAT versée par l'AGEFIPH pendant un an, laquelle est prévue par la convention ETAT-AGEFIPH du 18 février 2008.

5.3 Aide apportée par les ESAT à leurs anciens travailleurs handicapés et à leur employeur

Les ESAT ont la possibilité d'apporter leur aide à ceux de leurs anciens travailleurs handicapés qui ont conclu un des contrats de travail prévus aux articles L. 122-2, L. 322-4-7 et L. 322-4-8 du code du travail ainsi qu'à leur employeur (art. L. 344-2-5 du CASF).

Une convention d'appui passée entre l'ESAT, l'employeur et, éventuellement, un service d'accompagnement à la vie sociale précise les modalités de l'aide apportée au travailleur handicapé et à son employeur pendant la durée du contrat de travail et dans la limite d'une durée d'un an, renouvelable deux fois.

La loi prévoit qu'en cas de rupture du contrat de travail ou lorsqu'elle n'est pas définitivement recrutée par l'employeur au terme de celle-ci, la personne handicapée est réintégrée de plein droit dans l'ESAT d'origine ou, à défaut, dans un autre ESAT avec lequel un accord a été conclu à cet effet. Ces dispositions sont de nature à faciliter le passage du travailleur handicapé en milieu ordinaire de travail et à sécuriser son nouveau parcours professionnel.

6. Le versement par le CNASEA de l'aide au poste et la compensation totale ou partielle de certaines cotisations ou contributions acquittées par l'ESAT (apurements 2007)

Le versement par le CNASEA pour le compte de l'Etat de l'aide au poste et la compensation totale ou partielle de certaines cotisations ou contributions acquittées par l'ESAT, nécessite de la part de ce dernier ou de l'organisme gestionnaire la production et l'envoi chaque mois au CNASEA (service dédié basé à Limoges) d'un état justificatif conformément à l'article R. 243-10 du CASF.

Depuis le 1^{er} juillet 2008, les ESAT ou leurs organismes gestionnaires doivent utiliser le nouveau bordereau justificatif, défini en liaison étroite avec les différentes organisations représentatives du secteur, et qui intègre l'ensemble des informations dont le CNASEA a besoin pour procéder aux paiements. Ce nouveau bordereau a été mis à la disposition des ESAT et de leurs organismes gestionnaires au mois de mai dernier et se substitue donc à compter du mois de juillet 2008, pour les rémunérations et charges afférentes de juin, au bordereau actuellement utilisé.

Concernant les régularisations à opérer au titre de l'année 2007, les ESAT recevront un fichier informatisé intégrant un tableau 'Régularisation_2007'.

Ce tableau permettra aux ESAT d'effectuer les régularisations 2007 concernant :

- la quote-part Etat des Indemnités Journalières (IJ) perçue en 2007 et non déduite des bordereaux mensuels 2007 ;
- la compensation de l'Etat au titre de la contribution globale à un fonds de formation professionnelle (OPCA) pour l'année 2007 ;
- la compensation de l'Etat au titre de la contribution globale à un régime de prévoyance pour l'année 2007.

En annexe à la présente circulaire (annexe 2), vous trouverez la note d'information ainsi que la notice d'utilisation du nouveau bordereau en date du 11 avril dernier qui ont été préparées par la DGAS et adressées par le CNASEA pour le compte de l'Etat aux responsables des organisations gestionnaires et aux directeurs d'ESAT.

* * *

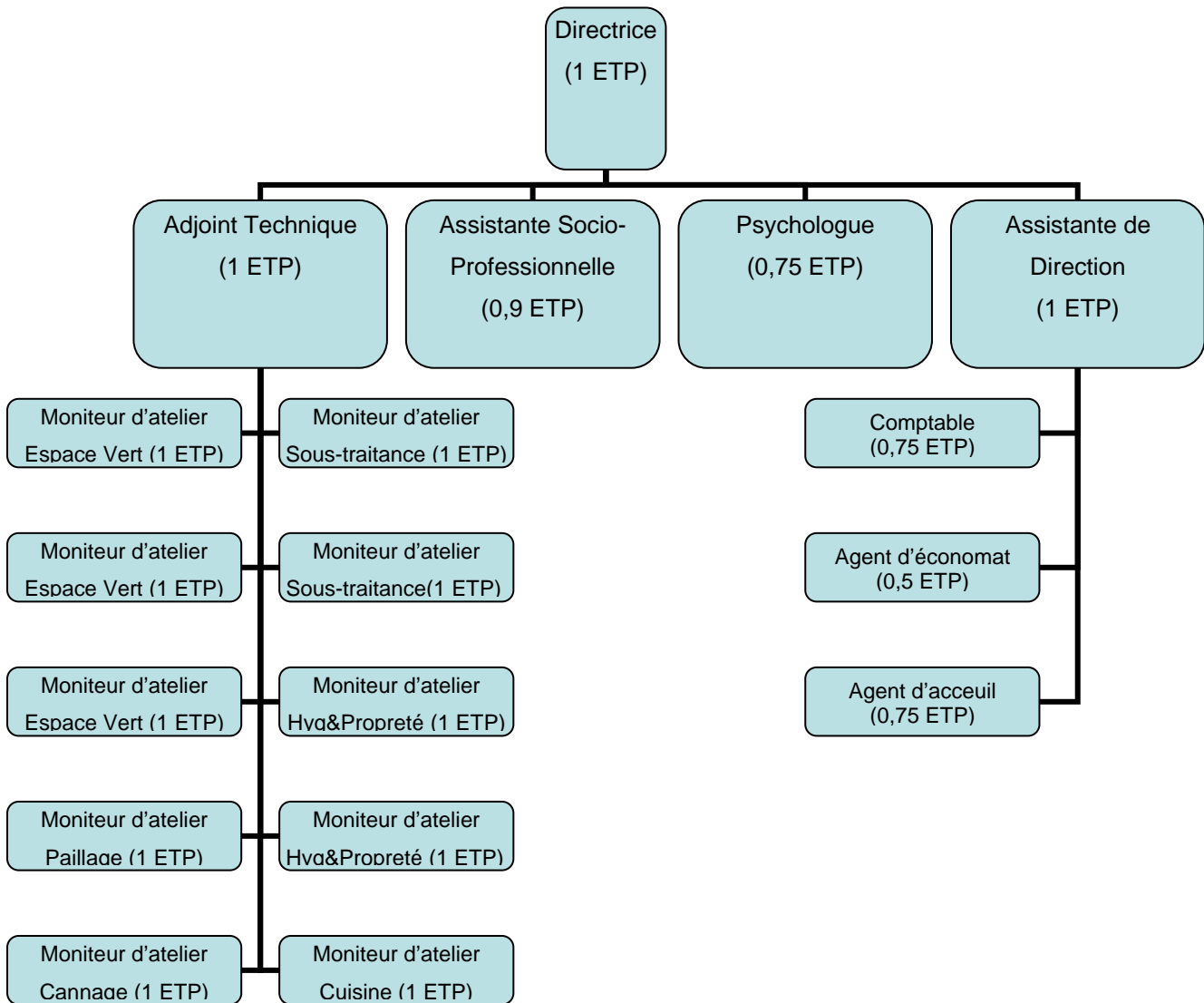
Vous voudrez bien saisir le bureau des adultes handicapés (bureau 3 B) au sein de la sous-direction des personnes handicapées de toute question liée à la mise en oeuvre de la présente circulaire.

Pour le Ministre et par délégation
Le Directeur général de l'action sociale

Signé

Jean-Jacques TREGOAT

**ANNEXE 2 : Organigramme hiérarchique de l'ESAT Les Eyquems
au 1^{er} Septembre 2010**



ANNEXE 3 Planification des actions proposées dans le projet de direction & Estimation de leur coût

PLANIFICATION DES ACTIONS & ESTIMATION FINANCIERE

| | T4 2010 | T1 2011 | T2 2011 | T3 2011 | T4 2011 | T1 2012 | T2 2012 | T3 2012 | T4 2012 | T1 2013 | T2 2013 | T3 2013 | T4 2013 |
|-----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Finir l'évaluation interne | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Former les Moniteurs d'Atelier | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Ouvrir un parcours qualifiant de MA vers ETS | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Recruter un ETS | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Mettre en place une formation collective au projet personnalisé | ■ | | | | | | | | | | | | |
| Poser les bases du partenariat ESAT - SAVS et ESAT - Foyer | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Etablir un référentiel d'évaluation des besoins | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Instaurer un groupe d'analyse des pratiques pour les MA | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | |
| Mettre en place les projets personnalisés | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Développer des actions de soutien socio-éducatif | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Elaborer un tableau de bord de suivi de notre performance | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| Définir le nouveau projet d'établissement | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Mettre en place une démarche qualité | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Recruter un chef de service social | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |
| Créer une veille commerciale par le Collectif 33 | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ |

| | Source de Financement | COUT 2010 | COUT 2011 | COUT 2012 | COUT 2013 |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|
| Mettre en place une formation collective au projet personnalisés | 1/2 poste animateur | 2 | | | |
| Former les Moniteurs d'Atelier | PAUF salarié | 3,8 | 3,8 | 3,8 | 3,8 |
| Ouvrir un parcours qualifiant de MA vers ETS | 1/2 poste animateur | | 1,3 | 4 | 4 |
| Recruter un ETS | 1/2 poste animateur | | | 1,5 | |
| Instaurer un groupe d'analyse des pratiques pour les MA | Budget commercial | | 3 | 13,5 | 13,5 |
| Développer des actions de soutien socio-éducatif | PAUF ouvr + 1/2 poste anim | | 13,5 (11,7 + 1,8) | 13,5 | 13,5 |
| Définir le nouveau projet d'établissement | Dotation siège + budget cial | | 15 | | |

Rappel du prévisionnel 2011:

PAUF salarié - 5,8k€
PAUF ouvrier - 1,8k€

1/2 poste animateur - 14,5k
Estimation bénéfice commercial 2010 - 30 k€
Dotation exceptionnelle duzique - 7,5

ANNEXE 4 Extrait du guide de l'ANESM relatif au projet d'établissement

Annexe 1 Comment faire un projet d'établissement ou de service ?

Sans prétendre présenter une méthode détaillée, que l'on trouvera dans les ouvrages de référence cités en bibliographie, le lecteur trouvera ci-après :

- les principales étapes incontournables ;
- un exemple de fiche-action ;
- un exemple de plan d'actions.

1. Récapitulatif de la méthode

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Mettre en place un comité de pilotage | Analyser les enjeux propres à la structure |
| | Organiser les processus |
| | Proposer un échéancier |
| | Choisir les thématiques à approfondir |
| | Mobiliser les différents acteurs |
| | Suivre l'ensemble de la démarche |
| Réaliser les travaux préparatoires | Recueillir les données disponibles |
| | Réaliser les analyses documentaires |
| | Analyser les données disponibles |
| | Réaliser des entretiens |
| Mettre en place des groupes de travail | Choisir les thèmes de débat |
| | Organiser la composition du ou des groupes |
| | Formaliser la commande à l'égard du ou des groupes |
| | Organiser l'animation des groupes |
| | Organiser la diffusion des productions (navette équipe/CVS) |
| Rédiger le projet | Choisir le rédacteur (en interne ou en externe) |
| | Intégrer les résultats des évaluations précédentes |
| | Intégrer les productions des groupes |
| | Ecrire les fiches actions |
| | Intégrer les tableaux de bord |
| | Organiser une navette avec le comité de pilotage/groupe(s) de travail |
| Valider le projet | Organiser la présentation au CVS (ou autre instance de participation) |
| | Organiser la vérification technique par le comité de pilotage |
| | Organiser la validation par les instances dirigeantes |
| Faire vivre le projet | Editer le projet avec ses annexes |
| | Editer une synthèse |
| | Présenter le projet aux (nouveaux) intervenants |
| | Mettre en place le comité de suivi du projet |
| | Réviser le projet, au moins à mi-parcours |
| Actualiser le projet au moins tous les 5 ans (bilan-évaluation, nouveaux objectifs) | |

**ANNEXE 5 Travail d'appropriation personnelle du chapitre
« thématiques à traiter » du guide de l'ANESM relatif au projet
d'établissement⁸⁷**

A- L'histoire et le projet de l'IRSA

- a. Personnalité et histoire de l'opérateur : *pour mieux éclairer le présent et orienter l'avenir*
- b. Projet associatif : *à travers ses valeurs, ses références philosophiques, son cadre éthique et déontologique ainsi que ses orientations. La cohérence entre ces éléments et nos principes d'intervention doit être assurée*

B- Les missions & le positionnement de l'établissement

- a. Utilité sociale et enjeux d'un ESAT : *pour rappeler les missions qui nous sont attribuées et resituer les évolutions de notre offre de service en référence à elles.*
- b. Environnement : *contexte de contraintes de l'ESAT et réseau relationnel*
- c. Repères juridiques et contraintes légales : *textes relatifs aux ESAT, arrêté d'autorisation et agrément, schéma départemental de l'organisation sociale et médico-sociale, produit par le Conseil Général de la Gironde*

C- Le public accueilli

- a. Analyse du public : *les caractéristiques socioculturelles, psychologiques et médicosociales des ouvriers accueillis, ce qui spécifie l'accompagnement des personnes déficientes sensorielles, les dynamiques de parcours...*
- b. Identification des besoins et attentes et anticipation de leurs évolutions : *il faudra pour cela mettre en place un référentiel d'analyse des besoins...*
- c. Modes d'expression et de participation proposées : *outre les CVS et les groupes de parole, une réflexion autour de l'identification de « délégués d'atelier » pourrait être suggérée*
- d. Relations avec l'entourage : *quelle place souhaitons-nous lui réserver ?*

D- L'offre de service proposée

- a. Nature : *caractéristiques générales des ateliers de travail et des prestations offertes dans le cadre d'une démarche d'accompagnement globale*
- b. Organisation : *les modalités d'admission, le dispositif d'accueil, les modes d'organisation interne, les moyens matériels, les outils (notamment ceux de la loi 2002), les procédures*

⁸⁷ ANESM, mai 2010, « Elaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de

- c. Personnalisation : *l'importance d'une prise en compte individualisée des besoins*
- d. Ouverture sur le territoire. *Il s'agit de préciser et de définir les modes de relations avec l'ensemble des acteurs concernés par la production de nos prestations ou impliqués dans leur co-production : qui sont nos clients ? quels sont nos partenaires ? quelles sont les ressources disponibles localement pour travailler en réseau (politiques, publiques, économiques, associatives) ?*

E- Les principes d'intervention : *il convient d'explicitier ici les principes opératoires qui fondent notre intervention, le fonctionnement et l'organisation, de traiter comment ils sont mis en acte et de préciser les choix éventuels qui les ont présidés. Ceci permet de passer de l'implicite à l'explicite, d'analyser la pertinence de nos actes.*

- a. Sources : *rappel des principes républicains (laïcité, liberté, non discrimination...), de service public (continuité, égalité de traitement, neutralité...), du secteur médicosocial (bienveillance, autonomie et protection, exercice de la citoyenneté, coopération, personnalisation...) et relatifs aux ESAT (adéquation des postes aux potentialités, rétribution et valorisation...) ainsi que des précisions sur les référentiels, les guides de bonnes pratiques et les références théoriques utilisés...*
- b. Gestion des spécificités : *il paraît important d'identifier en quoi la prise en charge de personnes déficientes sensorielles spécifie l'accompagnement proposé et personnalise notre projet de service par rapport à tout autre projet d'ESAT*
- c. Modalités de régulation : *Le projet qui sert de référence doit prévoir des lieux de régulations pour permettre un questionnement éthique autour des situations singulières complexes. Les ateliers de pratiques professionnelles ou les groupes de travail générés par l'évaluation interne offrent, en particulier, ces perspectives.*
- d. Repères méthodologiques et liés aux pratiques : *Quel est le cadre institué de ces pratiques ? Comment se mettent-elles en œuvre ? Sur quoi s'appuient-elles ?*

F- Les ressources humaines : *quels sont leurs apports dans l'offre de service ? Comment les compétences sont-elles mobilisées ? leurs besoins anticipés et développés ? Sur quoi se fondent les rapports que les professionnels entretiennent avec les usagers ?*

- a. Etat des lieux des compétences et des qualifications
- b. Clarification des fonctions et des délégations
- c. Présentation des dynamiques et des processus de travail *et en particulier ceux qui relèvent de la coordination et de l'interdisciplinarité*
- d. Modalités de soutien aux professionnels : *quelles actions de soutien et de formation, engagées ou à prévoir (les actions de suivi, de progrès, de développement personnel,*

service » *Recommandations de bonnes pratiques professionnelles de l'ANESM*

l'appartenance à des réseaux, à des groupes de travail) à mettre en lien avec une GPEC

e. *Instances de concertation et de dialogue social : avec le personnel, avec les ouvriers*

G- Les objectifs d'évolution, de progression et de développement : cette dernière partie projective devra au moins inclure les axes d'intervention identifiés dans le plan d'actions (associés à leurs éléments de diagnostic et en réponse au problème soulevé), déclinés autour des objectifs suivants :

- a. *Accroître la compétence sociale de l'établissement*
- b. *Développer des actions de soutien socio-éducatif*
- c. *Mettre en place les projets personnalisés*
- d. *Développer un maillage partenarial et une transversalité inter ESAT*
- e. *Encourager les activités « hors murs »*
- f. *Créer des espaces d'échange collectifs*
- g. *Identifier et suivre nos critères de performance collective*
- h. *S'engager dans une démarche qualité*
- i. *Mettre en place une démarche de reconnaissance et de formation des ouvriers*
- j. *Apporter une réponse aux besoins des travailleurs vieillissants*

Elle devra également faire le lien avec les orientations que le comité de pilotage de l'évaluation interne aura défini ainsi que les axes retenus par la démarche qualité

Ces objectifs, décrits succinctement au niveau du projet d'établissement, feront en revanche l'objet d'une fiche action détaillée qui présentera pour chacun, le contexte, la définition des actions à mettre en œuvre, les conditions de leur exécution et les moyens alloués (humain, techniques, matériels et financiers), le porteur de l'action et les acteurs impliqués, un calendrier prévisionnel des étapes, les échéances à respecter, les critères d'évaluation, les indicateurs suivis...

ANNEXE 6 : Exemple de plan de projet institutionnel

(proposé par Jean-Marie MIRAMON⁸⁸)

Avant-propos

- Méthode d'élaboration
- Contenu du projet dans l'évolution de la structure
- Signification du projet

L'association gestionnaire

- Son projet
- Ses missions
- Ses objectifs
- Ses valeurs

Présentation de l'établissement

- Agrément
- Cadre réglementaire
- Situation géographique – architecture

Population accueillie

- Caractéristiques
- Modalités d'admission

Fondements du fonctionnement institutionnel

- Valeurs
- Choix des techniques (psychothérapie institutionnelle, analyse systémique...)
- Relations avec les familles
- Environnement

Le temps et les rythmes de l'institution

- Quotidien
- Organisation d'une semaine
- Transferts

Les ressources humaines au service du projet

- L'équipe
- Positionnement de la direction
- Organigramme

Les outils support du projet

- Ecrits
- Dossier du résident
- Réunions
- Livret d'accueil
- Règlement de fonctionnement
- Conseil de la vie sociale

Evaluation et démarche qualité

- Autodiagnostic

Perspectives et orientations

⁸⁸ MIRAMON JM., *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux*, Op. cit., page 72