



**DIVERSIFIER LE RECOURS AUX DISPOSITIFS D'INSERTION
PROFESSIONNELLE POUR DÉVELOPPER LA MISSION
SOCIALE DE L'ESAT**

Michel JACOB

2012

caldes



Remerciements

Mes remerciements vont tout particulièrement à :

Mon prédécesseur à la direction de l'ESAT avec qui j'ai réfléchi longuement à la question de l'insertion professionnelle des usagers d'ESAT.

Joël Christophe, mon guide mémoire, qui m'a aidé à poser clairement les fondements de mon mémoire.

Mes collègues de formation CAFDES, Françoise, Cécile, Emmanuel.H, Emmanuel.P et Thomas, qui ont su me renvoyer des questions constructives.

Mon épouse qui m'a soutenu dans mes recherches, dans la réalisation de mon mémoire.

Sommaire

Introduction	1
1 Première partie : Un ESAT en constante évolution.....	5
1.1 Présentation de l'association gestionnaire	5
1.1.1. Historique et statut.....	5
1.1.2. Les valeurs et le projet associatif	6
1.1.3. Les moyens de l'association.....	8
1.1.4. Les différents établissements	8
1.2. Présentation de l'ESAT.....	9
1.2.1. Historique et positionnement institutionnel	9
1.2.2. Un CPOM signé avec l'ARS	10
1.2.3. Le cadre institutionnel	11
1.2.4. La population accueillie.....	13
1.2.5. Les moyens de l'ESAT	13
1.2.5.1. Les moyens humains	13
1.2.5.2. Les moyens financiers.....	14
1.2.5.3. Les moyens matériels	17
1.2.6. Le fonctionnement de l'ESAT.....	17
1.2.7. L'ambiance au sein de l'ESAT.....	18
1.3. Diagnostic de territoire	18
1.3.1. Présentation de l'environnement territorial	18
1.3.2. Les autres ESAT.....	20
1.3.3. Les organisations dépendant de l'ARS	21
1.3.4. Préconisations du schéma territorial	21
1.4. Diagnostic de situation.....	22
1.4.1. L'évolution du public accueilli	22
1.4.2. L'évolution du cadre institutionnel	24
1.4.3. L'insertion professionnelle insuffisante.....	24
Conclusion intermédiaire	25

2	Deuxième partie : L'ESAT, un tremplin possible vers le monde du travail ?	26
2.1.	Clarification conceptuelle	26
2.1.1.	L'ESAT et ses missions	26
2.1.2.	Le statut des usagers d'ESAT	27
2.1.3.	Insertion professionnelle et insertion sociale	29
2.1.4.	Déficiência intellectuelle et handicap.....	30
2.1.5.	Troubles psychiques	31
2.2.	Le risque de l'autarcie.....	32
2.2.1.	Un contexte socio-économique défavorable et une législation favorable.....	32
2.2.2.	Des expériences passées décourageantes	33
2.2.3.	Des contraintes de production	34
2.2.4.	L'ESAT, un lieu d'insertion professionnelle en apparence et de satisfaction de besoins des usagers.....	34
2.3.	Optimiser la mission sociale l'ESAT	35
2.3.1.	Les missions premières de l'ESAT.....	35
2.3.2.	Le travail protégé en Europe.....	36
2.3.3.	Des objectifs stratégiques	37
2.4.	Des pistes d'action envisageables	38
2.4.1.	Développer le service d'insertion professionnelle et sociale	38
2.4.2.	Développer la formation professionnelle.....	39
2.4.3.	S'ouvrir à de nouvelles activités	41
2.4.4.	Elargir un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle diversifiée	42
	Conclusion intermédiaire.....	43
3	Troisième partie : Rénover la mission sociale de l'ESAT	44
3.1.	Le concept du projet	44
3.2.	Organisation générale du projet.....	45
3.2.1.	Programmation du projet	45
3.2.2.	La gestion des moyens	46
3.2.2.1.	Les moyens institutionnels.....	46
3.2.2.2.	Les ressources humaines	50
3.2.2.3.	Les moyens matériels	51
3.2.2.4.	Les moyens financiers	51

3.3. Le management du projet.....	52
3.3.1. Style managérial.....	52
3.3.2. Les techniques managériales	53
3.4. Communication	54
3.4.1. Communication interne	54
3.4.1.1. Les usagers	54
3.4.1.2. Le personnel.....	55
3.4.1.3. Les familles	55
3.4.2. Communication externe	56
3.4.2.1. Les clients	56
3.4.2.2. Les prospects.....	56
3.4.2.3. Les partenaires institutionnels	57
3.5. La démarche qualité et l'évaluation	57
3.5.1. Evaluation qualitative	57
3.5.2. Evaluation quantitative	58
3.5.3. La démarche qualité.....	58
Conclusion intermédiaire	60
CONCLUSION.....	61
Bibliographie	65
Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

AAH : Allocation Adulte Handicapé

AEEH : Allocation d'Education de l'Enfant Handicapé

AFPA : Association Formation Professionnelle pour Adultes

AGEFIPH : Association pour la Gestion des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées

ANI : Accord National Interprofessionnel

AP : Atelier Protégé

APEI : Association de Parents d'Enfants Inadaptés

ARH : Agence Régionale de l'Hospitalisation

ARS : Autorité Régionale de Santé

CAFDES : Certificat d'Aptitudes aux fonctions de Directeur d'Etablissement Social

CAS : Centre d'Analyse Stratégique

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CCI : Chambre de Commerce et de l'Industrie

CCP : Certificat de Compétences Professionnelles

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

CDD : Contrat à Durée Déterminée

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CLOSS : Comité Locaux de l'Organisation Sanitaire et Sociale

CMUC : Couverture Maladie Universelle Complémentaire

CNAF : Caisse Nationale d'Allocations Familiales

CPOM : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens

CRAM : Caisse Régionale d'Assurance Maladie

CRP : Centre de Rééducation Professionnelle

CRSA : Conférence Régionale de la Santé et de l'Autonomie

CUI : Contrat Unique d'insertion

CVS : Conseil de Vie Sociale

DDASS : Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales

DDTEFP : Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle

DIRECCTE : Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi

DP : Délégué du Personnel

DPO : Direction Par Objectif

DRASS : Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales

DRJSCS : Direction Régionale de la jeunesse, des Sports et de la Cohésion Sociale
DRSM : Direction Régionale du Service Médical
EA : Entreprise adaptée
ES : Educateur Spécialisé
ESAT : Etablissement et Services d'Aide par le Travail
FAM : Foyer d'Accueil Médicalisé
FIPHFP : Fond pour l'Insertion des Personnes handicapées dans la Fonction Publique
FO : Foyer Occupationnel
FPSPP : Fond Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels
FSE : Fond Social Européen
GEAC : Groupement des Etablissements pour l'Action et la Concertation
GEIQ : Groupement d'Employeurs pour l'Insertion et la Qualification
GEM : Groupe d'Entraide Mutuelle
GESAT : Groupement d'Etablissements et de Services d'Aide par le Travail
GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRPH : Garantie de Ressources pour Personnes Handicapées
GRSP : Groupement Régionale de Santé Publique
GRTH : Garantie de Ressources du Travailleur Handicapé
GVT : Glissement Vieillesse Technicité
IEM : Institut d'Education Motrice
IME : Institut Médico-Educatif
IMP : Institut Médico-Pédagogique
IMPRO : Institut Médico-Professionnel
INSEE : Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IRP : Les Instances Représentatives du Personnel
MAS : Maison d'Accueil Spécialisé
MDPH : Maisons Départementales des Personnes Handicapées
MDS : Maison Départementale de la solidarité
ME : Moniteur Educateur
MO : Milieu Ordinaire
MRS : Mission Régionale de Santé
PA : Prestation d'Autonomie
PAP : Projet d'Accompagnement Personnalisé
PCH : Prestation de Compensation du Handicap
PDI : Plan Départemental de l'Insertion ou Programme Départemental d'Insertion
PDITH : Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
PFE : Plan de Formation Entreprise
PH : Prestation du Handicap

PRIAC : Programme Interdépartemental d'Accompagnement des Handicap et de la perte d'autonomie

OETH : Obligation d'Emploi de Travailleur Handicapé

OMS : Organisation Mondiale de la santé

OPCA : Organisme Paritaire Collecteur Agréé

ORS : Observatoire Régional pour la Santé

RMI : Revenu Minimum d'Insertion

RSA : Revenu de Solidarité Active

SAE : Statistique Annuelle des Etablissements de santé

SAE : Stage d'Accès à l'Emploi

SAEE : Service d'Accompagnement Educatif Externalisé

SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés

SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

SESSAD : Service d'Education et de soins spécialisés à Domicile

SISEP : Service d'Insertion Sociale Et Professionnelle

SMIC : Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

SO : Section Occupationnelle

SROS : Schéma Régionale d'Organisation Sanitaire

SST : Sauveteur Secouriste du Travail

UEROS : Unité d'Evaluation de Réentraînement et d'Orientation Sociale

UNAPEI : Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés

UNIFAF : Fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale à but non lucratif

URCAM : Union Régionale des Caisses d'Assurances Maladie

VAE : Validation des Acquis d'Expérience

Introduction

La question de l'insertion professionnelle des usagers d'ESAT me préoccupe depuis les premiers jours de mon embauche en ESAT. Recruté en tant que chef de Service Soutien en février 2008, j'ai été surpris par le travail effectué dans les ateliers de production. J'ai rencontré des usagers travaillant sur des machines-outils à commande numérique, d'autres réalisant des ouvrages de soudure, d'autres encore intervenant sur des chaînes d'assemblage de masques de protection chimique. J'ai été émerveillé par les capacités professionnelles des usagers et je me suis fait la réflexion suivante : pourquoi ces personnes ne pourraient-elles pas s'insérer professionnellement en entreprise ordinaire ?

Chef de Service Soutien, j'ai eu pour mission principale de mettre en œuvre l'élaboration des Projets d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P) des 240 usagers. Les projets existaient avant mon arrivée bien sur, mais ils n'étaient pas formalisés. Au cours de ces quatre années passées à l'ESAT, j'ai constaté deux grandes évolutions du public accueilli : le vieillissement d'une partie de la population et l'entrée massive à l'ESAT de personnes présentant une déficience intellectuelle légère confrontées à des problématiques sociales importantes. Ce nouveau public a pour caractéristiques d'avoir un bon potentiel sur le plan professionnel et d'être dans l'impossibilité d'occuper un poste de travail dans la durée. Ces personnes sont affectées par des problèmes sociaux lourds. Certaines souffrent de carences affectives, éducatives, de troubles psychiques. L'absentéisme les distingue des autres usagers.

La formalisation des P.A.P a permis de faire émerger de nouvelles demandes des usagers, notamment en termes d'insertion professionnelle. Bon nombre des nouveaux usagers entrent à l'ESAT avec le projet de travailler ultérieurement en milieu ordinaire. Ils expriment ce souhait dès leur entretien de pré-admission. La plupart des usagers sont sortis de l'Institut Médico-professionnel (IMPRO) depuis quelques années. Ils arrivent à l'ESAT avec un projet de vie socioprofessionnel. Ils se sont préparés à exercer un métier et veulent continuer à se former. Ils sont intéressés par le montant de leur rémunération et aspirent à gagner mieux leur vie. D'autres usagers plus anciens expriment également le souhait de s'insérer professionnellement. Ils ont acquis une certaine expérience professionnelle et se sentent prêts à travailler en dehors de l'ESAT. Ils ont construit une vie de famille et veulent améliorer leurs conditions d'existence. Cette demande d'insertion professionnelle se fait aussi entendre lors des réunions de délégués d'usagers et de Conseil de Vie Sociale (C.V.S). J'ai recensé une quarantaine d'usagers intéressés par un projet d'insertion professionnelle.

En formation CAFDES depuis mai 2010, je me suis particulièrement intéressé à cette question. J'ai cherché à connaître davantage ce public nouveau. Je me suis également interrogé sur les missions premières de l'ESAT. J'ai alors fait le constat que l'ESAT ne remplissait que partiellement les missions qui lui étaient confiées. Il permet à des personnes n'ayant pas accès au milieu ordinaire du travail d'exercer une activité à caractère professionnel en échange d'une rémunération. Mais il ne propose pas aux usagers qui en ont la possibilité de s'insérer professionnellement en milieu adapté ou en milieu ordinaire. Ce double constat est à l'origine de ma démarche de mémoire CAFDES. J'ai émis l'hypothèse que si l'ESAT permettait à des usagers de s'insérer professionnellement, il serait en mesure de mieux répondre à leurs besoins.

Depuis le 1^{er} juillet 2012, suite au départ en retraite de mon prédécesseur, j'exerce les fonctions de directeur de l'ESAT. En attendant l'obtention de mon CAFDES, le Conseil d'Administration m'a confié cette mission en étroite collaboration avec le directeur général. Cette prise de fonction coïncide avec ma démarche de mémoire CAFDES. Mon travail de réflexion sur le développement de la mission sociale de l'ESAT contribuera à tracer les grandes lignes de mon projet de directeur. Je souhaite que l'ESAT dont j'ai la charge s'ouvre davantage vers l'extérieur dans l'intérêt des usagers. J'ai conscience qu'il apporte déjà des réponses substantielles aux demandes des usagers, mais je pense qu'il peut aller plus loin en matière d'insertion professionnelle.

La première partie de mon mémoire est donc consacrée à la prise en compte de la situation de l'ESAT aujourd'hui. L'ESAT fait partie d'un ensemble d'établissements gérés par une association qui a une longue histoire et des valeurs fortes. Il a été la première structure créée par l'association. Au fil du temps, il n'a cessé d'évoluer avec les personnes accueillies, le personnel en place, les textes de loi et les besoins de la production. L'ESAT est marqué également par le territoire où il est implanté : une zone littorale enclavée touchée par un déclin industriel inexorable. Je termine ma présentation de l'existant par un diagnostic de la situation. Ce qui me permet de formuler la problématique suivante : pourquoi l'ESAT ne répond pas davantage aux demandes d'insertion professionnelle des usagers ? Comment palier à cette situation ?

Après avoir pris en compte la réalité de l'ESAT, je procède à une analyse complète de la situation. Cette seconde partie débute par la définition claire des concepts auxquels je fais appel. Elle se poursuit par une étude des causes de la problématique. Comment se fait-il que l'ESAT en soit arrivé là en matière d'insertion professionnelle ? Qu'est-ce qui explique cet état de fait ? Je définis ensuite les objectifs généraux à finaliser. Vers quoi voulons-nous aller ? Je m'inspire pour cela de ce qui se fait sur

d'autres territoires et en Europe. L'analyse se termine par différentes pistes d'action possibles pour remédier au problème constaté.

Une piste d'action me paraît être la plus pertinente pour répondre à la problématique posée : élargir un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle diversifiée. J'ai décidé d'en faire le projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT. Je le présente dans la troisième partie de ce mémoire. Après en avoir défini la programmation, je détermine les différents moyens nécessaires à la réalisation du projet. Je présente ensuite le management que je compte mettre en place pour atteindre mes objectifs. Ils s'inscrivent dans une logique d'amélioration de service en faveur des usagers. La communication interne et externe demeure fondamentale dans la réussite de ce projet. Il va falloir informer, convaincre, faire adhérer, motiver l'ensemble des acteurs. La présentation du projet se termine par la mise en place d'une démarche qualité et d'évaluation.

1 Première partie : Un ESAT en constante évolution

1.1 Présentation de l'association gestionnaire

L'Association gestionnaire de l'ESAT est une APEI (Association de Parents et Amis d'Enfants Inadaptés), déclarée à la sous-préfecture de Boulogne/Mer le 21 décembre 1959. Elle adhère à l'Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadapté, reconnue d'utilité publique. Son siège social se situe à Boulogne sur Mer.

1.1.1. Historique et statut

Cette APEI bénéficie d'une crédibilité assise sur une légitimité historique de plus de cinquante ans. En effet, c'est le 21 décembre 1959 que fut déclarée la naissance de cette A.P.E.I., association loi 1901, à l'initiative d'un groupe de parents déterminés qui a pris conscience de la nécessité d'agir pour la cause des personnes handicapées mentales à l'instar du mouvement des « Papillons Blancs » dont la première association avait connu le jour dix années plus tôt du côté de Lyon.

Les familles commençaient à inscrire leur enfant à l'Association moyennant une cotisation de 6 francs par an. Au bout de trois années d'effort, une première récompense est venue couronner le mouvement avec l'ouverture d'un atelier protégé, le 7 juin 1962. Cet établissement accueillera 17 ouvriers mixtes âgés de plus de 14 ans. Six mois plus tard, le nombre d'ouvriers montera à 70. Ils seront occupés déjà par des travaux de conditionnement et de sous-traitance à la grande satisfaction des industriels qui alimentaient nos commandes.

Deux ans plus tard, le 2 novembre 1964, ouverture de l'I.M.P. – Institut Médico Pédagogique au Portel, qui accueillera 45 enfants de 6 à 14 ans.

En janvier 1969, création de l'I.M.P.R.O. – Institut Médico Professionnel à Echinghen. Deux ans plus tard, en 1971, l'Association ouvre le Centre d'Accueil Occupationnel et Thérapeutique à Conteville. La même année, l'Association opère le regroupement du Centre d'Aide par le Travail (C.A.T) d'Outreau avec celui du Portel dans des locaux neufs et spacieux. Dans ces mêmes locaux, l'Association installera son secrétariat.

En Mai 1975, ouverture à Samer du Foyer d'Hébergement « La Ruelle » avec une capacité d'accueil de 26 personnes.

Le 8 février 1976, l'Association engage le regroupement de l'I.M.P. et de l'I.M.P.R.O à Samer pour devenir l'Institut Médico Educatif, auquel elle ajoutera la création du Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD).

En septembre 1976, l'association transfère le C.A.T d'Outreau à Saint Léonard dans l'ancienne usine Montague Burton.

Le 6 juin 1978, le siège de l'A.P.E.I. est installé au Centre Directionnel de Boulogne sur Mer avant de le transférer en juin 1990 à Saint Léonard, où il se situe encore.

En mars 1979, l'Association ouvre le deuxième foyer d'hébergement dans la tour « Alfred De Musset » à Boulogne/Mer qui accueillera 16 ouvriers du C.A.T.

Le 16 juillet 1984, l'Association crée le foyer Marichez qui accueillera 33 résidents.

Le 5 septembre 1989, l'Association ouvre un internat complet à l'I.M.E de Samer pour l'accueil de 16 enfants.

En novembre 1993, création par l'association du Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) qui assurera le suivi de 39 ouvriers de l'ESAT (ex CAT).

Enfin, l'Association ouvrira en novembre 2004, le foyer de vie d'Echinghen pour l'accueil de 27 résidents.

1.1.2. Les valeurs et le projet associatif ¹

Les valeurs

Aux valeurs fondamentales que sont la liberté et l'auto-détermination, l'égalité et l'équité ainsi que la fraternité et la solidarité qui constituent le socle de notre société démocratique, l'Association ajoute des valeurs opératoires qui sous tendent son action en faveur des personnes en situation de handicap :

- **La personne** dont l'intégrité physique et morale doit être protégée par les autorités locales et internationales.
- **La famille** car elle constitue le premier soutien affectif et financier de la personne handicapée.
- **Le respect** qui est une valeur primordiale pour vivre dans une société de droit et à laquelle la personne handicapée doit prétendre comme tout à chacun.
- **L'entraide entre les familles** : Elle est pour l'Association la valeur la plus importante qui conditionne le dynamisme de son action et de son avenir.
- **La tolérance** : Cette valeur constitue le vecteur du lien social dont le développement garantit la bonne santé de notre société et par ricochet de l'Association.
- **La responsabilité** : Par cette valeur qui est bien développée par la charte éthique et déontologique des associations adhérentes à l'Union Nationale des Associations de Parents, de Personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI), l'Association met en avant le principe d'action et de collaboration, en toute

¹ Texte de référence : Le projet associatif de l'APEI de Boulogne sur Mer

conscience, dans l'élaboration des politiques de soutien et de réponses aux attentes des personnes en situation de handicap.

- **La citoyenneté et la dignité** : Dans un état de droit, l'Association agissant pour l'intégration de la personne handicapée est convaincue de sa singularité et en même temps de sa juste revendication d'être un sujet de droit, digne de respect et de considération.
- **La Laïcité** : Cette valeur républicaine spécifique de notre société, l'Association l'a fait sienne pour asseoir sa neutralité vis à vis de toutes les confessions religieuses et les discriminations dans la gestion des établissements et services qui sont sous sa responsabilité.

Le projet

Comme en témoigne le résumé de l'historique ci-dessus, l'Association de Parents d'Enfants Inadaptés de Boulogne sur Mer s'est fixé plusieurs objectifs à travers son histoire qui visent souvent la défense de la personne handicapée et de ses intérêts :

- Poursuivre du point de vue moral et matériel la défense des intérêts généraux des personnes déficientes mentales.
- Entretenir entre les personnes adhérentes l'esprit de famille et la solidarité nécessaire et apporter aux familles, enfants et adultes handicapés, l'appui matériel et moral indispensable.
- Aider les adhérents par des renseignements et des conseils, par l'assistance des services administratifs du siège social.
- Créer les établissements et services nécessaires à l'éducation et à l'insertion des enfants et adultes handicapés mentaux.
- Mettre en œuvre et encourager toute innovation, tout ce qui pourrait être nécessaire au développement physique, intellectuel et moral des personnes déficientes mentales pour l'accomplissement de leur projet de vie.
- S'évertuer à fournir aux personnes en situation de handicap des conditions de vie, d'hébergement et de soins qui favorisent leur épanouissement dans la dignité.

Le projet de vie de la personne accueillie

La personne accueillie est au centre de la dynamique du projet associatif de l'APEI de Boulogne sur Mer. L'association se doit de favoriser toutes les conditions qui concourent à la réussite du projet de vie de l'utilisateur: la participation directe de la personne à la construction de son projet de vie, le travail en partenariat, le travail en réseaux, le recrutement de personnel qualifié, l'évaluation régulière des projets.

1.1.3. Les moyens de l'association

L'Association dispose d'un nombre d'adhérents bénévoles suffisamment dynamiques pour animer des activités et des manifestations variées au bénéfice des personnes en situation de handicap. Elle assure la responsabilité de fonctionnement des établissements et services qu'elle a créés avec les partenaires publics et initie des projets pour répondre aux besoins évolutifs des personnes déficientes. Des organes de contrôle sont mis en place pour assurer la gestion des établissements : un comité de gestion budgétaire, un comité central d'entreprise, un conseil de vie sociale.

A partir du siège, l'A.P.E.I. applique et anime ce que lui dictent ses statuts

- Une Assemblée Générale Statutaire tous les ans
- Un Conseil d'Administration constitué de 21 membres élus qui se réunit tous les trimestres, ainsi que des conseils d'administration plus ciblés
- Un Bureau qui se réunit une fois par mois
- Une Action Familiale qui regroupe parents, amis et professionnels, et qui assure l'animation de nombreuses manifestations au cours de l'année au bénéfice des personnes en situation de handicap
- Une communication interne par le biais d'une gazette qui informe périodiquement tous les adhérents des activités et manifestations qui ont lieu au sein de l'Association ainsi que dans les établissements et services dont elle assure la gestion

1.1.4. Les différents établissements

- ***Pour l'enfance et l'adolescence***

Un Institut Médico Educatif (I.M.E)

Un Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile (SESSAD)

- ***Pour l'âge adulte***

Un Etablissements et Services d'Aide par le Travail (E.S.A.T) de 240 places (ex C.A.T)

Un Centre d'Accueil et de Soins (C.A.S)

Deux foyers d'hébergements (F.H)

Deux foyers de vie de type occupationnel (F.O)

Un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (S.A.V.S)

Une structure d'accueil temporaire pour les personnes en attente de place en ESAT ou en Foyer Occupationnel

Un Foyer d'Accueil Médicalisé (FAM) dont l'ouverture est prévue en novembre 2012

Une Maison d'Accueil Spécialisé (MAS) dont l'ouverture est prévue en 2014

1.2. Présentation de l'ESAT

1.2.1. Historique et positionnement institutionnel ²

En décembre 1959, quelques parents d'enfants handicapés refusant la relégation, l'exclusion voire la psychiatisation de leurs « grands enfants » se regroupent au sein de l'association familiale de défense et de protection de l'enfance déficiente et inadaptée qui deviendra par la suite une APEI. Ces pionniers ouvrent en Juin 1962 leur première structure de travail adapté dénommée à l'époque « Atelier Protégé de la Côte d'Opale ». Après plusieurs déménagements et extensions de la capacité d'accueil, l'établissement s'installe sur la zone industrielle de la liane

Dans le contexte de l'époque et en l'absence de référence nationale, le projet est rationnel, pragmatique et sans utopie. Ces parents souhaitent voir leurs enfants s'inscrire dans un collectif de leur choix où ils peuvent participer à des activités de production adaptées à leurs possibilités mais aussi s'inscrire dans l'économie de marché génératrice de finances permettant le versement d'une rémunération dénommée à l'époque « pécule »

Durant toutes ces années, les compétences de l'ESAT se sont accrues. Parti de travaux simples confiés par des proches pour les « occuper », l'ESAT a rapidement développé des activités très générales telles que les espaces verts, le conditionnement, les petits montages, des activités ponctuelles liées au contexte économique et technique de la région, à son secteur mécano-soudure et traitement de surface, domaine d'activité stratégique sur lequel s'appuie l'économie actuelle de l'établissement.

Plus proche de nous, durant ces dix dernières années, l'institution ESAT a vécu de nombreux changements qui permettent aujourd'hui d'assurer de bonnes conditions matérielles d'accueil et d'accompagnement des usagers, à savoir :

- rénovation du secteur cuisine
- remise en conformité de l'ensemble du bâtiment
- rénovation de l'ensemble du parc machines de l'atelier métallurgie
- changement de la chaîne peinture et de ses périphériques
- contrat d'objectifs avec la CRAM pour améliorer les conditions de travail
- reconstruction de l'atelier 3
- formation-action de l'ensemble du personnel à la loi de rénovation sociale dite 2002-2 et première auto-évaluation
- mise en place des documents réglementaires : livret d'accueil, règlement de fonctionnement, contrats de soutien et d'aide par le travail, projets d'accompagnement personnalisé

² Texte de référence : Projet d'établissement de l'ESAT

- nomination de trois chefs d'atelier
- formation de l'ensemble du personnel sur le thème de la « bientraitance - maltraitance »

1.2.2. Un CPOM signé avec l'ARS³

Le 1er janvier 2011, l'APEI de Boulogne sur Mer a signé un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens avec l'ARS pour une durée de 5 ans. Le contrat cadre est composé de différents contrats fixant des objectifs particuliers par enveloppe financière ou par établissement ou service le cas échéant. Chaque contrat est signé entre le représentant de l'association et le représentant ou tutelle compétent. Chaque contrat ne peut exister que si le contrat cadre est signé par l'ensemble des partenaires. Quatre contrats ont été signés avec l'APEI du Boulonnais :

Contrat 1 relatif au fonctionnement des Etablissements et Services d'aide par le travail de financement ETAT/ARS,

Contrat 2 relatif au fonctionnement des Etablissements et Services de financement Département (foyer d'hébergement, SAVS...),

Contrat 3 relatif au fonctionnement des Etablissements et Services de financement de l'Assurance Maladie (MAS, SESSAD, IEM,),

Contrat 4 relatif au fonctionnement des Etablissements et Services de financement conjoint, Assurance Maladie et Département (SAMSAH, FAM) – sans objet jusqu'à ouverture du FAM courant 2012.

Au 30 avril de chaque année, l'association fera parvenir à l'ARS :

- un compte administratif pour chaque établissement et service conformément à l'article R314-49 du CASF
- Un rapport d'exécution du contrat d'objectifs et de moyens de l'année écoulée (N -1) et une grille d'évaluation

Le contrat d'objectifs et de moyens liant l'ESAT du Boulonnais et le représentant de l'ARS s'articule autour de 4 domaines d'actions : Usagers, Ressources humaines, Organisation - fonctionnement, Développement – Projets- Travaux.

Des fiches sont clairement identifiées sur l'action auprès des Usagers, le Développement- Projets- Travaux.

Domaine d'action n°1 : Usagers

- 1/1 Développer l'accueil à temps partiel

³ Texte de référence CPOM – APEI DE Boulogne sur Mer du 01 janvier 2011

- 1/2 Préparation à la sortie et/ou réorientation des usagers en relation avec la fiche action transversale sur le vieillissement
- 1/3 Mettre en place l'ensemble des PAP
- 1/4 Promouvoir l'insertion professionnelle des usagers

Domaine d'action n°4 : Développement - projets - travaux

- 4/1 Diagnostic et mise en œuvre de l'accessibilité
- 4/2 Création d'une salle de détente
- 4/3 Création d'un local de formation
- 4/4 Création de sanitaires pour la salle à manger
- 4/5 Amélioration de l'isolation thermique de l'atelier métallurgique
- 4/6 Rénovation des aires de circulation et de parking

1.2.3. Le cadre institutionnel

« La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a confirmé la mission médico-sociale des ESAT chargé 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). »

Le renforcement des passerelles entre le secteur du travail protégé et le 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'extérieure 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 décroisonner 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. »⁴

Le 13 novembre 2009, **une charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées** a été signée entre la Secrétaire d'Etat à la Famille et à la Solidarité et une trentaine de grands groupes industriels, afin de promouvoir l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire.

« En vertu de cette charte, les entreprises entre elles et collectivement s'engagent à :

- poursuivre leurs efforts en matière d'insertion des travailleurs handicapés quelque soit leur déficience et d'intégration du handicap dans la stratégie de l'entreprise à son plus haut niveau ;*
- participer à l'évolution de la représentation collective du handicap dans la société en général et dans l'entreprise en particulier ;*
- promouvoir en complément de la logique de résultat promue notamment par la loi du 11 février 2005, une logique de moyens consacrés à l'insertion professionnelle des personnes handicapées ;*
- partager sur l'ensemble de cette politique d'une manière transversale entre entreprise et interministérielle au niveau de l'Etat en vue de la faire progresser. Une attention particulière et des efforts concertés seront mis en œuvre notamment sur les domaines suivants : l'accessibilité de l'environnement, la formation des personnes handicapées, des élèves et étudiants jusqu'au salarié handicapé ;*
- favoriser l'échange de pratiques sur l'insertion des personnes handicapées dans l'entreprise ».*⁵

Cette charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées concerne tous les types d'handicap. Mais nous constatons que les premiers accords de partenariat signés sont orientés vers le handicap moteur et sensoriel.

Le Programme Interdépartemental d'Accompagnement des Handicaps et de la Perte d'Autonomie (PRIAC) de la Région Nord pas de Calais a pour objectif de développer l'insertion socio- professionnelle et de renforcer le secteur du travail en milieu protégé. Il prévoit la création d'un centre d'orientation et de rééducation professionnelle et le renforcement des secteurs les moins bien dotés en places d'ESAT. Parmi les actions prévues, 50 nouvelles places d'ESAT seront créées dans le Pas de Calais.

⁴ Circulaire n° DGAS/3B/2008/259 du 01 août 2008 relative aux établissements et service d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies

⁵ Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées du 13 novembre 2009

1.2.4. La population accueillie

L'ESAT accueille 240 personnes adultes présentant pour la plupart une déficience intellectuelle légère à moyenne. Les usagers sont âgés de 20 à 60 ans. L'âge moyen est de 45 ans. Les personnes accueillies ont été orientées en ESAT par la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées).

La population est constituée de 145 hommes et de 95 femmes. 104 usagers vivent au domicile parental (43,3%). 88 usagers vivent à leur domicile (36,6%). 48 usagers vivent en Foyer d'Hébergement (20%). Parmi les personnes vivant à leur domicile, 47 font appel à des Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS). Sur l'ensemble des usagers accueillis à l'ESAT, 41 bénéficient d'une mesure de tutelle ou de curatelle. Le vieillissement de la population accueillie à l'ESAT représente une évolution importante. 72,4% des usagers ont entre 40 et 60 ans et 110 usagers prendront leur retraite dans les dix ans à venir (annexes I et II / descriptif de la population accueillie – descriptif des pathologies du public accueilli).

1.2.5. Les moyens de l'ESAT

1.2.5.1. Les moyens humains

Le personnel de l'ESAT est soumis aux règles de la Convention Collective 66. Le nombre d'équivalents temps plein résultant du budget exécutoire 2012 est de 53,68. L'équipe d'encadrement est composée d'un directeur (CL1N1), d'un directeur adjoint (CL2N2), et d'un chef de service soutien (CL2N3). Le directeur adjoint a la responsabilité du service commercial et le suivi de la production. Le service administratif et de gestion est composé de 6 personnes, 3 sont affectées au service commercial dont un agent de méthode et de bureau. Une assistante de direction relaie le directeur sur la partie administrative.

Les services généraux sont composés de 10 personnes : 3 sont affectées à l'entretien des bâtiments et 6 à l'entretien des locaux, à la lingerie et au service de restauration sous la responsabilité d'un chef de service entretien. 3 personnes sont affectées au service de restauration dont un responsable non cadre.

Les effectifs les plus importants sont affectés au service socio-éducatif (30 personnes). Ils se décomposent de la manière suivante : un service soutien médico-social composé de 2 animateurs catégorie 2 et d'une assistante sociale sous la responsabilité du chef de service soutien, 3 équipes de moniteurs d'atelier dont une équipe sous la responsabilité d'un chef d'atelier (CL3N3) et les deux autres sous la responsabilité chacune d'un moniteur principal.

Le service paramédical est composé d'une infirmière à temps plein, d'un kinésithérapeute et d'un psychologue à temps partiel. Ce service est rattaché au service soutien, en lien hiérarchique pour l'infirmière et fonctionnel pour les autres avec le chef de service soutien. Un service médical est composé d'un médecin généraliste et d'un médecin

psychiatre. Le médecin généraliste intervient 1heure par jour, le médecin psychiatre ½ journée tous les 15 jours (annexe III et IV / le tableau des effectifs par catégorie - organigramme).

1.2.5.2. Les moyens financiers

Budget social

Groupe 1- dépenses afférentes à l'exploitation courante

Bien qu'encadré par un CPOM, notre demande de financement pour le groupe 1 sera calculé comme par le passé à partir des demandes ou du réalisé majoré du taux de l'inflation (1,6% voir 3% pour les maintenances et 7% pour les assurances), afin d'évaluer les charges réelles de ce groupe qui présente un manque de financement récurant d'environ 100 000 euros. Le prévisionnel était de 446 480 euros pour un exécutoire de 375 743 euros alors que le réalisé 2010 était de 444 105 euros.

Nous ajusterons l'exécutoire au regard de l'accordé, tout en sachant que ces dépenses sont difficilement compressibles. Nous envisageons une adhésion à des groupements d'achats et prévoyons un investissement à long terme d'isolation de la toiture de l'atelier métallurgie afin de faire des économies d'énergie et d'améliorer le confort de vie de l'atelier.

Groupe 2 – Dépenses afférentes au personnel

Pour l'ensemble du budget, la valeur du point est calculée sur la base de 3,74 euros. Compte tenu de nouvelles informations donnant une valeur de point à 3,77 euros, nous avons créé une ligne budgétaire affichant ce différentiel. Le Glissement Vieillesse Technicité (GVT) est de 1,21%. 18 membres du personnel sont concernés par cette progression. Les indemnités de départ à la retraite constituent les mesures nouvelles. Le CPOM précise que les indemnités de départ à la retraite doivent être financées à moyens constants et par le biais de provisions. Nous les avons portées au budget en souhaitant bénéficier d'un crédit ponctuel. Le besoin de financement s'élève à 178 063 euros pour 6 personnes (une 7^{ième} personne pourrait faire sa demande) ; cette somme pourrait être financée pour partie par les 93 000 euros non reconductible de 2010 et l'éventuelle provision de 59 000 euros portée à l'exécutoire 2011. En projection, il n'y a pas de départ prévu en 2013, et 2 sont prévus en 2014, ce qui nous permettra de refaire des provisions pour rééquilibrer ce poste et répondre aux besoins à venir.

Groupe 3 – Dépense afférentes à la structure

Les dépenses du groupe 3 sont pratiquement à l'équilibre, un exécutoire de 503 793 euros pour un prévisionnel de 516 628 euros.

Capacité	Réel N-2	Budget exécutoire N-1	Budget Prévisionnel 2011
CHARGES			
Groupe 1	444 106	375 743	466 480
Groupe 2	2 222 819	2 272 644	2 425 466
Groupe 3	598 865	503 793	516 628
Déficit reporté	12 975		
Total charges (groupe 1, 2 et 3)	3 278 765	3 152 180	3 408 574
PRODUITS			
Groupe 1 (produits de la tarification)	2 986 270	2 835 914	3 245 546
Groupe 2 (autres produits relatifs à l'exploitation)	214 763	163 028	163 028
Groupe 3 (produits financiers et produits non encaissables)	78 323		
Excédent reportée		153 238	
Total produits	3 279 356	3 152 180	3 408 574

La particularité de l'ESAT est d'avoir un budget social et un budget commercial. Malgré un contexte économique défavorable, le budget commercial de l'ESAT dégage un bénéfice de 49 859 euros pour l'année 2010.

1.2.5.3. Les moyens matériels

Les locaux

L'ensemble des services de l'ESAT est regroupé sur le même site : administration, entretien, garage, cuisine et restauration, lingerie, médical et para médical. Les secteurs d'accueil et d'activités des usagers se répartissent en 3 ateliers : Ateliers1 et 3 de montage et de conditionnement, Atelier 2 de métallurgie soudure, un service espaces verts et un local soutien et formation.

Le Matériel

L'accompagnement de l'utilisateur ayant pour support principal les activités à caractère professionnel, les ateliers sont dotés de matériels performants qui suivent les évolutions technologiques, les marchés et les compétences des usagers. L'ESAT investit régulièrement dans de nouvelles machines : presse hydraulique à commande numérique, cintruse, robots soudure, chaîne de peinture époxy ... etc. Les choix d'investissements sont réalisés en fonction de la réalité économique sur notre territoire. Ils nous ont permis de conquérir de nouveaux marchés et de nous imposer dans un contexte de concurrence accrue avec des prix compétitifs.

C'est dans l'équilibre de ces différents paramètres que chaque usager peut prendre sa place, réussir et évoluer dans les différentes activités développées dans les ateliers. C'est aussi à cette condition que l'institution restera compétitive dans l'économie de marché dont elle ne saurait se départir sans risquer de mettre en péril son équilibre financier et, par voie de conséquence, une partie des ressources des usagers.

1.2.6. Le fonctionnement de l'ESAT

L'ESAT est reconnu pour sa qualité d'accompagnement des usagers, pour ses performances de production. Il est composé d'un atelier de fabrication métallique, de deux ateliers de montage et conditionnement, d'un service espace verts, d'un service soutien, d'un service entretien, d'un service de restauration et d'un service entretien. Chaque atelier est indépendant, les processus de fabrication sont différents et ne favorisent pas la communication inter-ateliers. Les usagers sont accueillis dans les différents ateliers en fonction de leur Projet d'Accompagnement Personnalisé (P.A.P). Ils sont sous la responsabilité de leur moniteur d'atelier référent et du responsable d'atelier. Une réunion d'accompagnement des usagers a lieu chaque mercredi avec l'équipe pluridisciplinaire. Un point est réalisé sur les PAP et sur les situations particulières de certains des usagers. Cette réunion est animée par le chef de service soutien. C'est un temps de régulation et de partage. Des points sur la vie organisationnelle sont aussi abordés. Une réunion des responsables d'atelier et des différents services a lieu chaque lundi, sous la

responsabilité du directeur et du directeur adjoint. L'objectif principal est d'organiser l'ordonnancement de la production de la semaine en lien avec les activités de soutien.

1.2.7. L'ambiance au sein de l'ESAT

L'ambiance au sein de l'ESAT est relativement bonne, il n'existe pas de conflits majeurs dans et entre les services, mais il n'existe pas non plus de forte cohésion. Le manque de communication entre les salariés ne s'explique pas seulement par la configuration des locaux (étendue des locaux, ateliers séparés....Etc.). Certains salariés réalisent correctement leurs activités, mais ils ne sont pas forces de propositions. Leur investissement au sein de l'ESAT est limité. La culture d'entreprise, la notion d'appartenance est moindre aujourd'hui. Les comportements des uns et des autres sont de plus en plus individualistes.

1.3. Diagnostic de territoire

1.3.1. Présentation de l'environnement territorial ⁶

Avec 1 462 895 habitants, le Pas de Calais se classe au 7^{ème} rang des départements les plus peuplés de France. Le territoire du Boulonnais représente 11,5% de la population du département, soit 168 424 habitants et se caractérise par un certain dynamisme démographique.

Le département du Pas de Calais se caractérise par un contexte économique et social défavorable. Avec 13 969 euros pour le revenu fiscal de référence moyen (DGI 2005), les habitants du Pas de Calais disposent de revenus très inférieurs à la moyenne nationale qui se situe à une moyenne de 17 344 euros. Seulement 44% de ménages sont imposables alors que ce ratio est de 54,5% pour l'ensemble du territoire métropolitain. Le niveau de revenus des habitants du Boulonnais est proche de la moyenne départementale avec 14 282 euros de revenu fiscal de référence moyen et 44% de ménages imposables. S'agissant de l'emploi, le Pas de Calais affiche un taux de chômage de 12,8%, au niveau infra-départemental. La zone de Boulogne affiche un taux de chômage de 13% au 4^{ième} trimestre 2009, pour une moyenne nationale de 9,5%.⁷ Au premier trimestre 2012, ce taux est passé à 13,2%. Concernant le nombre de bénéficiaire du RMI, le pas de Calais se situe au 6^{ième} rang, avec un écart de près de 20 points avec la moyenne nationale. Le Boulonnais affiche le taux de 67,2 allocataires du RMI pour mille habitants âgés de 20 à 59 ans.

⁶ Données chiffrées « Livret 2 – Le contexte du Pas-de-Calais » Conseil général

⁷ Source « Repères emploi, revue mensuelle juin 2010 »

« Le département du Pas de Calais compte une forte proportion de bénéficiaires de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) : 26 bénéficiaires pour mille personnes âgées de 20 à 59 ans, soit 3 point de plus au regard de la moyenne nationale qui est de 23 pour 1000.

51% des bénéficiaires de l'AAH sur le territoire du Boulonnais sont des femmes. Parmi les bénéficiaires on compte une forte proportion de personnes isolées : 68% des allocataires vivent seuls ; 4% sont en situation de monoparentalité et seulement 28% vivent en couple.

Les bénéficiaires de l'AAH se caractérisent en outre par une moyenne d'âge élevée. En effet, 64% d'entre eux ont plus de 40 ans, dont la moitié sont âgés de 50 ans et plus. Un taux de pénétration de la Prestation de Compensation du Handicap (PCH) supérieur à la moyenne départementale. Le territoire du Boulonnais comptait en 2008, 139 bénéficiaires de la PCH ; si l'on rapporte cette proportion pour mille allocataires de l'AAH, le taux est de 63,1 ‰ contre 53,6‰ pour le département. Le Boulonnais concentre 13% des bénéficiaires de la PCH du département. Et les bénéficiaires plutôt âgés sur l'ensemble du département le sont moins sur le Boulonnais : 4,3% ont plus de 60 ans et 60,4% ont plus de 40 ans, contre 9,4% et 60,4 % respectivement pour le département.

Les listes d'attentes pour les structures d'hébergement et d'accueil (MDPH août 2009) sont importantes. En ce qui concerne l'orientation vers les structures médico-sociales, les demandes non satisfaites issues du territoire du Boulonnais représentent en moyenne 9,2% des listes d'attente départementales. Ce ratio est toutefois de seulement 5,8 % pour les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Il s'élève en revanche à plus de 15% pour les sections occupationnelles ».⁸

	ESAT	FAM	MAS	SO	FO	TOTAL
Département : nombre de personnes sur liste d'attente	1 319	323	257	381	722	3 002
Boulonnais : nombre de personnes Sur liste d'attente	77	42	25	59	72	275
Part de demandes du Boulonnais	5,8%	13%	9,7%	15,5%	10%	9,2%

L'insertion professionnelle des travailleurs handicapés en milieu ordinaire constitue un véritable « défi » sur le territoire, renforcé par une absence de coordination des acteurs locaux de l'organisation sanitaire et sociale mais aussi des partenaires travaillant sur l'emploi.

Le réseau entre les acteurs de l'emploi et les professionnels chargés de l'accompagnement des personnes handicapées est à développer. Il convient de favoriser le décroisement et de renforcer la coordination des acteurs par la mise en place d'un réseau des acteurs locaux, le développement d'outils de travail commun et l'installation de groupes d'échanges visant l'analyse de situations pratiques.

Le taux d'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire est inférieur à la moyenne départementale : 2,94% pour le territoire contre 3,69% pour le département (DDTEFP, 2006). En matière d'insertion professionnelle, il s'avère nécessaire de sensibiliser le monde de l'entreprise à l'emploi des travailleurs handicapés. La continuité entre le milieu scolaire spécialisé ou non et le monde du travail est à renforcer notamment avec la création d'un SESSAD Insertion Professionnelle et en favorisant les stages. L'accès au travail protégé est à favoriser par une possibilité d'alternance entre les différentes structures d'emploi et la mise en place de passerelles : Section Occupationnelle, ESAT, milieu ordinaire de travail....

1.3.2. Les autres ESAT

Il existe sur le territoire du Boulonnais deux autres ESAT de plus petite taille. Un ESAT accueillant cinquante usagers qui propose des activités culinaires, des activités de maraîchage et d'espaces verts et des activités de conditionnement. Un autre ESAT accueillant cent d'usagers qui propose des activités de conditionnement, des activités de peinture en bâtiment et des activités d'espaces verts. Les trois ESAT font partie du réseau GEAC (Groupement des Etablissements pour l'Action et la Concertation) du Pas de Calais et du réseau GESAT.

Le Réseau GEAC est un groupement d'intérêt économique qui réunit les 18 organismes gestionnaires du département du Pas de Calais, représentant 43 établissements (ESAT et Entreprises Adaptées). Le réseau GESAT est une association qui réunit des directeurs d'établissements protégés (ESAT) et d'entreprises adaptées (EA) soucieux de favoriser la professionnalisation et l'accompagnement des travailleurs handicapés. Lieu de mutualisation et d'échange, il facilite les liens entre, d'une part, les entreprises et des collectivités, et d'autre part le secteur protégé et adapté. Il a créé à cette fin la première base de données, dont la mise à jour est quotidienne, capable d'identifier rapidement l'offre du secteur protégé et adapté sur l'ensemble du territoire français. 2000 établissements sont référencés qui rassemblent 135.000 travailleurs handicapés, dans 1 400 ESAT et 600 EA.

⁸ Données chiffrées « Livret 2 - Le contexte du Pas de Calais » Conseil général

1.3.3. Les organisations dépendant de l'ARS

Ouverte début avril 2010, l'Agence régionale de santé (ARS) Nord - Pas de Calais met en œuvre la politique régionale de santé, en coordination avec les partenaires et en tenant compte des spécificités de la région et de ses territoires. Ses actions visent à améliorer la santé de la population et à rendre le système de santé plus efficace. Elle est la clef de voûte de la nouvelle organisation prévue par la Loi « Hôpital Patients Santé Territoires » du 21 juillet 2009 (article 118). Son dirigeant a été nommé en Conseil des Ministres le 31 mars 2010. Etablissement public d'Etat autonome au niveau administratif et financier, l'ARS assure une véritable coordination entre les services de l'Etat et l'Assurance Maladie. Elle regroupe d'anciennes structures ayant compétences en matière de santé publique et d'organisation des soins :

- la Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales (DRASS),
- l'Agence Régionale de l'Hospitalisation (ARH),
- l'Union Régionale des Caisses d'Assurance Maladie (URCAM),
- le Groupement Régional de Santé Publique (GRSP),
- la Mission Régionale de Santé (MRS),
- les Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) - hors compétences transférées à la DRJSCS (Direction Régionale à la Jeunesse et au Sport et à la Cohésion Sociale,
- la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) sur le champ de l'offre de soins uniquement,
- la Direction Régionale du Service Médical (DRSM) sur le seul champ de l'offre de soins.

1.3.4. Préconisations du schéma territorial

Au regard de la situation socio-économique, l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire est un défi important dans le département...Le taux d'emploi des travailleurs handicapés dans la zone d'emploi du territoire est plus faible que la moyenne départementale : 2,94% au lieu de 3,69%.

Plusieurs pistes sont possibles en matière d'accompagnement et d'insertion des personnes handicapées vers et dans l'emploi par :

Une coordination des acteurs locaux, le développement des partenariats avec la Mission locale, la MDPH et Pôle Emploi pour un échange d'informations dans le respect de la confidentialité sur les jeunes et adultes relevant du champ du handicap.

Un meilleur suivi des jeunes qui ont relevé du handicap à un moment de leur parcours scolaire, des adultes handicapés en attente de place en E.S.A.T ou en E.A.

Un développement des partenariats I.M.E /E.S.A.T / E.A / Milieu ordinaire (MO) et une démultiplication des stages en MO pour les usagers d'IMPRO.

La création de postes de chargé d'insertion dans les différentes structures afin d'accompagner et de tuteur sur la durée les travailleurs handicapés vers le milieu ordinaire.

Une Communication et une information sur l'obligation d'embauche de travailleurs handicapés et sur les aides possibles à l'employeur et aux salariés (loi 2005), dans le service public, les collectivités territoriales et les entreprises.

Une intégration dans les réseaux économiques locaux : un moyen de « connaître et se faire connaître » localement, d'anticiper les évolutions économiques, d'accéder à de nouveaux marchés, de mettre en œuvre leur politique commerciale, de trouver des pistes de diversification des activités ou encore d'accéder à d'autres modes de financements ou d'appuis (branches, CCI, ...etc.).

Certes l'environnement socio-économique actuelle, une pression concurrentielle forte constituent de réelles difficultés pour un passage du milieu protégé au milieu ordinaire, et cela malgré les incitations financières fortes de l'Etat accordées aux entreprises dans le cadre d'une embauche de travailleur handicapé.

Mais le développement économique des ESAT passe nécessairement par l'élaboration de stratégies économiques innovantes en termes de partenariat avec les acteurs économiques locaux. La recherche de nouvelles activités mais aussi la diversification et l'adaptation des compétences des personnes handicapées. Il faut lever les freins et la méfiance qui subsistent encore vis à vis du monde économique, établir un véritable maillage territoriale avec l'ensemble des partenaires institutionnels et les clients.

Le développement de la formation et des apprentissages : conscient des enjeux, le législateur par la loi 2005-102 demande aux établissements de mettre en œuvre et de favoriser « l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelles, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées ».

De nombreuses structures ont déjà pris des initiatives et mené des actions sur la reconnaissance des savoir-faire et la validation des acquis de l'expérience.

1.4. Diagnostic de situation

1.4.1. L'évolution du public accueilli

Entre le 1^{er} janvier 2007 et le 31 décembre 2011, près de la moitié des personnes entrant à l'E.S.A.T présentent une déficience intellectuelle légère et connaissent de grandes difficultés sociales. Ces nouveaux usagers habitent des quartiers rendus difficiles de par la concentration de personnes confrontées à des problématiques diverses : chômage, alcoolisme, toxicomanie, violences conjugales, poursuites judiciaires...Ils sont

locataires d'appartements gérés par des bailleurs publics à la périphérie de la ville de Boulogne ou par des bailleurs privés dans le centre ville. Ils sont issus de famille en difficulté sociale. Des carences affectives et éducatives, des souffrances psychiques sont constatées. Les personnes vivant en couple ont une expérience de vie conjugale difficile. La majorité a son ou ses enfant(s) placé en famille d'accueil. Leur présence à l'ESAT est rythmée par des visites médiatisées de leur(s) enfant(s).

Ces personnes nouvellement entrées à l'ESAT attendent essentiellement un soutien socio-psychologique. Leur entrée à l'ESAT leur donne un statut, une reconnaissance sociale. Elles veulent sortir de leur isolement et trouver l'appui nécessaire à leur vie de tous les jours. Elles ont des attentes également en termes de rémunération. Elles touchent déjà l'AAH et souhaitent améliorer leur niveau de vie. Elles entrent avec un projet professionnel. Certains usagers expriment le souhait de s'insérer professionnellement après un passage à l'ESAT.

Ces usagers ont des difficultés à respecter le règlement de fonctionnement de l'établissement. Les absences et les retards sont fréquents. Les causes sont multiples : problèmes de voisinage, ennuis de santé des parents, des enfants et d'eux-mêmes, démarches administratives effectuées dans l'urgence, problèmes liés au logement, mauvaise hygiène de vie. Ces personnes s'intègrent difficilement aux groupes de travail. Elles sollicitent énormément les moniteurs d'atelier et suscitent parfois de la jalousie, de l'incompréhension chez les usagers les plus anciens. Leur langage n'est pas toujours approprié et choque les autres. La productivité s'en ressent. Les mésententes entre usagers entraînent des ralentissements de production. Les moniteurs d'atelier passent énormément de temps à désamorcer les conflits entre usagers et ne sont plus en mesure d'assurer un suivi constant du travail. Même si l'ESAT n'est pas une usine, il est tenu de répondre aux demandes des clients dans les délais prévus. Les usagers sont tous capables de produire un travail dans les limites de leurs possibilités, mais ils ont besoin d'être accompagnés, guidés, stimulés par les moniteurs d'atelier.

Hormis les difficultés de cohabitation avec la population « traditionnelle », ces usagers sont peu fiables sur le plan professionnel. Ils ont de bonnes capacités de travail, mais ils manquent de régularité. Leurs retards et leurs absences ont un impact sur la production. Il faut sans cesse réorganiser les équipes de travail. Il est nécessaire également de contrôler régulièrement leur travail. Leurs difficultés sociales les envahissent parfois au point de les limiter dans l'exécution de leur tâche.

1.4.2. L'évolution du cadre institutionnel

Depuis une dizaine d'années, le cadre juridique de l'accueil des personnes présentant une déficience a énormément évolué. La loi de rénovation sociale du 2 février 2002 a rappelé l'importance de placer l'usager au cœur des dispositifs d'accompagnement. La loi du 11 février 2005 est venue renforcer cette disposition. Les personnes qui se présentent aujourd'hui à l'ESAT ont grandi avec ces lois et les ont intégrées. Elles connaissent leurs droits et les font valoir. C'est un progrès incontestable pour les personnes en situation de handicap. Les personnes sont devenues plus actrices de leur projet de vie. Elles font des choix les concernant et expriment leurs besoins et demandes. Les personnes apparaissent plus libres dans leur parcours, mais à contrario, elles sont parfois désemparées face aux responsabilités qui sont les leurs. Les usagers ne sont plus pris en charge. Ils sont accompagnés dans leurs décisions, dans leur vie de tous les jours, mais cet accompagnement a ses limites. Les personnes en situation de handicap aspirent à vivre comme tout le monde. Elles veulent vivre en appartement, gérer seules leur compte, se marier, avoir des enfants, conduire une voiture, partir en vacances. Mais elles n'ont pas forcément les ressources nécessaires pour y parvenir. Ce progrès en matière de citoyenneté peut alors générer de nouvelles difficultés.

1.4.3. L'insertion professionnelle insuffisante

Actuellement, l'insertion professionnelle des usagers accueillis à l'ESAT en milieu ordinaire ou EA est quasi-inexistante. Les usagers sont vraiment en situation de travailleurs. Ils exercent des activités à caractère professionnelles répondant aux exigences du monde du travail. Ce sont des activités de production répondant à des normes de qualité et à des délais de livraison établis par les différents clients de l'ESAT. Après un temps de formation interne, chaque usager est en mesure d'occuper un poste de travail. Certains travaillent sur des machines très perfectionnées. Le travail effectué par les usagers en ESAT est tel qu'il se substitue à une insertion professionnelle.

Conclusion intermédiaire

Au cours de ces cinquante dernières années, l'APEI du Boulonnais a toujours fait preuve d'inventivité et d'audace pour répondre au mieux aux besoins et attentes des personnes en situation de handicap. L'ESAT a su diversifier ses activités pour permettre à chaque usager de fournir un travail en fonction de ses capacités. Des choix judicieux en termes d'investissement ont été faits. Ils ont permis à l'ESAT de conquérir de nouveaux marchés et de résister mieux que d'autres à la crise économique. De par la technicité des tâches, la modernisation des équipements, les usagers travaillent dans des conditions proches de celles du milieu ordinaire du travail. Mais aujourd'hui, l'ESAT a de nouveaux défis à relever.

Trois grandes évolutions sont à prendre en compte : le public, la législation en faveur des personnes en situation de handicap et les politiques publiques. 50% des personnes accueillies en ESAT présentent une déficience intellectuelle légère et sont confrontées à des problématiques sociales importantes. Les nouveaux usagers d'ESAT connaissent leurs droits et les font valoir. Ils expriment des demandes nouvelles, notamment en termes d'insertion professionnelle. Des droits qui ont énormément progressé durant ces dix dernières années. Enfin les politiques publiques en faveur de l'insertion professionnelle des usagers d'E.S.A.T sont peu suivies des faits.

Face à ce constat, je me trouve confronté en tant que directeur à la problématique suivante : Pourquoi l'ESAT ne répond pas davantage à la demande d'insertion professionnelle des usagers ? Comment palier à cette situation ?

2 Deuxième partie : L'ESAT, un tremplin possible vers le monde du travail ?

Comme le précise la circulaire N°DGAS/3B/2008/259 du 1^{er} août 2008, l'ESAT a pour mission de permettre aux usagers de passer du milieu de travail protégé au milieu adapté ou ordinaire. Force est de constater que cette mission n'est pas remplie. Aucun usager de l'ESAT ne se voit proposer une insertion professionnelle en entreprise adaptée ou en entreprise ordinaire. Quelles sont donc les raisons de cet « immobilisme » ? Pourquoi l'ESAT ne propose pas davantage à certains usagers de s'insérer professionnellement en entreprise adaptée ou ordinaire. Pourtant cet ESAT est remarquable sur le plan de la technicité des tâches. Les personnes qui le visitent pour la première fois sont frappées par le travail technique des usagers, par les machines utilisées. Cet ESAT est un vrai lieu de travail. Les activités proposées aux usagers font appel à des métiers à part entière, des qualifications, des compétences. Ils exercent des métiers très techniques, faisant appel à de la formation. Ce sont des métiers valorisants tels que : soudeurs, agents de fabrication métallique, agents des espaces verts...

Le public accueilli au sein de l'ESAT évolue. 50% des personnes entrées à l'ESAT durant ces trois dernières années présentent une déficience intellectuelle légère, et sont confrontées à des problématiques sociales importantes. Elles ont de réelles capacités de travail, mais manquent de stabilité. Elles aspirent à un métier, à une reconnaissance professionnelle et sociale mais sont confrontées à des difficultés d'ordre psychique qui les empêchent de tenir dans la durée. Cette évolution est constatée dans l'ensemble des ESAT. Ces usagers ne conçoivent pas de rester à l'ESAT toute leur vie. Ils entrent avec un projet de vie professionnelle. Ils veulent se former et accéder à un emploi.

2.1. Clarification conceptuelle

2.1.1. L'ESAT et ses missions

L'ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail) est une structure médico-sociale qui propose un travail rémunéré à des personnes en situation de handicap. Ces personnes sont reconnues handicapées et orientées en ESAT par la C.D.A.P.H (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées). Il existe différents types d'ESAT accueillant des personnes présentant des handicaps différents : déficience intellectuelle, handicap moteur, troubles psychiques.

La mission de ces ESAT est de procurer une activité professionnelle aux personnes ne pouvant accéder à un emploi en milieu ordinaire. Une des missions de l'ESAT est de préparer les usagers à intégrer un jour le milieu adapté ou le milieu ordinaire du travail selon leur projet professionnel. L'ESAT se présente comme une passerelle, un dispositif d'insertion par l'économie. Les usagers d'ESAT sont accompagnés dans leur projet de vie en vue de s'insérer socialement et professionnellement. Des activités de soutien sont proposées aux usagers dans les établissements en complémentarité avec les aides techniques apportées en atelier. Les usagers apprennent à exercer un métier et à être autonome dans leur vie de tous les jours.

2.1.2. Le statut des usagers d'ESAT

L'ESAT est une institution sociale et médico-sociale, financée par l'Etat, et non une entreprise. Les travailleurs handicapés ont au sein de l'ESAT un statut d'usagers d'une structure sociale et médico-sociale. Ils ne sont pas assimilés à des salariés de droit commun, soumis au code du travail. L'admission en ESAT ne relève pas d'un recrutement au sens propre du terme. Il n'y a pas de contrat de travail entre l'utilisateur et l'ESAT au sens où l'entend le code du travail. Il s'agit d'une admission après orientation par la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH). Cette orientation a lieu si la CDAPH constate que les capacités de travail de l'utilisateur ne lui permettent pas de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée.

Les usagers sont liés par un contrat de soutien et d'aide par le travail selon le modèle fixé par le décret n° 2006-1752 du 23 décembre 2006. Ce contrat doit 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. Ce contrat est conclu pour une durée d'un an, renouvelable chaque année par tacite reconduction. Il définit les droits et les obligations réciproques de l'établissement et de la personne handicapée, ainsi que le droit à une rémunération garantie versée dès l'admission en période d'essai du travailleur. La durée légale du travail effectif est fixée à trente-cinq heures par semaine sans autorisation d'effectuer des heures supplémentaires. Cette durée vise à la fois les activités à caractère professionnel et les activités de soutien en lien avec l'activité de production. Ils bénéficient de 30 jours ouvrables de congés annuels quelques soient leurs absences (justifiées ou pas) avec garantie de rémunération, pouvant être augmentés de 3 jours mobiles à l'appréciation du directeur. Ils bénéficient également de droits à absences pour événements familiaux avec garantie de rémunération.

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, après un délai de carence de 3 jours. L'âge de la retraite des usagers correspond à l'âge légal des travailleurs en milieu ordinaire, soit 60 ans et 8 mois en 2012.

Les usagers d'ESAT sont rémunérés pour le travail qu'ils effectuent en atelier. Ils ont une fiche de paye, ils adhèrent à une mutuelle et cotisent à une caisse de retraite. Depuis le 1er janvier 2007, la rémunération garantie est comprise entre 55 % et 110 % du Smic. Leur rémunération provient en partie du fruit de leur travail et d'une aide au poste accordée par l'Etat. Cette aide au poste est versée directement à l'E.S.A.T et non pas au travailleur handicapé. La rémunération garantie se compose d'une part financée par l'E.S.A.T, qui ne peut être inférieure à 5 % du salaire minimum de croissance et d'une aide au poste qui ne peut être supérieure à 50 % de ce même salaire. La part prise en charge par l'E.S.A.T est laissée à l'appréciation de chaque établissement, qui aura donc ses propres critères pour déterminer le pourcentage qu'il financera (au minimum 5%). Le montant de l'aide au poste s'élève à 50 % du salaire minimum de croissance lorsque la part de la rémunération financée par l'E.S.A.T est supérieure à 5 % et inférieure ou égale à 20 % du Smic. Lorsque la part de la rémunération garantie financée par l'E.S.A.T dépasse le seuil de 20 % du Smic, le pourcentage de 50 % est ensuite réduit de 0,5 % pour chaque hausse de 1 % de la part de la rémunération financée par l'E.S.A.T. Le montant d'aide au poste est précisé sur le bulletin de paie de chaque usager.

En travaillant à l'ESAT, les usagers continuent de bénéficier de l'A.A.H (Allocation d'Adultes Handicapés) à taux réduit. Un abattement est effectué sur les revenus d'activité du travailleur, il est déterminé en fonction de la part de la rémunération garantie financée par l'E.S.A.T et de la situation individuelle de la personne.

En matière de formation, la loi du 11 février 2005 précise que les E.S.A.T doivent mettre en œuvre ou favoriser l'accès des travailleurs 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. Elle réaffirme également le principe de la validation des acquis de l'expérience pour les travailleurs handicapés. La nouvelle réglementation comporte une avancée importante pour le secteur du travail protégé en matière de financement de la formation professionnelle, en prévoyant la compensation par l'Etat des charges liées à la participation de l'E.S.A.T 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.

2.1.3. Insertion professionnelle et insertion sociale

La notion d'insertion professionnelle est relativement récente et liée à l'apparition des premières crises économiques. En France, les premiers textes législatifs utilisant ce terme datent du début des années 1970 si on en croit Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger (1995). La question de "l'insertion des jeunes" n'est devenue un problème social et un objet de politiques publiques en France, que depuis un quart de siècle environ (Dubar 1998). Au temps de la période des « trente glorieuses », le passage de l'école, ou de l'université vers l'emploi s'effectuait naturellement. L'entrée à l'usine ou dans un bureau s'effectuait de manière quasi systématique après la sortie de l'école primaire pour les garçons et filles issus du milieu populaire, ou par l'apprentissage chez un(e) patron(ne), combinant travail et formation. L'entrée dans une grande école débouchait instantanément (souvent avant même la sortie) sur un poste de cadre supérieur ou de haut fonctionnaire pour les "fils de bonne famille". L'insertion socioprofessionnelle est liée intrinsèquement à la rupture avec le plein emploi et à la montée du chômage de masse. Les pouvoirs publics face à cette dégradation de la situation de l'emploi, notamment celle des jeunes, vont lancer trois pactes annuels successifs pour l'emploi (à partir de juillet 1977), afin de compléter le niveau de formation des jeunes sortis du système scolaire sans formation ou qualification reconnues.

Mais il faut attendre 1981 et le rapport dirigé par Bertrand Schwartz, « l'insertion professionnelle et sociale des jeunes », pour la mise en place d'une véritable politique d'insertion. Les recommandations du rapport Schwartz sont centrées sur un objectif d'intégration dans l'emploi pour les jeunes. Elles vont orienter les dispositifs d'insertion qui vont se succéder à partir de 1982. Les jeunes peu qualifiés en premier lieu, et ensuite les demandeurs d'emploi adultes, dans le cadre de la loi de 1988 sur le Revenu Minimum d'Insertion (RMI). L'ambitieux programme de stages pour l'insertion des jeunes, lancé en 1982, mettait également l'accent sur le développement de compétences sociales (savoir être), comme complément nécessaire à l'acquisition de compétences professionnelles.

Les politiques d'insertion professionnelle et sociale des jeunes et des adultes n'ont cessé d'être relancées par tous les gouvernements successifs depuis le début des années 1980. La loi de 2009 sur le Revenu de Solidarité Active (RSA) succédera au RMI. Impulsée par Martin Hirsch, le RSA est née suite au constat des conditions de la pauvreté, liées essentiellement à la privation d'emploi à l'époque de l'instauration du RMI et au développement du travail précaire et/ou à temps partiel. Selon Martin Hirsch en 2008 : « *Plus de 7 millions de Français vivent sous le seuil de pauvreté, dont deux*

*millions d'enfants et quatre millions d'adultes d'âge actif. Parmi eux, la moitié est pauvre parce qu'exclue du monde du travail, l'autre moitié reste pauvre bien que travaillant».*⁹

On entend par insertion professionnelle le fait pour un individu de trouver un emploi dans le monde adapté ou dans le monde ordinaire du travail. Il s'agit d'être salarié dans une entreprise, d'occuper un poste de travail et de vivre de son travail.

*« Du latin in sere, c'est à dire « introduire dans, entrelacer », le mot « insertion » désigne à la fois un processus et un état qui conduit un sujet à trouver une place reconnue dans un système...Le mot « insertion » ayant vu le jour bien avant la loi du RMI (Revenu Minimum d'Insertion), la distinction faite initialement entre l'insertion professionnelle et l'insertion sociale perdure. Par insertion professionnelle, il faut entendre la remise en contact avec le milieu de travail ou la réadaptation au marché du travail...Cependant si l'insertion professionnelle est nécessaire, elle n'est sans doute pas suffisante pour définir un état d'insertion. Celui-ci est multidimensionnel et l'accès à l'emploi conditionne mais n'en épuise pas la globalité. D'où le recours à la notion d'insertion sociale... »*¹⁰

L'insertion sociale revête un sens plus large et s'attache avant tout à définir le processus amenant un individu à trouver sa place au sein de l'institution sociale. Elle est davantage accès sur l'ensemble des démarches mises en œuvre par et pour l'individu dans le but de s'insérer. Avec la montée du chômage et le développement de la précarité de nouvelles formes d'insertion voient le jour : l'insertion par le logement, par la culture, par le sport...etc. Une personne peut être insérée socialement sans avoir un emploi salarié. L'insertion sociale prend en compte l'ensemble des aspects de la vie humaine : le travail, l'habitat, les loisirs, la famille, la vie associative.

Mais est-il possible de dissocier insertion professionnelle et sociale ? L'aspect économique et professionnel prend souvent le pas sur la dimension sociale davantage considérée comme un moyen permettant à l'individu de s'insérer professionnellement.

2.1.4. Déficience intellectuelle et handicap

Une personne présentant une déficience intellectuelle se caractérise par une capacité limitée de l'apprentissage. La déficience intellectuelle n'est pas une maladie. Elle ne peut donc pas être guérie. Cela ne veut pas dire que la personne qui en souffre ne peut pas évoluer. La conséquence principalement sociale de la déficience intellectuelle se nomme le handicap mental. Grâce à un accompagnement individualisé et à un environnement riche en stimulations comme l'est un E.S.A.T, la personne présentant une déficience intellectuelle peut développer des compétences professionnelles.

⁹ Martin Hirsch, *Discours du 25 septembre 2008 à l'Assemblée nationale*, reproduit par la revue Partage, n°203, septembre-octobre 2008, p.3

¹⁰ BARREYRE J Y, BOUQUET B, CHANTREAU A, LASSUS P, 1995, Dictionnaire critique d'Action sociale, Paris : Bayard Editions, 436 p.

La personne présentant une déficience intellectuelle éprouve des difficultés à se repérer dans l'espace et le temps. Elle mémorise plus ou moins facilement les consignes de travail. La dextérité et la coordination gestuelle de la personne sont plus ou moins limitées. La personne déficiente intellectuellement comprend difficilement les règles de communication. Elle peine à intégrer les codes sociaux. Certaines personnes manifestent des troubles du comportement : stéréotypies, phénomènes de repli, agitation excessive.

Des tests psychométriques permettent d'évaluer les niveaux de déficience. On parle de déficience légère, moyenne, grave ou profonde.

« Le handicap mental est la conséquence sociale d'une déficience intellectuelle. La personne handicapée mentale a les mêmes droits et les mêmes devoirs que les autres. Elle bénéficie d'un droit supplémentaire aux autres, lié à sa situation de handicap : le droit à compensation.

Ce droit est affirmé dans la loi du 11 février 2005, dans son article 2 : « Constitue un handicap (...) toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. »

Cette définition est corrélée par celle de l'Organisation mondiale de la santé (OMS) qui donne la définition suivante : « Est appelé handicapé celui dont l'intégrité physique ou mentale est progressivement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge, d'une maladie ou d'un accident, en sorte que son autonomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouve compromise. »

Elle donne également la définition de la déficience intellectuelle : « La personne ayant une déficience intellectuelle a une capacité plus limitée d'apprentissage et un développement de l'intelligence qui diffère de la moyenne des gens. » »¹¹

2.1.5. Troubles psychiques

Il est difficile de donner une définition exacte du handicap psychique compte tenu de la complexité et de la diversité des troubles qui en sont à l'origine. Contrairement au handicap sensoriel ou moteur clairement identifiés.

Michel Charzat dans son rapport à Madame Ségolène Royal alors ministre Déléguée à la Famille, l'enfance et aux personnes handicapées a été le premier à évoquer la complexité du handicap psychique : « pour mieux identifier les personnes en

¹¹ UNAPEI, handicap.fr, 18 janvier 2010, <http://www.unapei.org>

situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyen d'améliore leur vie et celle de leurs proches ».

« Le trouble psychique ne touche pas une partie de soi, mais il touche la personnalité dans son ensemble. Il met donc en cause l'identité de la personne, la blesse ; sa nature est souvent l'objet d'un déni par la personne elle même, parfois par une partie de son entourage (...). Les causes du handicap sont diverses : troubles dépressifs graves, états psychotiques ou névrotiques, états limites, détérioration mentale liée à l'âge, à des intoxications ou à des affections neurologiques. »¹² Le handicap résulte selon lui du trouble psychique.

2.2. Le risque de l'autarcie

2.2.1. Un contexte socio-économique défavorable et une législation favorable

Comme le montrent les chiffres de l'INSEE précédemment, le contexte socio-économique du territoire est désastreux. De nombreuses entreprises ont fermé leurs portes. D'autres sont en grande difficulté et se préparent à des plans de licenciement. Certes la loi du 10 juillet 1987, renforcé par la loi 2005/102 du 11 février 2005 « pour l'égalité des droits et des chances renforce l'obligation des entreprises du secteur privé et tout établissement public de 20 salariés à employer l'équivalent de 6% de travailleurs handicapés dans son effectif. Dans le cas de non-respect de cette loi, l'entreprise se voit dans l'obligation de verser à l'AGEFIPH ou le FIPHFP (public) une "contribution obligatoire" pour discrimination à l'égard des travailleurs handicapés. Les entreprises qui emploient des personnes lourdement handicapées pourront bénéficier d'une aide à l'emploi ou d'une modulation de leur contribution.

Malgré une législation favorable pour les entreprises, l'embauche de personnes handicapées s'avère difficile dans un contexte de mondialisation, ou le taux de chômage atteint les 10,1% de la population active. Certaines entreprises pour répondre aux exigences du législateur vont préférer externaliser leur obligation de recrutement en travaillant avec des ESAT ou des AP. Elles répondent ainsi aux exigences de l'état et sont exonérées de l'amende, mais elles ne développent pas à l'interne de réelle politique d'intégration des personnes handicapées. Beaucoup d'entreprises suite à l'augmentation de la contribution AGEFIPH ont en premier lieu examiné auprès de leur personnel, les salariés qui pouvaient prétendre à une reconnaissance «travailleur handicapé ». Cette

¹² Pour mieux identifier les difficultés des personnes en situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyens d'améliorer leur vie et celle de leurs proches. Rapport Michel Charzat. Mars 2002

analyse de fond a permis à quelques unes d'atteindre pratiquement le seuil des objectifs fixés par le législateur, et préfère remplir leur obligation réglementaire par des contributions financières sans envisager la mise en place d'une nouvelle politique d'intégration.

Le législateur dans son obligation légale fait abstraction du secteur d'activité, hors certains types d'emplois demandent des aptitudes particulières notamment dans le transport et le bâtiment travaux publics. L'insertion des personnes handicapées suppose de cibler au préalable les contours précis de cette population, mais la définition du handicap est plurielle et sans dissociation. L'insertion professionnelle des déficients intellectuels est plus complexe dans un contexte socio-économique à forte concurrence. Les entreprises qui recrutent sont de plus en plus exigeantes en termes de compétences techniques, de qualifications, de mobilité et d'adaptabilité. Contrairement au handicap physique, les entreprises ont tendance à considérer la déficience intellectuelle comme un frein à la compétitivité. Les niveaux de qualification en matière de recrutement n'ont cessé de progresser. Leur méconnaissance de la déficience intellectuelle renforce la non insertion professionnelle. Les entreprises sont en capacité d'identifier clairement le handicap physique. L'AGEFIPH les accompagnera dans l'aménagement du poste de travail et de son environnement. Le salarié pourra ensuite travailler de manière autonome. A contrario, la déficience intellectuelle nécessitera un accompagnement tutoré de la personne. L'autonomie sera progressive voir partielle.

2.2.2. Des expériences passées décourageantes

L'insertion professionnelle a déjà été pratiquée dans le passé, mais les résultats ont été peu convaincants. Certains usagers ont été mis à disposition d'entreprises locales, notamment dans le secteur de la pêche. Chaque année au moment des fêtes, ces personnes étaient appelées par l'employeur pour faire face aux surcharges d'activités. Elles se sont données sans compter, espérant être embauchées définitivement dans l'entreprise. Hélas aucune de ces expériences ne s'est traduite par une véritable embauche.

D'autres usagers ont été embauchés en CDI dans des entreprises locales. Tout allait bien dans les premiers mois, voir dans les premières années, puis la fatigue et les problèmes de santé ont tout remis en cause. Les personnes n'ont pu se maintenir dans l'emploi en milieu ordinaire. Elles ont du attendre que des places se libèrent pour réintégrer l'ESAT. A l'époque, il fallait attendre 5 à 10 ans pour entrer à l'ESAT.

Ces expériences antérieures négatives ont amené les dirigeants et le personnel à ne plus envisager d'insertion professionnelle. La crainte d'une requalification progressive

du statut des travailleurs d'ESAT en statut de salarié peut constituer aussi un frein à l'insertion professionnelle.

2.2.3. Des contraintes de production

L'ESAT est reconnu comme un véritable acteur économique essentiellement dans le domaine de la sous-traitance. Il est soumis à des contraintes de production de plus en plus strictes : respect des délais, normes de qualité...etc, et à une concurrence de plus en plus accrue, y compris entre les ESAT. Produire « vite et bien » nécessite de la part des usagers accompagnés des moniteurs d'atelier, de la formation et de la compétence.

Les responsables d'atelier, les moniteurs d'atelier envisagent difficilement le fait de devoir laisser partir des « bons éléments » vers une entreprise, alors qu'ils sont confrontés à des problématiques de production, de qualité. *« Il est vrai que depuis l'origine, peu de travailleurs handicapés des CAT se sont intégrés dans le milieu ordinaire de travail. C'est une observation qui a été faite dans tous les pays européens. On peut lui trouver une série d'explications liées à la fois à des logiques institutionnelles et environnementales, qu'elles soient permanentes ou conjoncturelles. Il est en premier lieu difficile pour toute structure de viser son équilibre humain et économique et simultanément de le remettre continuellement en question. Ce constat a également été fait pour les entreprises d'insertion. L'absence de moyens internes de préparation et de suivi du processus d'intégration, s'ajoutant au retrait complet des équipes de préparation, de suite et de reclassement vis-à-vis du public des CAT, a pour conséquence un petit nombre de mouvements vers la sortie. Les déficiences d'ordre personnel, social et/ou pathologique des employés des centres d'aides par le travail limitent également une intégration en milieu normal. La stérilité du marché de l'emploi et les exigences toujours plus élevées des entreprises (en terme de compétences techniques, d'adaptabilité, de mobilité...) rendent l'accès à un emploi ordinaire particulièrement compliqué. »*¹³

2.2.4. L'ESAT, un lieu d'insertion professionnelle en apparence et de satisfaction de besoins des usagers

L'ESAT aujourd'hui constitue un lieu d'insertion professionnelle en apparence, de par les activités proposées, les ateliers, une production soumise à des normes de qualité, une concurrence...etc. Ceci explique la tendance de l'ESAT à se suffire à lui même en termes d'insertion professionnelle.

¹³ Zribi Gérard, 2003, L'avenir du travail protégé.. Editions ENSP

Quel sens donner à l'insertion professionnelle alors que dans l'inconscient collectif le système fonctionne de manière performante en travaillant essentiellement par le biais de la sous traitance ?

Comment permettre à des usagers formés à un métier, compétents sur un secteur d'activité, de tenter leur chance en milieu ordinaire, tout en sachant que les sorties d'ESAT font peu partie de la culture et de l'histoire. Jusqu'à présent, on rentrait à l'ESAT jusqu'à l'âge de la retraite.

Les moniteurs d'ateliers sont satisfaits du travail qu'ils accomplissent. Ils considèrent que le niveau de performance en termes de production atteint en ESAT n'a rien à envier à celui des entreprises ordinaires. Ils estiment que les usagers travaillent dans des conditions semblables à celles rencontrées en milieu ordinaire.

Quant aux usagers, la plupart est satisfaite de leur situation. Ceux qui ont développé des compétences techniques accèdent à des postes valorisants. Ils sont fiers de leur travail et tiennent à le garder. Ceux qui ont de plus petites capacités de travail sont heureux d'avoir trouvé une place au sein d'un atelier de production. Pour tous, le travail en ESAT les rassure et les aide à s'affirmer. Ils ne sont pas prêts à risquer de perdre ce qu'ils ont.

Cette tendance à se contenter de ce que propose l'ESAT à l'interne évolue avec l'arrivée du nouveau public décrit précédemment. Les nouveaux usagers sont de plus en plus exigeants. Ils veulent se former, évoluer professionnellement. Ils aspirent à des postes à responsabilité et à une meilleure rémunération. Ils entrent à l'ESAT dans la perspective d'en sortir un jour.

2.3. Optimiser la mission sociale l'ESAT

2.3.1. Les missions premières de l'ESAT

Pour rappel, la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a confirmé la mission médico-sociale des ESAT 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 5 L. 344-2 et L. 344-2-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles). Cette même loi 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'extérieure de l'ESAT (art. L. 344-2-4 du

CASF). Dès lors comment favoriser une meilleure productivité tout en respectant le parcours individuel des usagers ?

2.3.2. Le travail protégé en Europe

« 16 % de la population active de l'Union européenne souffre d'un handicap. Le taux de chômage est deux fois plus élevé que chez les personnes non handicapées. L'année européenne des personnes handicapées en 2003, a mis en avant les discriminations dont souffrent les personnes handicapées et a incité les Etats membres à se mobiliser. L'union européenne a lancé un plan d'action intitulé « Egalité des chances pour les personnes handicapées » pour la période 2003-2010, afin de veiller à l'intégration des questions relatives au handicap. La Commission européenne a renouvelé en novembre 2010, son engagement à travers une stratégie sur 10 ans qui encourage l'égalité des chances pour les personnes en situation de handicap. »¹⁴

La « Stratégie handicap 2010-2020 » recouvre huit domaines : l'accessibilité, la participation, l'égalité, l'emploi, l'éducation et la formation, la protection sociale, la santé ainsi que l'action extérieure. Sur le volet emploi, l'union européenne réaffirme sa volonté d'augmenter le nombre d'emploi en milieu ordinaire, gage d'indépendance économique. La commissaire européenne chargée de la Justice et des Droits fondamentaux, Viviane Reding, a déclaré qu'avant la fin de l'année 2012 des propositions en faveur des travailleurs handicapés seraient présentées, portant sur l'emploi rémunéré sur le marché du travail ordinaire, l'évolution de carrière, et en apportant également le soutien de l'Union aux actions volontaires des entreprises. Par cet engagement, la commissaire entend soutenir et compléter les efforts déployés au niveau national, en ayant recours au fond social européen (FSE). L'objectif principal Europe 2020 est l'augmentation du taux d'emploi des personnes handicapées : de 75 % en 2020, contre 69 % en 2010.

Les pays européens et plus largement les pays au niveau international, ont tendance à privilégier la reconnaissance des droits des personnes handicapées plutôt que l'assistance. De nombreux pays ont mis en place un système de quotas d'embauches de personnes handicapées. La préférence est donnée à la rémunération issue de l'emploi. Beaucoup de pays restreignent l'accès aux allocations, sauf pour des personnes qui sont sévèrement handicapées. Aux Pays Bas, par exemple, on accordait une pension d'invalidité à partir d'une incapacité de travail de 15%. Depuis 2006, cette allocation est accordée à partir d'une incapacité de 80%. En Suède, les personnes de moins de 30 ans n'ont plus droit à une pension d'invalidité dite « continue ». Des dispositions d'activation

¹⁴ Site internet Vie publique, 25 juin 2102, La politique Européenne à l'égard des personnes handicapées

vers l'emploi sont mises en place. En Angleterre, la pension d'invalidité (Incapacity Benefit) n'est attribuée qu'après une étude des possibilités d'accès à l'emploi.

*« Un certain nombre de pays dont la France sont à mi-chemin entre milieu ordinaire et milieu protégé. La Suède est le pays le plus avancé en matière d'accès à l'emploi pour les personnes handicapées. L'Espagne semble opter pour le travail avec soutien (Supported Employment en anglais, empleo can apoyo en espagnol) en lieu et place des CEE (Centros Especiales de empleo) (leurs ateliers protégés). Le Royaume Uni est dans une position médiane entre emploi et allocation dans la mesure où, malgré le fait que les dispositifs d'accès à l'emploi y soient assez développés dans le cadre de la politique Welfare to Work, il reste un grand nombre de personnes pensionnées d'invalidité qui n'ont pas accès à l'emploi. Les Pays Bas ont un travail protégé très développé, et compte-tenu du nombre de pensionnés d'invalidité, ce pays peut être placé du côté du non travail. La Pologne et la Hongrie ont encore, elles aussi, des progrès à faire sur l'accès à l'emploi. L'Autriche, l'Estonie, le Danemark et le Portugal sont résolument orientés vers le milieu ordinaire... ».*¹⁵

2.3.3. Des objectifs stratégiques

Au regard des analyses précédentes et en tant que directeur de l'établissement, j'oriente ma stratégie vers l'objectif général suivant : répondre aux demandes d'insertion professionnelle des usagers, en conformité avec le cadre législatif. Pour atteindre cet objectif, je prévois de développer le service soutien et un partenariat institutionnel afin de faciliter l'insertion professionnelle.

L'ESAT possède de nombreux atouts pour développer sa mission sociale. Depuis sa création, il a permis à des centaines d'usagers de se construire humainement et professionnellement. Le personnel qualifié met tout en œuvre pour que les usagers puissent réaliser leur projet de vie. Les performances en termes de qualité de production sont reconnues par tous. La santé financière de l'établissement est bonne tant sur le plan social que commercial.

Je compte m'appuyer sur toutes ces forces pour mettre en place l'axe stratégique de développement de l'insertion professionnelle. Cet objectif s'inscrit dans une logique de changement et d'amélioration de services. J'associerai mon équipe de direction et les responsables d'atelier pour définir les objectifs opérationnels. Mon objectif managérial visera à l'information, l'adhésion, la mobilisation du personnel autour du développement de l'insertion professionnelle dans l'intérêt des usagers et d'eux mêmes.

¹⁵ Actes du Forum Handicap et entreprises, octobre 2006, Réseau Gesat

La communication au sein de la structure et la formation des usagers et du personnel seront des fondements pour mieux appréhender et accompagner le changement.

2.4. Des pistes d'action envisageables

2.4.1. Développer le service d'insertion professionnelle et sociale

Le service soutien est assuré par une équipe pluridisciplinaire composée d'un moniteur éducateur, d'une animatrice, d'une assistante sociale à ½ temps, d'une infirmière à plein temps et d'un psychologue à 0,41% sous la responsabilité du chef de service soutien. Il a la charge d'aider les usagers à faire face à leurs difficultés sociales, et intervient en étroite collaboration avec des partenaires extérieurs : les SAVS, les services de tutelle, les foyers d'hébergement, le CHRS et le service de psychiatrie. L'assistante sociale accompagne les usagers dans leurs démarches administratives et les oriente vers les services concernés. Le psychologue est à l'écoute des usagers à leurs demandes et les oriente le cas échéant vers des services spécialisés extérieurs.

La mission actuelle du service soutien est essentiellement d'accueillir les usagers vieillissants et convalescents. Un moniteur éducateur et une animatrice accueillent les usagers diminués par l'âge ou la maladie à la ½ journée dans une salle réservée à cet effet. Un accueil ponctuel est assuré pour les usagers qui en éprouvent le besoin. Des activités d'expression, de maintien des acquis scolaires leurs sont proposées. Des actions de prévention à la santé, gestion d'un budget, connaissance et repérage des services sociaux locaux, utilisation des moyens informatiques, des moyens de transports, initiation à des activités sportives, promotion à la culture sont également proposées à l'ensemble des usagers. Le chef de service soutien veille à la liaison entre les activités de soutien et les activités à caractère professionnelle. Comme le prévoit la circulaire n° DGAS/3B/2008/259 du 01 août 2008 relative aux ESAT et aux personnes accueillies, ce service soutien conditionne l'exercice des activités à caractère professionnel.

Le volet insertion professionnelle bien que fondamental est actuellement peu développé. Il ne répond pas aux attentes nouvelles des usagers, et au cadre législatif. L'équipe pluridisciplinaire pourrait élargir son activité à la préparation et à l'accompagnement des usagers, à partir des PAP, dans leurs démarches d'insertion professionnelle. Le recrutement d'un(e) chargé(e) d'insertion professionnelle viendrait renforcer l'équipe. Son action serait essentiellement orientée vers la promotion de l'emploi des usagers en milieu ordinaire.

D'autres E.S.A.T dans la région ont développé ce type de service avec des résultats encourageants. A titre d'exemple sur Dunkerque, l'APEI a mis en place un Service d'Insertion Sociale et Professionnelle (SISEP). Sa mission principale est l'insertion professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire de travail (entreprises, EA). Nous pouvons nous inspirer des missions mises en œuvre dans le cadre de ce dispositif qui reste externe aux E.S.A.T et les développer au sein de notre service soutien : accueil et bilan de compétence, mise en situation professionnelle, élaboration et parcours d'insertion, démarches entreprises, recherche d'emploi, suivi et maintien dans l'emploi (veille et intervention si nécessaire), aide à la mobilité, ingénierie de formation pré-qualifiante et qualifiante, animation d'un réseau des acteurs de l'insertion professionnelle et sociale du territoire.

2.4.2. Développer la formation professionnelle

Des usagers

La formation professionnelle va jouer un rôle considérable comme passerelle à l'intégration en milieu ordinaire, notamment la V.A.E. Nombreuses sont aujourd'hui les expériences où le fruit des partenariats de terrain notamment autour du Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés(P.D.I.T.H), a permis de développer des projets V.A.E dans le secteur protégé. Des travailleurs handicapés salariés d'E.S.A.T ou d'Entreprise Adaptée se voient délivrer un Titre professionnel de niveau V : peintre en bâtiment, agent de restauration, agent de fabrication industriel, ouvrier du paysage....

La V.A.E est un outil de sécurisation des parcours professionnels pour des publics handicapés ou non. Un principe commun, l'évaluation des compétences mises en œuvre dans le cadre de son expérience permet de vérifier la maîtrise effective des acquis du candidat pour lui délivrer un diplôme sans suivre une formation. Le titre professionnel délivré à l'issue d'une VAE est identique à celui délivré à l'issue d'une formation. Les personnes obtiennent à l'issue un Titre complet ou une validation partielle, délivrance de C.C.P (Certificat de Compétences Professionnelles) . Dans Ce cas, ils disposent de cinq ans pour obtenir le titre complet. La spécificité de la certification Ministère de l'Emploi avec l'A.F.P.A repose sur l'observation du candidat lors d'une mise en situation professionnelle, réelle ou reconstituée. Le jury, constitué de professionnel du métier, se prononce à partir de l'observation de la mise en situation, d'un dossier de synthèse préparé par le candidat, et d'un entretien avec ce dernier.

La V.A.E peut être mise en œuvre sur site (mise en place de plateaux techniques) ou au sein d'un campus. La solution la plus simple est un déplacement des équipes pédagogiques au sein même de l'E.S.A.T. Elle évite un nombre trop important de

déplacements des usagers ; elle sécurise aussi les usagers en leur permettant de se former dans un lieu connu. A contrario, une V.A.E en centre de formation constitue un premier palier pour une ouverture vers l'extérieur. Cette action de formation aura dans les deux cas une incidence sur l'organisation et notamment l'ordonnancement de la production. La VAE est susceptible aussi de mobiliser dans un premier temps les meilleurs éléments. Un planning de formation devra être élaboré en tenant compte de ces différents paramètres.

L'augmentation des qualifications en milieu protégé ne cesse de croître, véritable signe de progrès réalisé par les personnes qui sont plus qualifiées et plus professionnelles. Dans un contexte où les entreprises exigent un niveau de qualification de plus en plus élevé, ou les entretiens de recrutement sont très pointus, l'obtention d'un titre professionnel place les usagers dans des conditions favorables pour intégrer le milieu ordinaire. Ce progrès significatif reste cependant insuffisant, pour permettre aux usagers de s'insérer professionnellement sans accompagnement. La V.A.E correspond à une reconnaissance des compétences et savoir-faire techniques, mais elle ne peut combler les déficits en terme d'autonomie, de sociabilisation, et d'adaptabilité.

La V.A.E est un outil possible répondant à une partie de la demande des usagers. Elle ne constitue pas le seul levier de reconnaissance professionnelle. La mise en place de formations davantage axées sur le perfectionnement constituent aussi des atouts pour la montée en compétences : à titre d'exemple, la formation C.A.C.E.S (Certificat d'Aptitude à la Conduite d'Engins Spéciaux), des modules courts techniques en lien avec leur métier, la formation de Sauveteur Secouriste du Travail (SST), la formation gestes et postures...etc. La notion de construction du projet professionnel de l'utilisateur est fondamentale pour mener à bien une insertion en milieu ordinaire. En cas d'interrogation, le bilan de compétences pourra être utilisé pour confirmer une orientation souhaitée par l'utilisateur.

Des actions davantage orientées vers une meilleure connaissance du milieu ordinaire, de son fonctionnement, des modalités d'embauches (statut, mise à disposition stage, insertion à moyen ou long terme) vont préparer les usagers à mieux intégrer leur projet professionnel et à optimiser la confiance en soi pour travailler à l'extérieur.

Du personnel

Le personnel est aujourd'hui confronté à une double mutation : l'évolution du public accueilli et l'accompagnement social et professionnel obligatoire dans le cadre de la loi 2002.2. L'environnement des responsables d'atelier et des moniteurs est soumis à de profonds changements. Sans la mise en place d'actions de formation prenant en considération les évolutions auxquelles les moniteurs sont confrontés, il semble difficile de mener à bien le projet d'insertion professionnelle des usagers. La fonction des moniteurs

d'atelier est aujourd'hui essentiellement axée sur l'animation d'une équipe de travail, la gestion de l'atelier, l'ordonnancement de la production sous la responsabilité du responsable d'atelier. Cette mission est bien remplie aujourd'hui, mais la mise en place des P.A.P les obligent à concevoir leur approche d'encadrement des usagers de manières différentes. Les outils d'évaluations individuels sont peu présents. Ils permettraient pourtant un suivi individuel des progressions de travail ou des apprentissages des usagers et renforceraient l'élaboration des P.A.P sur le volet professionnel. Il semble aussi indispensable de permettre aux responsables et moniteurs d'atelier d'acquérir les connaissances pour accompagner les usagers dans le dispositif de Validation des Acquis par l'Expérience des travailleurs handicapés. Il apparaît nécessaire de compléter ces actions de formation par des actions de maîtrise de la qualité en atelier afin de développer l'acquisition de méthode de travail pour résoudre les problèmes techniques. La gestion des ressources humaines au sein de l'atelier est fondamentale. La première réticence des encadrants sur le projet d'insertion professionnelle est de voir leurs « meilleurs éléments » quitter l'ESAT. Il faudra aussi les accompagner vers une meilleure gestion des ressources humaines, tout en les sécurisant sur le volet production, qualité et respect des délais.

Le volet formation est un moyen pour mieux appréhender les évolutions du contexte social et professionnel. Il ne s'agit pas de minimiser les éventuelles craintes du personnel face à ce nouveau projet, mais de les accompagner et de les doter de nouveaux d'outils pour faciliter la mise en œuvre.

2.4.3. S'ouvrir à de nouvelles activités

L'ESAT a l'avantage d'offrir aux usagers une diversité d'activités à caractère professionnel : des activités très techniques (soudure, mécanique générale) demandant des compétences techniques, et des activités de montage et conditionnement, à la « portée » des personnes ayant des capacités professionnelles « limitées ».

L'ESAT a la capacité de développer de nouvelles activités, notamment une activité de restauration axée sur l'organisation de réception. Des usagers venant de l'IMPRO ont pour projet professionnel de travailler dans le secteur de la restauration. La restauration est un secteur porteur d'emploi. Le métier est en tension (plus d'offres d'emploi que de candidatures). Pour développer cette activité, l'ESAT dispose d'un local spacieux (salle de 300 personnes) et d'un parking de 100 places. Dans le cadre du CPOM, le projet d'investissement et de rénovation de cette salle est budgété dans les cinq ans à venir. Le projet architectural pourra donc être modifié en vue d'un service restauration ouvert au public le week-end. Elle suppose la création d'une équipe supplémentaire (usagers + moniteurs).

La situation géographique au cœur de la zone industrielle est un atout supplémentaire ; l'organisation de réception n'occasionnerait aucunes nuisances sonores. La situation financière de l'ESAT est en capacité d'investir sur ce type de projet.

2.4.4. Elargir un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle diversifiée

L'ESAT est inscrit dans un réseau d'établissements du même type afin d'éviter une concurrence sur le secteur et pour une répartition de certaines commandes. Mais ce partenariat « intra muros » est insuffisant. L'ancrage et le maillage territorial sont indispensables pour une meilleure coordination des parcours et pour la mise en place de projets mutualisés. Il faudrait développer des partenariats institutionnels avec les SAVS, CAP Emploi, Pôle Emploi, l'AGEFIPH, ...etc. Nous sommes amenés à favoriser les rencontres au travers d'un projet commun, pour mieux se connaître, décloisonner nos modes de fonctionnement, tout en respectant les valeurs de chacun. Cette démarche permettra d'assurer une meilleure fluidité des parcours des personnes.

Nous pouvons aussi développer des partenariats avec les CCI, les entreprises, pour développer avec nos clients de nouveaux modes de partenariat, et les amener progressivement à travailler avec nous certes sur de la sous-traitance mais aussi sur un accueil de nos salariés au sein de leur structure. Intégrer les CCI, la chambre des métiers nous permettra d'être en anticipation sur le choix de nos investissements, par une meilleure connaissance de l'évolution du monde économique et de la concurrence. Ce type de partenariat est aussi un moyen pour mieux nous faire connaître, et pourquoi pas à terme montrer que la différence constitue un atout dans une équipe de travail et non essentiellement un handicap. L'ESAT est doté d'un service commercial performant. Grâce à des choix d'investissements pertinents, il est parvenu à s'imposer sur un marché concurrentiel et à surmonter les différentes crises économiques. Notre réseau de partenaires entreprises pourrait constituer un premier point d'appui dans la mise en œuvre de notre projet.

L'insertion professionnelle pourrait se décliner de différentes manières : stages de découverte, stage de formation, formations externes, mises à disposition, externalisation du travail, CDD et CDI, avec un cadre d'accompagnement et de suivi de l'utilisateur dans le temps. Notre point de vigilance est et doit rester l'équilibre entre le monde économique et le monde social.

« La question du partenariat interroge la légitimité et le pouvoir des institutions publiques et privées. Née avec la décentralisation, cette évolution s'est affirmée à partir de facteurs spécifiques : la prégnance de l'environnement, la recomposition de l'espace social et l'affaiblissement des légitimités particulières dans les organisations ;

l'observation partagée au plan territorial ; l'émergence du concept de « service » au détriment de la logique de structure ; la crise du financement de l'action sociale par les départements et la nécessité de rationaliser les dépenses ; l'évolution des politiques publiques et des besoins sociaux, les nouvelles compétences et pouvoirs issus de l'action sociale de territoire ; la réponse nouvelle à des situations concurrentielles, et la réponse des institutions et acteurs par la mutualisation des compétences... Les objectifs du partenariat : l'économie et la multiplication des ressources ; la pertinence des réponses et leur efficacité opérationnelle ; la transversalité des pratiques et le décroisement des compétences ; l'innovation sociale ; la régulation des pouvoirs respectifs ; le contrôle en amont ou en aval par l'autorité politique ou administrative ; la validation de systèmes et de méthodes de coopération. Les formes du partenariat se structurent sous la forme de conventions ou d'accords de coopération... Les groupements de coopération (GCSMS) sont la conséquence directe du changement culturel et des comportements... La loi du 2 janvier 2002 précise la nécessité de « favoriser la coordination, la complémentarité, garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement dans le cadre de réseaux sociaux et médico-sociaux coordonnés et de favoriser une plus grande coopération entre les établissements et services »¹⁶

Conclusion intermédiaire

Les causes principales de l'absence de passerelles entre l'ESAT et le milieu ordinaire du travail sont d'ordre conjoncturel et structurel. Le contexte économique actuel est peu favorable à l'embauche de personnes en situation de handicap. Les contraintes financières imposées aux entreprises ne suffisent pas à embaucher ces personnes. De plus les entreprises ne connaissent pas suffisamment le public présentant une déficience intellectuelle et sont réticentes pour les accueillir. Les acteurs de l'insertion professionnelle travaillent de façon trop cloisonnée. Ils ne connaissent pas suffisamment l'offre de service des uns et des autres. L'ESAT s'est développé de façon telle que la question de l'insertion professionnelle ne se pose plus. Les activités à caractère professionnel sont de plus en plus techniques. Les usagers sont satisfaits de leur travail. Les résultats commerciaux de l'ESAT sont excédentaires.

Afin de répondre davantage aux besoins des usagers et à la commande publique, je souhaite mettre en place un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle. Ce partenariat nous permettra de diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle.

¹⁶ Lefèvre Patrick, 2011, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, édition Dunod.

3 Troisième partie : Rénover la mission sociale de l'ESAT

3.1. Le concept du projet

L'ESAT, dans son état actuel ne remplit que partiellement sa mission sociale. Directeur de cet établissement depuis le 01 juillet 2012, je ne peux me satisfaire d'une telle situation. Mon projet est de rénover la mission sociale de l'ESAT, au sens fort du terme. C'est à dire rendre nouvelle cette mission en m'appuyant sur les nouveaux textes législatifs, et en prenant en compte l'évolution du public accueilli : des personnes présentant une déficience intellectuelle légère, capable sur le plan professionnel, mais confronté à des difficultés sociales importantes. Ce projet consiste à mettre en place un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle davantage développé, afin de permettre aux usagers qui le peuvent de passer du milieu protégé du travail au milieu ordinaire.

Ce projet est à construire à partir de l'existant. Il s'appuie sur deux socles : un environnement politique et un cadre législatif favorables, et une évolution du public accueilli exprimant de nouveaux besoins. Cette étude des besoins en lien avec l'évolution réglementaire amène l'ESAT à se positionner différemment dans son environnement et à développer son offre de service. Il s'inscrit dans une logique d'anticipation d'évolution des ESAT. La loi 2002.2, renforcé par la loi de 2005 réaffirme la position des ESAT comme établissements médico-sociaux, et accorde une place centrale aux usagers. Ils sont au cœur des dispositifs et acteurs de leur projet. Elle modifie en profondeur les schémas d'organisation, de fonctionnement, et l'accompagnement des usagers.

Il ne s'agit pas de mettre en opposition ce nouveau projet avec le fonctionnement institutionnel actuel, mais bien de s'appuyer sur les forces et les atouts de l'ESAT pour aller plus loin dans l'insertion sociale et professionnelle. Pour cela, il faut diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle et notamment ceux en faveur des personnes handicapées. Mettre les usagers dans des conditions de travail proche de celles du milieu ordinaire ne suffit pas à les insérer professionnellement. L'ESAT doit s'ouvrir sur l'extérieur et chercher d'autres partenaires afin de remplir complètement sa mission sociale. S'ouvrir à d'autres services, d'autres établissements, d'autres réseaux, renforcer le service soutien-insertion s'avèrent indispensables.

3.2. Organisation générale du projet

3.2.1. Programmation du projet

Ce projet d'ouverture de l'E.S.A.T vers l'extérieur, de partenariat institutionnel nécessitera du temps, et de la concertation avec l'ensemble des acteurs de l'insertion professionnelle, à l'interne comme à l'externe de l'E.S.A.T. Dans un premier temps, il me faut retravailler le projet d'établissement en y intégrant la dimension insertion professionnelle. La conceptualisation du projet associera à ma réflexion celles de mon directeur adjoint, du chef de service soutien et les trois responsables d'atelier. Une fois le projet élaboré, je le présenterai au nouveau directeur général qui en fera part au Président de l'Association. Je ferai une présentation globale du projet d'insertion professionnelle au conseil d'administration. La conception d'un E.S.A.T ouvert vers l'extérieur ne va pas de soi pour l'ensemble des administrateurs. Il s'agira de les convaincre d'une telle opportunité pour l'ensemble des usagers et pour le devenir de l'E.S.A.T.

Après accord du Conseil d'Administration, le projet sera transmis à L'ARS et présenté aux instances représentatives du personnel (IRP), au Conseil de Vie Sociale (C.V.S) afin d'informer l'ensemble des acteurs des nouvelles orientations de l'ESAT et des moyens pour y parvenir : formation du personnel, projet d'investissement... etc.

La seconde étape consistera à mobiliser les usagers et l'ensemble du personnel de l'ESAT. Je programmerai des réunions de délégués des usagers et des réunions d'informations dans chacun des services pour une présentation du projet. Mon objectif premier est d'obtenir l'adhésion des usagers et des membres du personnel, plus particulièrement les moniteurs d'atelier et les membres du service soutien. Le volet insertion professionnelle est quasi inexistant. Le développement d'un service d'insertion professionnelle nécessitera le recrutement interne ou externe d'un chargé(e) d'insertion professionnelle. Sa mission sera d'accompagner les travailleurs handicapés dans leur parcours professionnel, de servir de lien avec l'entreprise sous la responsabilité hiérarchique du chef de service soutien insertion. Une fiche de poste déterminera exactement son champ d'intervention (annexe IV / fiche de poste chargé d'insertion). Cette fonction n'existe pas en tant que telle au sein de l'ESAT.

En parallèle, une étude d'extension du local soutien sera aussi réalisé avec l'architecte et le service financier. Simultanément au recrutement d'un(e) chargé(e) d'insertion professionnelle, je contacterai les partenaires potentiels afin de leur présenter le projet d'insertion professionnelle de l'ESAT. Je commencerai par les directeurs des deux autres ESAT présents sur le territoire et le co-directeur de l'Entreprise Adaptée avec qui je partage la responsabilité. Chaque étape du projet sera clairement identifiée, chiffrée et programmée dans le temps. Un comité de pilotage composé du directeur, du directeur

adjoint, du chef de Service Soutien et des responsables d'atelier sera mis en place, pour effectuer un point régulier sur l'avancement du projet : respect calendaire, difficultés rencontrées, réajustements éventuels (annexe VI / planification du projet) .

3.2.2. La gestion des moyens

3.2.2.1. Les moyens institutionnels

Le projet d'établissement

Le volet insertion professionnelle doit être intégré au préalable au projet d'établissement. Dans son état actuel, il est fait peu mention de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire.

Le CPOM

Le CPOM signé le 01 janvier 2011, prévoit de développer l'insertion professionnelle de l'ESAT et la création d'un local de formation. Sur le plan matériel, le CPOM a prévu l'extension du local soutien, cela facilitera l'organisation de formation à l'interne, et renforcera les moyens matériels du service soutien.

Je peux m'appuyer sur cette contractualisation pour construire le projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT et pour convaincre l'ensemble des administrateurs et les membres du personnel de l'opportunité de mettre en place ce type de projet. Il est en parfaite adéquation avec notre financeur l'ARS, et les politiques publiques en faveur de l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

Le projet d'accompagnement personnalisé

Le premier point d'appui dans la mise en œuvre du projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT est l'élaboration des projets d'accompagnement personnalisés. L'entretien réalisé avec le moniteur d'atelier référent est un moment privilégié pour un point complet sur l'évolution de l'utilisateur dans son cadre professionnel et personnel. Au terme de cet entretien, un ou deux objectifs internes sont fixés et formalisés sur la partie professionnelle et /ou transverse (à titre d'exemple souhait de passer son permis de conduire, hygiène alimentaire....). Le document de restitution est ensuite complété par le psychologue, le psychiatre, l'assistante sociale et l'infirmière de l'E.S.A.T. Le P.A.P est ensuite présenté lors de la réunion hebdomadaire d'accompagnement des usagers. L'équipe pluridisciplinaire émet un avis sur les objectifs internes fixés. Une fois le projet validé, le moniteur définit les moyens pour atteindre l'objectif.

Le projet finalisé est signé par l'utilisateur et le directeur. Une évaluation du P.A.P est prévue au moins une fois par an (annexe VII /extrait d'un PAP) référentiel d'observation des compétences socioprofessionnelles des ouvriers de CAT).

Développer la mission sociale de l'ESAT suppose d'aller plus loin dans le cadre des entretiens individuels, et d'envisager pour certains un objectif d'insertion professionnelle. Les P.A.P sont devenus un impératif de la part du législateur, mais ils ne sont pas encore bien intégrés dans la pratique des moniteurs. Malgré le temps passé auprès du personnel pour expliquer le sens du P.A.P et aider à l'élaborer, la route est encore longue pour que celui-ci devienne un véritable outil d'accompagnement. Je pense que le P.A.P est un outil indispensable pour favoriser l'insertion professionnelle des usagers. Je souhaite qu'à la fin de cette année tous les projets d'accompagnement soient élaborés. Le P.A.P est ce qui permet à l'utilisateur de dire ce qu'il souhaite, ce dont il a besoin. Il permet à l'utilisateur et au moniteur de bâtir un projet réaliste et pertinent. Ils constituent notre point d'entrée pour la construction et la validation du projet professionnel de l'utilisateur. Les usagers qui auront pour projet de travailler à l'extérieur de l'ESAT pourront ainsi se préparer progressivement. Ils auront pour objectifs de se repérer dans le monde de l'entreprise, de se qualifier professionnellement.

« La prise en compte des attentes de la personne dans la démarche de projet personnalisé se réfère directement à la recommandation-cadre de l'Anesm sur la bientraitance et s'inscrit dans le droit fil des principes de la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette recommandation de bonnes pratiques professionnelles vise à favoriser l'expression et la participation de l'utilisateur dans la conception et la mise en œuvre du projet qui le concerne. Elle a vocation à éclairer la pratique quotidienne des professionnels et à servir de point d'appui par le dialogue et les échanges avec les usagers. Elle vise également à interroger l'organisation et le fonctionnement des établissements et services pour favoriser cette dimension de la personnalisation de l'accompagnement. »¹⁷

Le service soutien

Le service soutien devra intégrer la dimension insertion professionnelle. Aujourd'hui l'essentiel de son activité est consacré sur l'interne : suivi des personnes vieillissantes, santé, action de préventionetc. Il faut créer une nouvelle dynamique et intégrer le développement des partenariats externes avec les institutions existantes : MDPH, Cap Emploi, Pôle emploi, AGEFIPH/ FIPHFP, AFPA, UNIFAF, EA, OPCA, et les autres ESAT ...etc. La déclinaison de partenariats avec les différentes institutions nous

¹⁷ Anesm, décembre 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles. Les attentes de la personne et le projet personnalisé

permettra de diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle en faveur des personnes handicapées, mais aussi de travailler sur la fluidité des parcours.

L'objectif est double : travailler avec les partenaires pour un échange d'informations dans le respect des règles de confidentialité sur l'orientation du public relevant du champ du handicap, mais aussi favoriser les échanges d'informations sur les entreprises susceptibles d'être sensibilisées au recrutement de personnes handicapées.

Le recrutement d'un chargé(e) de mission d'insertion professionnelle renforcera le service soutien dans sa mission d'ouvrir l'ESAT vers l'extérieur. Le poste sera financé par un redéploiement du personnel suite à des départs en retraite.

La formation

Orientation du plan de formation des usagers

Il n'existe pas jusqu'à présent de plan de formation construit en direction des usagers. La possibilité d'accompagner les usagers en milieu ordinaire, suppose un accompagnement par le biais de la formation. Le P.A.P. servira de base à la constitution et à la validation du projet professionnel de l'utilisateur. Mon objectif est de valider des pistes professionnelles réalistes, en adéquation avec la situation de handicap et le projet professionnel de l'utilisateur, mais également en cohérence avec les besoins des entreprises.

La formation va constituer un tremplin pour l'insertion professionnelle des usagers en milieu ordinaire. Alors que les exigences en matière de formation augmentent, les usagers bien qu'ayant une véritable expérience professionnelle, un savoir-faire et un savoir-être au sein de l'ESAT sont majoritairement sans qualification reconnue. Jusqu'à présent seules les formations internes liées au poste de travail sont dispensées par les moniteurs d'atelier. L'ingéniosité des moniteurs d'atelier utilisée en matière de transfert et d'apprentissage des savoir-faire permet aux usagers d'acquérir de véritables compétences techniques, mais sans réelle reconnaissance à l'externe.

Une première étape consistera à mettre en place une démarche de VAE sur des métiers ciblés en lien avec nos ateliers : Agent de fabrication industriel, Conduite de machines automatisées, agent d'entretien espaces verts, soudure. Les usagers pourraient accéder à une qualification de niveau V, ou à une validation partielle par l'obtention de Certificats de Compétences Professionnelles (CCP). Un travail de rapprochement des référentiels de certification et des référentiels métiers de l'E.S.A.T sera à réaliser avec l'AFPA. L'AFPA possède une solide expérience reconnue dans le domaine de la V.A.E auprès des adultes handicapés.

La V.A.E est un dispositif de reconnaissance des compétences, des savoir-faire et des acquis de l'expérience. Il est particulièrement adapté aux personnes handicapées,

issues du milieu protégé. Les Titres professionnels du Ministère de l'Emploi s'appuient sur la reconnaissance des compétences professionnelles et la maîtrise du geste professionnel, sur la capacité à réaliser une tâche dans un contexte donné.

On pourrait cibler dans un premier temps un objectif de 10 usagers par an sur les actions V.A.E. Un groupe de 5 usagers par semestre pourrait suivre la démarche V.A.E. L'organisation du calendrier de formation pour les usagers sera élaborée avec les responsables d'atelier, en prenant en considération les contraintes de production.

La mise en place de modules courts de perfectionnement répondant aux usagers qui souhaitent augmenter leur niveau de compétences dans leurs activités ou sur un autre champ complètera notre démarche formation.

Diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle par le biais de partenariat institutionnel

La sous-traitance est prévue par de nombreux accords. Les ESAT fonctionnent en majorité sur ce type d'accord, même s'ils tendent à s'ouvrir de plus en plus vers l'extérieur. Les employeurs s'acquittent ainsi partiellement de l'obligation d'emploi en passant des contrats de fournitures, de sous-traitance ou de prestations de services avec les établissements de travail protégé sans toutefois dépasser 50 % de l'obligation. Mais cette exonération ne doit pas faire obstacle à l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire. Un premier palier pourrait être les stages via les autres ESAT ou l'Entreprise Adaptée. Mais il faut aussi s'appuyer sur nos ressources externes actuelles. Nos entreprises partenaires sont déjà sensibilisées aux problèmes du handicap ; ils connaissent notre savoir-faire et notre capacité à répondre à des commandes techniques et pointues. Ils peuvent constituer d'excellents terrains de stage ou de prestation de service externes pour les usagers de l'ESAT. Cette étape intermédiaire offre l'avantage d'intégrer progressivement à l'interne la notion de mobilité et d'insertion professionnelle.

D'autres types de coopération et passerelles entre le milieu protégé et le milieu ordinaire existent et sont peu ou pas exploités. Certaines entreprises sont allées au-delà de la sous-traitance classique, instituant avec les ESAT des modes de coopération divers qui peuvent favoriser le passage vers l'emploi en milieu ordinaire. Le détachement à l'extérieur de l'ESAT pour une activité peut être réalisé soit en équipe, avec l'encadrement permanent d'un moniteur d'atelier, ou de façon individuelle. Son objectif est toujours l'épanouissement personnel et l'intégration sociale de l'intéressé travaillant dans un environnement ordinaire. Un contrat précisant les modalités d'exercice de l'activité est obligatoirement signé entre l'ESAT et l'entreprise (annexe VIII / Exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par des travailleurs handicapés admis en établissement ou service d'aide par le travail). Durant la période de réalisation de l'activité, le travailleur handicapé demeure rattaché à l'ESAT et reste comptabilisé

dans ses effectifs. L'ESAT peut conclure une convention d'accompagnement avec toute entreprise employant un travailleur handicapé de sa structure : en contrat à durée déterminée (CDD), en contrat unique d'insertion (CUI)...etc.

L'aide accordée par l'ESAT à l'entreprise dans le cadre de cette convention ne peut excéder 1 an, renouvelable 2 fois. Une clause de la convention doit prévoir les modalités de réintégration du travailleur handicapé dans l'ESAT en cas de rupture du contrat de travail.

L'ESAT est un établissement ouvert depuis environ cinquante ans, la pyramide des âges se situe en moyenne entre 45 et 50 ans. Les départs à la retraite des usagers dès maintenant et dans les années à venir sont nombreux, une dizaine par an. Des places se libèrent régulièrement. Cette capacité d'accueil est une garantie pour les personnes qui seraient amenées à réaliser une expérience en milieu ordinaire. En cas d'échec, elles pourraient réintégrer l'ESAT rapidement.

3.2.2.2. Les ressources humaines

Le postulat de base pour la réussite du projet « diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle pour développer la mission sociale de l'ESAT » repose sur l'adhésion de l'ensemble des salariés. Chacun en fonction de son poste jouera un rôle déterminant dans sa réussite et dans l'atteinte des objectifs.

Le pilotage du projet sera assuré par le directeur, en lien avec le chef de service soutien, le directeur commercial et les responsables d'ateliers. Pour mener à bien ce projet, il est nécessaire de renforcer le service soutien par le recrutement interne ou externe d'un(e) chargé(e) d'insertion professionnelle. Il exercera ses fonctions sous la responsabilité du chef de service soutien et en lien fonctionnel avec le directeur commercial. Sa mission sera d'assurer le suivi des parcours de formation des usagers et de prospecter auprès des entreprises. Je procéderai à un appel à candidature à l'interne et à l'externe après avoir défini un profil de poste. Je trierai ensuite les candidatures en analysant les CV et les lettres de motivation. Je sélectionnerai les candidats en les recevant lors d'un entretien.

Afin de mener à bien le projet d'établissement, un plan de formation sera mis en place. L'évolution du public et la dimension insertion professionnelle nécessitent de la part du personnel un complément de formation indispensable, orientée sur l'élaboration du PAP, sur la connaissance des dispositifs d'insertion professionnelle, sur l'accompagnement et la prise en charge des nouveaux publics accueillis. Les IRP seront consultés et informés sur l'exécution du plan de formation.

Le plan de formation est aujourd'hui établi annuellement, et vise essentiellement des actions de formation diplômante. Notre politique de formation est cloisonnée et ne crée pas de véritable dynamique. Elle constitue un moyen de promotion interne, et répond

aux besoins de la structure et du personnel. Nous devons utiliser le plan de formation comme levier d'accompagnement au projet d'évolution de l'ESAT. Le plan doit prendre appui sur notre capacité à anticiper les stratégies de changement.

Je souhaiterais mettre en place un plan de formation pluriannuel sur 3 ans (renouvellement du CPOM). Cette déclinaison triennale permet de construire la démarche formation en lien avec les nouvelles orientations de l'ESAT et d'accompagner l'ensemble des changements : institutionnel, l'évolution des métiers, les évolutions culturelles...etc.

« Le plan pluriannuel est un outil de management interne. Il vise à mettre en articulation le développement institutionnel, celui du métier, de la compétence d'établissement et des salariés. C'est pourquoi, il est avant tout un processus de communication et de gestion participative par objectifs. »¹⁸

La construction du plan de formation, dans une démarche d'anticipation, sera construit sur le plan financier en partenariat avec UNIFAF. Ce plan pluriannuel déclinera précisément l'ensemble des actions que nous souhaitons mettre en place : noms des personnes, intitulé de formation, durée, coût.

3.2.2.3. Les moyens matériels

Sur le plan matériel, l'ESAT dispose de moyens conséquents pour la réalisation du projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT. Deux ateliers de montage et de conditionnement, un atelier de fabrication métallique dotés de machines récentes et un service espaces verts nous permettent de proposer aux usagers des activités à caractère professionnelle diversifiées. L'exercice de ces activités en milieu protégé constitue pour les usagers une base solide en vue de leur projet d'insertion professionnelle.

L'ESAT dispose également de deux véhicules de huit places et de deux autres de quatre places. Ces véhicules pourront être utilisés pour accompagner les usagers vers leurs lieux d'insertion professionnelle.

Cependant ce projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT nécessite un agrandissement du local soutien. Une deuxième salle sera construite pour accueillir les usagers en formation et en suivi d'insertion professionnelle. Un bureau est prévu pour le chargé d'insertion professionnelle (annexe IX / plan architectural).

3.2.2.4. Les moyens financiers

L'extension du local soutien actuel est prévue dans le cadre du CPOM. Ce projet fait l'objet d'une dotation aux amortissements pérennes de 38 000€. Le coût total des travaux s'élève à 371 640 euros.

¹⁸ Patrick Lefèvre, 2011, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, Edition Dunod

Le recrutement d'un chargé (e) d'insertion professionnelle fera l'objet d'un redéploiement de personnel suite à des départs en retraite. Les frais de déplacements et de repas liés à sa mission seront imputés sur la ligne déplacements du budget social.

Il est difficile aujourd'hui d'identifier clairement l'enveloppe imputée au budget formation, trop de paramètres sont encore flous (choix des plateaux techniques dans le cadre de la VAE, durée des formations... etc.). J'ai prévu une rencontre avec l'AGEFIPH, UNIFAF, et la DIRECCTE, avec pour objectif d'obtenir des moyens financiers complémentaires. La DIRECCTE pourra être sollicitée dans le cadre de la démarche VAE à destination des usagers. Un dossier de demande de financement sera déposé à la DIRECCTE. Nous pourrions obtenir de leur part une prise en charge de 1 065 euros par personne. Ce financement pourra être complété par notre OPCA, UNIFAF à hauteur de 1 000 euros par personne. Le financement des actions VAE à destination des personnes handicapées est prioritaire pour UNIFAF. Notre cotisation versée à UNIFAF inclut le financement des formations pour les usagers dans le cadre du Plan de Formation Entreprise (PFE).

La formation des moniteurs d'atelier sera organisée par groupe inter-service, pour optimiser les coûts. Ce projet de diversification de recours aux dispositifs d'insertion demande peu de moyens financiers complémentaires.

3.3. Le management du projet

3.3.1. Style managérial

Le management est une responsabilité au sein de toute organisation et plus précisément de la direction. La notion de management social est récente au sein de notre organisation. Nous sommes certes confrontés de plus en plus aux mêmes contraintes que le secteur « privé », mais la notion de subvention accordée à l'ESAT reste fort prégnante et pondère la pression d'obligation de résultats. Il n'en reste pas moins que les changements sont engagés, les exigences se sont accrues et nos financeurs posent une obligation de résultats. L'évolution du cadre législatif constitue un point d'appui dans ma stratégie mais il doit être relié à l'évolution des personnes accueillies et à la non prise en compte des attentes globales des usagers. Les usagers et les familles sont elles aussi concernées par le changement. Ce paramètre sera abordé dans le volet communication.

Comme nous l'avons précisé ci-dessus une partie de la population accueillie n'est plus en adéquation avec le projet de l'ESAT. Une grande partie des responsables d'atelier et des moniteurs ont conscience de la nécessité de travailler sur des ouvertures nouvelles pour maintenir l'ESAT dans une réalité économique. Notre potentiel clients sur le territoire est important et nous sommes reconnus pour notre savoir-faire et notre technicité. Je bénéficie d'un climat social relativement sain, d'un appui financier potentiel et le projet ne

nécessite pas d'investissements conséquents. Il me semble important de rappeler aux IRP et aux salariés que nous ne sommes pas dans une phase de restructuration mais bien dans une logique de mise en conformité par rapport aux missions confiées, et d'amélioration de nos services d'insertion. Nous sommes dans une dynamique de changements. Notre situation financière est saine et plutôt encourageante. Les usagers sont globalement satisfaits des services rendus par l'ESAT.

Je souhaite m'appuyer sur ces éléments positifs et adopter un style de management de type DPO (Direction par Objectifs) pour la mise en œuvre du projet. Mon équipe de direction participera à la définition des objectifs et les équipes seront associées à partir du plan d'action.

Le pilotage du projet relève de l'Association, et par délégation du directeur. L'animation et la conduite du projet sont assurées par le directeur. Le personnel participe à son élaboration au travers de groupes de travail.

3.3.2. Les techniques managériales

Fin 2014, une évaluation externe de l'E.S.A.T est prévue dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002. Je dispose donc de deux années pour engager l'E.S.A.T dans une dynamique de changement en conformité avec les orientations des politiques publiques et atteindre les objectifs fixés dans le cadre du C.P.O.M.

L'accompagnement passera nécessairement par la mise en place d'entretiens individuels et un plan de formation adapté. Il faudra établir des « profils de poste » et mesurer les écarts entre les compétences attendues et les compétences acquises. Cette évaluation concernera essentiellement les moniteurs d'atelier. Un plan de formation sera proposé après négociation et présentation aux partenaires sociaux.

Dès validation du projet par le conseil d'administration, il sera présenté à l'équipe. Mon souhait est de rassurer, de soulever des ambiguïtés et si possible de répondre aux interrogations par des échanges. Un zoom sera réalisé lors de la présentation, sur la mise en conformité par rapport à l'évaluation externe fin 2014, sur la plus value pour l'ESAT de s'orienter vers de nouveaux dispositifs d'insertion. Le calendrier sera aussi présenté. Chaque étape sera expliquée en intégrant l'ensemble des données : les échéances, les moyens, la mise en œuvre...etc.

Une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Les ressources humaines dans le cadre de mon projet s'appuient sur le renforcement du service soutien et notamment sur le recrutement par redéploiement interne d'un(e) chargé(e) d'insertion professionnelle et par une évolution des compétences pour certains salariés. Ce mouvement de personnel, et cette montée en compétences de quelques postes nécessitent la mise en place d'une GPEC.

L'adaptation des ressources au nouveau projet afin d'acquérir des nouvelles compétences suppose l'élaboration d'un plan de formation structuré à destination du personnel mais aussi des usagers. La mise en place des entretiens individuels constitue un support d'amélioration de notre gestion des ressources humaines. Cet outil de régulation et de prospective entre un responsable hiérarchique et son collaborateur, nous permettra d'établir un contrat clair de résultats, de performances et de relations, de définir des objectifs en attribuant les moyens correspondants.

3.4. Communication

3.4.1. Communication interne

Ce projet de partenariat institutionnel d'insertion, nous engage dans une logique de changement. Il va bousculer en profondeur les représentations, les habitudes de travail....etc. Il s'agit d'une rupture avec un fonctionnement de longue date quasi autarcique. Cette rupture va engendrer pour certains de l'incertitude, de l'angoisse, des résistances, du stress, de la part des usagers, du personnel et des familles.

Rénover la mission sociale de l'ESAT, introduit des changements profonds mais stimulants. Cela demande de la part des usagers, du personnel, et des familles un changement de conception des modes de fonctionnement instaurés jusqu'à présent. Il ne s'agit pas de tout remettre en cause, mais de faire évoluer les structures afin de répondre davantage aux attentes des usagers et des financeurs.

Mon plan de communication sera ciblé de manière différente en fonction de mes interlocuteurs : une présentation du projet dans sa globalité pour les IRP, les adjoints de direction, le conseil d'administration, le directeur général et le personnel et une présentation partielle en direction des usagers et des familles.

Je m'appuierai sur les orientations prises dans le cadre du C.P.O.M, en précisant que ce contrat constitue pour nous un moyen d'inscrire l'E.S.A.T dans une dynamique de changement et de développement de compétences nouvelles.

3.4.1.1. Les usagers

Les usagers sont les premiers concernés par le projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT. Leurs souhaits et attentes exprimés lors de l'élaboration des P.A.P seront pris en compte dans la construction du projet institutionnel. Ils seront informés régulièrement de l'avancée des travaux. Les objectifs de la direction et les moyens pour y parvenir leur seront présentés lors des réunions des délégués des usagers et du Conseil de Vie Sociale (C.V.S). Des réajustements pourront être effectués en fonction des

remarques des usagers. Après chaque réunion, un compte rendu sera réalisé et diffusé auprès de l'ensemble des usagers. Les questions, les craintes, les suggestions des usagers y seront clairement exposées. Des explications et des informations complémentaires seront relayés par les moniteurs d'atelier. Des groupes de parole autour de l'insertion professionnelle seront organisés dans chacun des ateliers. Les différents dispositifs d'insertion professionnelle leurs seront présentés.

3.4.1.2. Le personnel

Chez les membres du personnel, des dichotomies existent entre accompagnement et autonomie de la personne handicapée, entre travail comme support éducatif et contraintes de production...etc. Ces éléments sont en prendre en considération dans la présentation du projet pour obtenir l'adhésion de l'ensemble du personnel.

L'information transmise consistera essentiellement à rassurer le personnel et à l'associer aux différentes étapes du projet tout en rappelant ses limites. Il ne s'agit pas de « révolutionner » le fonctionnement existant mais de répondre de manière progressive et contrôlée aux exigences fixées par la loi 2005. Un rappel de l'évolution du cadre législatif et des objectifs fixés dans le cadre du C.P.O.M sera nécessaire. L'insertion professionnelle sera à terme incontournable, même si jusqu'à présent cette mission était quelque peu oubliée.

Il est certes plus facile d'accueillir des usagers sur des postes bien déterminées, sans remettre en cause leurs évolutions professionnelles et les contraintes de production. Rassurer les moniteurs d'atelier, suppose de les conforter dans leur capacité à se mobiliser vers une mission d'encadrement, de management et d'évaluation des usagers en identifiant davantage les typologies liées à leur handicap. Beaucoup d'entre eux ne sont pas satisfaits, car ils ont l'impression d'être essentiellement des encadrant avec un objectif de production. Cette nouvelle dynamique, même si elle semble inconfortable au départ, pourra enrichir la fonction de moniteur d'atelier.

3.4.1.3. Les familles

Les familles ont attendu parfois longtemps pour que leur enfant obtienne une place en E.S.A.T. Il faudra impérativement les rassurer sur le fait que les usagers susceptibles d'être orientés en milieu ordinaire seront accompagnés par de la formation et par un tutorat. Leur place en ESAT sera garantie.

Seuls les usagers présentant des dispositions favorables et un projet professionnel en concordance avec cette nouvelle dynamique seront orientés de manière progressive. La relation de confiance instaurée avec les familles est un élément fondamental.

Il faudra organiser des rencontres, échanger sur les divergences, soulever les inquiétudes et y répondre. Les familles jouent un rôle capital dans l'évolution de l'utilisateur. Les « inquiétudes » des familles pourraient engendrer un manque de confiance chez l'utilisateur. Il ne s'agit pas pour l'ESAT de s'immiscer dans la relation familiale, mais de communiquer et d'informer. Une bonne communication permet d'établir des relations positives.

L'ensemble des dispositifs d'insertion professionnelle des usagers sera présenté et expliqué point par point aux familles. En cas de rupture du contrat de travail ou de non recrutement, l'utilisateur sera réintégré 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.

3.4.2. Communication externe

3.4.2.1. Les clients

L'ESAT n'a pas ou peu communiqué à l'externe. Nous constatons une absence d'image en direction des employeurs et des partenaires institutionnels, hormis celle d'être considéré comme un partenaire sous-traitant.

Développer la mission sociale de l'ESAT suppose de communiquer sur la perception de notre image, et de présenter notre savoir-faire dans sa globalité. Il faut développer une relation de proximité. Le(a) chargé(e) d'insertion professionnelle rencontrera les responsables des ressources humaines pour entrevoir la possibilité de recourir à de nouveaux dispositifs d'insertion.

3.4.2.2. Les prospects

La création d'un support de communication présentant l'ensemble des prestations de l'ESAT permettra de se faire connaître auprès de nouvelles entreprises : nos métiers, nos ateliers de production, les compétences des usagers, les différents dispositifs d'insertion professionnelle et les avantages financiers pour l'employeur. Le support de communication sera suffisamment attractif pour susciter des prises de contact avec le directeur commercial ou le ou la chargé(e) d'insertion professionnelle. Il sera transmis par courrier et par mail aux entreprises repérées sur le territoire.

Nous organiserons également des « Portes ouvertes » sur des thèmes précis en partenariat avec nos fournisseurs. A titre d'exemple, un fournisseur présenterait un de ces nouveaux procédés. Nos clients et une base de prospects identifiés seraient conviés. Le fournisseur inviterait lui aussi des partenaires.

Il nous faut aussi apprendre à communiquer davantage par le biais de la presse locale et spécialisée en prenant appui sur les campagnes nationales de sensibilisation à

l'insertion professionnelle des personnes handicapées et sur les nouveaux investissements des ateliers.

Les informations concernant l'E.S.A.T sur le site internet de l'APEI seront régulièrement actualisées.

3.4.2.3. Les partenaires institutionnels

Suite aux travaux réalisés par la commission chargée de l'insertion professionnelle, des rencontres de travail seront organisées à l'initiative de l'ESAT dans ses locaux mais aussi au sein de leur structure.

Sur les plaquettes de communication en direction des entreprises partenaires et des prospects, je leur proposerai d'afficher leur logo et de décliner notre partenariat, pour leur permettre de mieux nous connaître et de mieux cibler nos cœurs de métiers, mais aussi en vue d'une meilleure coordination de nos actions. Des visites et des rencontres avec le personnel et les usagers seront organisées.

3.5. La démarche qualité et l'évaluation

Ce projet de partenariat institutionnel d'insertion devra être évalué tant sur le plan qualitatif que quantitatif.

3.5.1. Evaluation qualitative

Le projet d'accompagnement personnalisé de l'utilisateur est l'outil d'évaluation qualitative par excellence. Lors de son élaboration, une date d'évaluation sera programmée. Cette évaluation permettra de mesurer les écarts entre les résultats attendus en matière d'insertion professionnelle et les résultats obtenus.

En complément des P.A.P, une enquête de satisfaction pourra être réalisée auprès des usagers par les moniteurs. Cette enquête sera préparée par le ou la chargé(e) d'insertion professionnelle. Les critères seront orientés sur la qualité de service, la formation, l'accompagnement à l'interne et à l'externe, le suivi du parcours professionnel.

L'évaluation qualitative auprès du personnel passera par la lecture de certains indicateurs : le climat social, les comptes rendus de DP, les démissions. Ces indicateurs constituent des indices forts d'acceptation et de mobilisation par rapport au projet de rénovation. Ils seront complétés par une évaluation liée aux aspects communication et formation, orientée sur le constat de changement ou non dans nos modes de communication.

Une enquête qualitative sera faite auprès des familles. Elle constituera un moyen de mesurer les perceptions favorables ou défavorables des nouvelles orientations de l'ESAT, la qualité de notre communication : présentation et appropriation du projet. Elle permettra de soulever aussi un certain nombre d'inquiétudes.

Sur le volet entreprise, la mise en place d'un livret de suivi de l'usager en milieu ordinaire est fondamentale. Il permettra une régulation et un réajustement des objectifs de manière régulière. Un calendrier sera établi en partenariat avec l'entreprise. En fin de parcours, un questionnaire viendra compléter le taux de satisfaction dans la relation de travail établie, la pertinence du calendrier en terme de suivi, mais aussi l'évolution des perceptions au regard du public.

3.5.2. Evaluation quantitative

L'évaluation quantitative sera orientée pour les usagers sur le nombre de P.A.P réalisés, mais aussi sur les entrées en formation, le nombre de parcours V.A.E, les sessions d'offre de perfectionnement, le nombre de mises à disposition en entreprise. Des indicateurs complémentaires permettront de mesurer le taux d'absentéisme justifié et injustifié ainsi que les événements indésirables.

Pour le personnel, l'évolution de notre plan de formation sera évaluée en nombre d'actions réalisées ou en cours. L'élaboration des Projets d'Accompagnement Personnalisé retiendra toute mon attention. Les P.A.P des 240 usagers de l'E.S.A.T devront être formalisés dans l'année qui vient. Les évaluations des projets en cours, notamment les projets d'insertion professionnelle constitueront des indicateurs importants dans ma démarche de rénovation de la mission sociale de l'ESAT.

3.5.3. La démarche qualité

L'A.P.E.I du Boulonnais n'a pas engagé de démarche qualité proprement dite, mais elle est néanmoins sur la voie d'amélioration de la qualité. Par la mise en œuvre de la loi de rénovation sociale de 2002, l'E.S.A.T du Boulonnais s'est inscrit dans un mouvement d'amélioration de la qualité. La mise en place du contrat d'aide et de soutien et du projet d'accompagnement personnalisé a profondément changé l'accueil et l'accompagnement de l'usager. L'usager est désormais au cœur du dispositif d'aide par le travail. Il est de plus en plus acteur de son devenir au sein de l'ESAT. Le personnel encadrant intègre cette évolution majeure dans son accompagnement au quotidien.

Le Conseil de Vie Sociale présidé par un usager joue également un rôle considérable au sein de la structure. Les usagers ont leur mot à dire dans les décisions qui les concernent. Des réunions de délégués d'usagers ont lieu régulièrement entre chaque conseil de vie sociale. Les évaluations interne et externe de l'ESAT amèneront

l'établissement à faire régulièrement le point sur ses prestations, sur ses missions à remplir.

La lutte contre la maltraitance est une priorité permanente de l'A.P.E.I et de l'E.S.A.T. Une formation sur la prévention de la maltraitance a été programmée en 2008 pour tous les professionnels de l'E.S.A.T.

Cette formation était assurée par un intervenant extérieur. Elle s'est déroulée sur une semaine. Des groupes de parole constitués de personnel appartenant aux différents services et des groupes de parole composés d'usagers ont pu échanger sur les questions de la bientraitance et de la maltraitance. Un protocole associatif de signalement leurs a été présenté. Actuellement un groupe de travail représentatif de l'ensemble du personnel réfléchit à la mise en place d'un référentiel de lutte contre la maltraitance. Le thème de la bientraitance est régulièrement abordé lors des réunions de délégués des usagers. Les usagers y sont très sensibles et ne manquent pas de réagir lorsque cela est nécessaire.

Enfin, la démarche d'amélioration de la qualité est constamment présente au niveau des ateliers. Les productions sont soumises à des normes de qualité. L'E.S.A.T met tout en œuvre pour y répondre sur le plan technique et humain. Les postes de travail sont améliorés et les usagers en bénéficient. Elle devra à terme être complétée par une démarche sur l'offre de service des usagers et la mission sociale de l'E.S.A.T. Je souhaiterais mettre en place un système de management qualité. L'ensemble des indicateurs précisés ci-dessus seraient repris et interprétés une fois par semestre, au travers d'une note de tendance. Ce serait pour nous un moyen constant de communiquer sur le projet, de le « faire vivre » dans le temps. La baisse des indicateurs sera suivie d'un plan d'action et d'un réajustement du projet.

Conclusion intermédiaire

L'élaboration de ce projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT représente une opportunité pour l'établissement. Il va apporter un souffle nouveau au projet d'établissement. L'insertion professionnelle des usagers était jusque là un sujet peu abordé parmi le personnel. Un sujet presque tabou qui dérange l'ordre établi, mais qui peut aussi mobiliser les professionnels. La crainte principale du personnel encadrant est de voir partir les usagers les plus performants. Il faut donc les rassurer en les informant sur les objectifs intermédiaires et en les associant à la mise en œuvre du projet. Les sorties des usagers seront planifiées de sorte à ne pas mettre en péril la production de l'ESAT. Ce projet peut être une chance pour le personnel qui aspire à se former et à renouveler sa pratique professionnelle. Pour les usagers, la possibilité de se former, d'effectuer des stages dans d'autres ESAT et/ou en entreprise, d'être mis à disposition, constituera une réponse à leur demande d'insertion professionnelle.

Leur parcours professionnel sera sécurisé par un retour possible en ESAT en cas de difficultés. Ce projet de rénovation aura pour effet d'améliorer la communication interne et externe de l'établissement. La formation et la communication seront les fondements principaux de ce projet d'insertion professionnelle. Ce projet est réalisable à moyen terme. Le recrutement d'un chargé d'insertion professionnelle sera rendu possible par redéploiement du personnel. Le financement de l'extension du local soutien-formation est programmé dans le cadre du CPOM.

CONCLUSION

Ce mémoire trouve son origine au cœur même de mon expérience au sein d'un ESAT d'abord en tant que chef de service soutien puis de directeur. Deux constats majeurs ont été déclencheurs de ma démarche : un public accueilli en pleine évolution avec des demandes nouvelles, et la quasi-inexistence de propositions d'insertion professionnelle. La première phase de ma démarche a consisté à mieux connaître le contexte dans lequel j'exerce mes fonctions. Je suis remonté aux sources de l'association gestionnaire de l'ESAT. Je me suis particulièrement intéressé à son histoire, à ses valeurs. J'ai été frappé par la capacité de cette association de parents à trouver des solutions nouvelles aux problèmes rencontrés par leurs enfants. J'ai ensuite pris le temps de revisiter l'ESAT. Cette structure a été la première ouverte par l'association. Il s'agissait à l'époque pour les parents de permettre à leurs enfants de travailler en échange d'un pécule dans un lieu protégé. Depuis cinquante ans, l'ESAT n'a cessé de croître en nombre d'usagers, en capacités de production. Il a développé de nouvelles activités, il a renouvelé son parc machines, mais la mentalité de départ a peu changé. La culture associative est animée par la volonté d'offrir aux usagers la possibilité de travailler durablement au sein de la structure au détriment de fait d'une insertion professionnelle. Or les politiques et législations référentes définissent les missions de l'ESAT au-delà de la simple possibilité d'y exercer des activités à caractère professionnel. L'ESAT doit promouvoir l'insertion professionnelle de ses usagers par le biais de différents dispositifs. De plus si on regarde du côté du public accueilli, on s'aperçoit de nettes évolutions. Les usagers qui entrent à l'ESAT ne sont plus les mêmes qu'il y a 20 ans. Les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 sont passées par là. Les usagers connaissent davantage leurs droits et les font valoir. Les plus jeunes ont grandi dans l'esprit de ces lois. Ils arrivent à l'ESAT avec un projet de vie élaboré. Ils expriment des attentes précises, notamment pour certains en matière d'insertion professionnelle. Parmi ces nouveaux usagers, un bon nombre présentent une déficience intellectuelle légère combinée à des problématiques sociales importantes. Le territoire du Boulonnais est profondément marqué par un chômage de masse et une précarisation sociale grandissante. Les personnes entrant à l'ESAT sont marquées par cet environnement défavorable. Elles attendent de l'ESAT un appui, un soutien qui les aideront à se réaliser professionnellement et socialement. A l'issue de ce diagnostic de situation, j'ai pu dégager une problématique claire. Je me suis demandé pourquoi l'ESAT ne répondait pas davantage aux attentes des usagers en matière d'insertion professionnelle, alors que les politiques publiques le préconisent et que des dispositifs d'insertion professionnelle pour personnes handicapées existent. Comment l'ESAT en est-il arrivé là ? Comment palier à cette situation ?

Ce qui m'a conduit à analyser la problématique plus rationnellement. La clarification conceptuelle à laquelle j'ai procédé dès le début a été bien utile, notamment pour la correction de certaines de mes représentations. Je parlais facilement d'insertion professionnelle au sein de l'ESAT, alors que l'insertion professionnelle ne prend son sens et son intérêt qu'à l'extérieur de l'ESAT.

L'analyse des causes possibles de la quasi inexistence d'insertion professionnelle m'a donné des clefs de compréhension de la situation. Je savais le contexte socio-économique défavorable du territoire, mais j'en sous-estimais l'ampleur. Cette étude a complété la connaissance que j'avais du nouveau public accueilli. En me renseignant auprès des professionnels les plus anciens, j'ai constaté que des expériences d'insertion professionnelles avaient déjà été tentées et qu'elles s'étaient soldées par des échecs. J'ai davantage mesuré à quel point il est difficile de concilier contraintes de production et réalisation personnelle des usagers. Enfin j'ai compris comment l'ESAT s'était enfermé dans une forme d'immobilisme en partant de bonnes intentions. En se modernisant, en s'adaptant au marché actuel, en mettant les usagers au service de sa production, il a occulté quelque peu sa mission sociale.

Directeur de cet ESAT, j'ai pour objectif de faire évoluer cette situation et de favoriser l'insertion professionnelle des usagers. Les politiques publiques en France et dans les autres pays d'Europe vont dans ce sens. Des dispositifs d'insertion professionnels adaptés aux personnes en situation de handicap peuvent être mis en œuvre. J'ai présenté un certain nombre de pistes d'actions envisageable pour atteindre mes objectifs : le développement d'un volet insertion professionnelle du service soutien, le développement de la formation professionnelle des usagers et du personnel encadrant, le développement de nouvelles activités et la mise en place d'un partenariat institutionnel d'insertion professionnelle diversifiée. J'ai fait le choix de transformer cette dernière piste d'action en projet de mon mémoire. Je crois qu'il ne peut y avoir d'insertion professionnelle des usagers d'ESAT sans la mise en place d'un partenariat avec l'ensemble des acteurs de l'insertion. Ce projet intègre et le service d'insertion professionnelle et la formation. J'ai décidé de ne pas retenir la piste de nouvelles activités au sein de l'ESAT. Elle pourra faire l'objet d'un projet à réaliser ultérieurement.

J'ai donc présenté mon projet de partenariat institutionnel pour l'insertion professionnelle, dit de rénovation de la mission sociale de l'ESAT. Ce projet consiste essentiellement à optimiser le partenariat entre les acteurs de l'insertion professionnelle : les autres ESAT, l'entreprise adaptée, les entreprises clientes, les prospects, les SAVS, les services tutélaires, la MDPH, Cap Emploi, Pôle Emploi...etc. La finalité est de diversifier le recours aux dispositifs d'insertion professionnelle. L'insertion professionnelle des usagers de l'ESAT prendra différentes formes et se réalisera progressivement :

stages dans d'autres ESAT, formations qualifiantes, mises à disposition, sous-traitance dans l'entreprise, CDI, CDD.

Ce projet de rénovation de la mission sociale de l'ESAT s'inscrit dans le cadre du CPOM signé entre l'ARS et l'ESAT. Il sera lancé dès cette année. Je réunirai prochainement le directeur adjoint, le chef de service soutien et les responsables d'atelier afin de définir les objectifs intermédiaires du projet. Ce comité de pilotage se réunira régulièrement tout au long de mise en place du projet. Les usagers seront associés à la mise en œuvre du projet. Ils apporteront leur contribution lors des Conseils de Vie Sociale, des réunions de délégués des usagers et bien sur au cours de l'élaboration de leur P.A.P. Les responsables d'ateliers établiront avec les moniteurs d'ateliers les objectifs opérationnels. Dans l'immédiat, la priorité est de poursuivre l'élaboration des Projets d'Accompagnement Personnalisé en étant particulièrement à l'écoute des demandes des usagers en matière d'insertion professionnelle. Le recrutement d'un chargé d'insertion professionnelle permettra d'entreprendre les premières démarches de prospection auprès des partenaires concernés par l'insertion professionnelle. Les travaux d'extension du local soutien-formation pourraient démarrer en 2013.

J'ai conscience que ce projet ayant pour objectif principal l'insertion professionnelle des usagers d'ESAT n'a rien d'original. Comme préoccupation institutionnelle et directoriale, il a déjà été envisagé de nombreuses fois avec des résultats peu convaincants. Ce qui lui donne aujourd'hui un caractère innovant, c'est le propre positionnement des usagers. Ils prennent de plus en plus la parole au sein de la structure et leurs demandes doivent être prises en compte. Ils connaissent de mieux en mieux leurs droits et sont décidés à les faire respecter. De plus le secteur social et médico-social a changé. Les différents établissements et services sont appelés à travailler de façon moins cloisonnée et plus coordonnée dans leur territoire. Ce contexte situationnel nouveau crée les conditions d'une dynamique institutionnelle, source et moteur de ma démarche.

Bibliographie

- Anesm, décembre 2008, Recommandations de bonnes pratiques professionnelles, les attentes de la personne et le projet personnalisé
- ARS, février 2011, Schéma Régional d'Organisation Médico-sociale
- Barreyre.J.Y, Bouquet.B, Chantreau.A, Lassus.P, 1995, Dictionnaire critique de l'action sociale, Bayard Editions
- Boussilillère T, Groupe de travail UNAPEI, 12 janvier 2012, « Reconnaissance et développement des compétences en E.S.A.T »
- Charte de l'insertion professionnelle des personnes handicapées du 13 novembre 2009
- Charzat.M, 2002, « Pour mieux identifier les difficultés des personnes en situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyens d'améliorer leur vie et celle de leurs proches »
- Circulaire DGAS/3B/2008/259 du 01 août 2008 relative aux Etablissements et Services d'Aide par le Travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.
- Commission européenne, « stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées »
- Conseil Général du Pas-de-Calais, Diagnostic territorial, Schéma départemental des personnes handicapées 2010-2014
- Données chiffrées du « livret 2 – le contexte du Pas-de-Calais », Conseil général
- Débat formation n°13, mars-avril 2012, « La responsabilité sociétale des entreprises s'impose à l'entreprise »
- DGAS, 16 septembre 2008, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des E.S.A.T dans leurs missions médico-sociales et économiques
- Groupe de travail UNAPEI, 2 février 2012, « Accompagnement des travailleurs handicapés et adaptation des parcours de vie des usagers »
- Hirsch.M, Discours du 25 septembre 2008, revue Partage n°203, septembre-octobre 2008, p3
- Gohet.P, août 2007, Remise du rapport sur le bilan de la loi du 11 février 2005 et de la mise en place des Maisons Départementales des Personnes Handicapées à Xavier Bertrand, Ministre du Travail, des Relations Sociales et de la Solidarité
- Groupe de travail UNAPEI, mars 2012, « Plan d'accompagnement à la modernisation des E.S.A.T »
- Humanis, 2011, « Entreprises, osez l'E.S.A.T »

- Larssonneur.B, septembre 2011, « Etude statistique sur la situation financière des établissements et services d'aide par le travail en France », Andicat
- Lefèvre P, 2011, 3^{ième} édition, Guide du métier de directeur en action sociale et médico-sociale, édition Dunod
- Projet associatif de l'A.P.E.I de Boulogne sur Mer
- Projet d'établissement de l'ESAT de Boulogne sur Mer
- Rapport final Opus 3, novembre 2009, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des E.S.A.T dans leurs missions médico-sociales et économiques
- Revue Perspectives Sanitaires et Sociales n°213, novembre-décembre 2010, « l'insertion par le travail en milieu protégé
- Sources « Repères emploi », juin 2008
- Texte de référence du C.P.O.M de l'A.P.E.I de Boulogne sur Mer du 1^{er} janvier 2011
- UNAPEI, novembre 2011, livre blanc « Travail et handicap : une équation multiforme »
- Vie Publique, 25 juin 2012, « La politique européenne à l'égard des personnes handicapées »- internet : <http://www.vie-publique.fr>
- Zribi.G, 2003, L'avenir du travail protégé, Edition ENSP

Sites internet consultés :

<http://www.informations.handicap.fr>

<http://www.cap.info.net>

<http://www.agefiph.fr>

<http://www.insee.fr>

<http://www.vie-publique.fr>

<http://www.handipol.org>

-

Liste des annexes

Annexe 1 / Descriptif de la population accueillie

Annexe 2 / Descriptif des pathologies du public accueilli

Annexe 3 / Tableau des effectifs par catégorie

Annexe 4 / Organigramme

Annexe 5 / Fiche de poste d'un chargé d'insertion professionnelle

Annexe 6 / Planification du projet

Annexe 7 / Extrait d'un P.A.P

Annexe 8 / Articles de loi concernant l'exercice d'une activité à caractère professionnel
en milieu ordinaire

Annexe 9 / Plan architectural du local soutien-insertion

Descriptif de la population accueillie

Total usagers	240	
	145 Hommes	
	95 Femmes	
Célibataires	182	75,8%
Mariés	28	11,6%
Concubinage	30	12,5%
Parents	29	12%
Domicile Personnel	88	36,6%
En famille	104	43,3%
En foyer d'hébergement	48	20%
« La Ruelle »	26	
« Musset »	13	
« Grand Large »	9	
SAVS de Boulogne	43	17%
SAVS d'Outreau	4	1,6%
Mesures de tutelle et de curatelle	41	17%
Autonomie de déplacement	23	9,5%
(compte tenu des moyens existant)		
Délai d'attente des dix derniers entrants	3 ans et 3 mois	
Age moyen :	31 ans	
Age moyen global	45,3 ans	10,8%
20-29 ans (1990-1981)	26	16,6%
30-39 ans (1980-1971)	40	26,6%
40-49 ans (1970-1961)	64	45,8%
50-59 ans (1960-1951)	110	
Retraités depuis 10 ans	28	
Dont	6 seuls dont 2 suivis par le SAVS	
	5 en couple	
	7 en famille	
	5 en maison de retraite	
	1 en foyer logement	
	2 en attente de place maison de retraite	
	2 décédés	
Retraités dans les 10 ans à venir	110	
Dont	12 seuls et 32 en couple dont 21 suivis par les SAVS	
	36 en famille dont 5 en attente de place en foyer d'hébergement	
	30 en foyer d'hébergement	
	dont 6 au Foyer « Musset »	
	18 au Foyer « La Ruelle »	
	6 au Foyer « Grand large »	

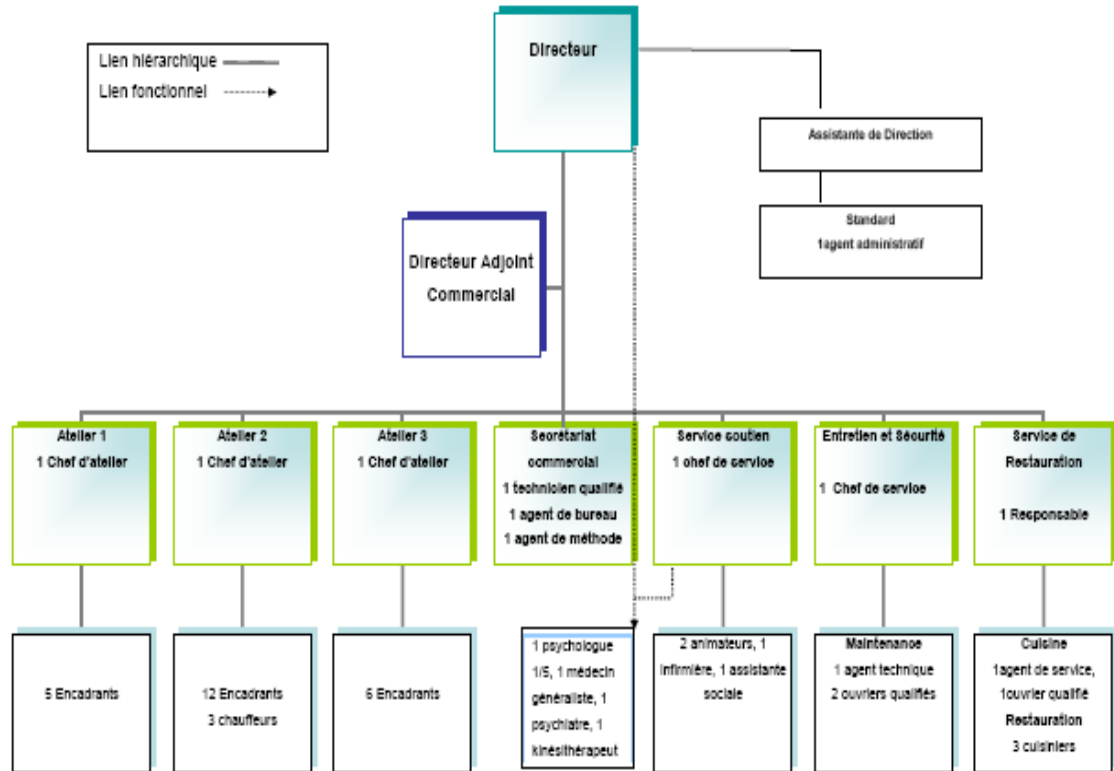
Descriptif des pathologies du public accueilli

Type de handicap des usagers (2008)	Atelier 1 81		Atelier 2 61 + 13		Atelier 3 84		Total 239	
	Déficiences principales	Déficiences associées	Déficiences principales	Déficiences associées	Déficiences principales	Déficiences associées	Déficiences principales	Déficiences associées
1/ Déficience	60 74,07%	13 16,05%	44 + 8 70,27%	15 21,62%	11 + 5 63,09%	29 34,52%	165 69,04%	58 24,27%
2/ Handicap psychique	13 16,08%	6 7,41%	13 18,92%	6 8,11%	11 13,09%	5 5,95%	38 15,90%	17 7,11%
3/ Infirmités motrices cérébrales	3 3,70%	2 2,47%	2 2,70%	0 0%	7 8,33%	1 1,19%	12 5,02%	3 1,25%
4/ Traumatismes crâniens et cérébraux - lésés	1 1,23%	2 2,47%	0 0%	0 0%	1 1,19%	0 0%	2 0,84%	2 0,84%
5/ Handicap physique et moteur	4 4,93%	4 4,93%	0 0%	3 4,05%	1 1,19%	2 2,38%	5 2,09%	9 3,77%
6/ Handicap sensoriel	2 2,47%	4 4,93%	2 + 1 4,05%	4 5,40%	2 2,38%	5 5,95%	7 2,93%	13 5,44%
7/ Troubles du comportement	1 1,23%	10 13,58%	3 4,05%	6 8,11%	2 2,38%	13 15,48%	6 2,51%	30 12,55%
8/ Troubles autistiques	0 0%	0 0%	1 1,35%	1 1,35%	0 0%	0 0%	1 0,42%	1 0,42%
9/ Pathologie génétique	0 0%	2 2,47%	1 1,35%	2 2,70%	7 8,33%	1 1,19%	8 3,35%	5 2,09%

Effectif au 01 septembre 2012 par catégorie

CATEGORIE	NOMBRE D'EQUIVALENT TEMPS PLEIN RESULTANT BUDGET EX2CUTOIRE 2012
Direction/Encadrement	
Chef service soutien CL2N3	1
Directeur adjoint CL2N2	1
Directeur CL1N1	1
Total 1	3
Administration/Gestion	
Agent administratif	1,5
Agent de bureau	-
Agent de bureau ARTT	0,5
Agent de méthode	1
Agent de service intérieur	1
Technicien qualifié	1
Technicien supérieur	1
Total 2	6
Services Généraux	
Agent de service S.I.	1
Agent technique	1
Chef de service entretien CL3N3	1
Ouvrier qualifié	7
Total 3	10
Restauration	
Agent de service restauration	1
Agent technique restauration	1
Ouvrier qualifié restauration	1
Repas cuisine	-
Total 4	3
Socio-éducatif	
Animateur 2 ^{ième} catégorie	2
Assistante sociale	0,5
Chef d'atelier CL3N3	3
Moniteur éducateur temps partiel	0,5
Moniteur atelier 2E	1
Moniteur d'atelier 1 ^{iere} classe	5
Moniteur d'atelier 2 ^{ième} classe	16
Moniteur principal d'atelier	2
Total 5	30
Paramédical	
Infirmier	1
Kinésithérapeute	0,05
Psychologue CL3N1	0,41
Total 6	1,46
Médical	
Médecin généraliste	0,17
Médecin psychiatre	0,05
Total 7	0,22
TOTAL GENERAL	53,68

Organigramme



Conseil en emploi et insertion socioprofessionnelle

Extrait Fiche ROME K1801 2/4

Pôle emploi - Direction Générale - Direction Service Clients

Définition

Conseille et propose des actions d'accompagnement professionnel afin de favoriser l'emploi et l'insertion professionnelle des personnes.

Peut vendre des prestations (de travail temporaire, d'outplacement, ...) à des entreprises.

Accès à l'emploi métier

Cet emploi/métier est accessible à partir d'un diplôme de niveau Bac+2 (BTS, DUT, L2,...) en sciences humaines, économiques, sociales. La connaissance de l'entreprise ou une expérience professionnelle peut être requise. Des formations complémentaires (gestion de l'emploi, ...) peuvent être requises.

Conditions d'exercice de l'activité

L'activité de cet emploi/métier s'exerce au sein d'organismes publics, consulaires, d'entreprises privées, d'associations, ... en contact avec le public et en relation avec différents intervenants (partenaires, organismes de formation, ...). L'activité varie selon la structure (mission locale, entreprise de travail temporaire, ...). Le type de prestation (placement, recrutement, ...) et le public (cadres, jeunes, travailleurs handicapés, ...).

Environnements de travail

Association, cabinet de recrutement, collectivité territoriale, entreprise de travail temporaire, entreprise publique/établissement public, mission locale, organisme de protection sociale, organisme patronal/consulaire

Activités et compétences de base

Accueillir le public et le renseigner selon sa demande (mesures pour l'emploi, indemnisation, dispositifs de formation, ...)

Définir le projet individuel avec la personne (emploi, création d'entreprise, formation, ...) et proposer des actions (réunions thématiques, offres d'emploi, ...)

Conseiller la personne dans ses démarches, effectuer le suivi des actions et lui proposer des axes d'évolution

Concevoir et animer des actions collectives sur des thèmes liés à la formation, l'emploi, l'indemnisation

Identifier les besoins et attentes d'employeur en matière de recrutement, gestion des compétences, formation, ... et définir des modalités de collaboration

Actualiser la documentation professionnelle (évolutions réglementaires, lieux ressources,...) et la mettre à disposition du public

Identifier la nature de la demande et analyser les besoins de la personne (évolution professionnelle, formation, insertion, ...)

Intervenir auprès d'un type de public :

Salariés, demandeurs d'emploi, cadres, Travailleurs handicapés, bénéficiaires du Revenu de Solidarité Active –RSA, Jeunes (16-25 ans)

Mener des actions :

Prospection d'entreprises, information sur l'offre de formation, orientation professionnelle, présélection de candidats lors de recrutements, effectuer la gestion de dossiers de demandeurs d'emploi (inscription, contrôle des démarches de recherche d'emploi, calcul des droits, ...)

Programmation du projet

CALENDRIER PREVISIONNEL	PILOTE	COLLABORATEURS	ACTIONS
Octobre 2012	Directeur	- Equipe de Direction - Responsable atelier	- Présentation des objectifs - Elaboration du projet
Novembre 2012	Directeur		- Ajout au projet d'établissement
Décembre 2012	Directeur	- Directeur général - Lettre au président - Conseil d'administration	- Présentation du projet
Janvier 2013	Directeur	- ARS - IRP - CVS - Le personnel - Les délégués des usagers	- Information - Copie du projet
Février 2013	Directeur	- Personnel par groupes interservices - Délégués usagers	- Présentation du projet
Mars 2013	Chef de service soutien Responsable atelier	- Moniteur atelier par atelier	- Accompagnement dans l'élaboration du PAP intégrant le volet insertion professionnelle
Avril à juillet 2013	Moniteur d'atelier référent Usager		- Elaboration du projet d'accompagnement personnalisé
Avril à juillet 2013	Equipe pluridisciplinaire		- Validation du projet du PAP incluant le projet professionnel
A partir de mai 2013	Directeur	- Directeur ESAT autres ESAT - Directeur entreprises adaptées	- Recrutement chargé(e) d'insertion professionnelle interne ou externe - Présentation du projet et invitation à adhésion
Septembre 2013	Directeur	- Directeur ESAT autres ESAT - Directeur entreprises adaptées	- Contractualisation du partenariat
Octobre 2013	Directeur	- Partenaires institutionnels : MDPH, AGEFIPH, pôle emploi, Cap emploi, OPCA, IME , IMPRO	-Présentation du projet d'établissement -Identification des pistes de partenariat et d'appui au développement du projet - Formalisation et contractualisation
Octobre 2013	Directeur Directeur Adjoint	- Clients (entreprises partenaires dans le cadre de la sous-traitance)	- Présentation des nouvelles orientations de l'ESAT - Information sur les dispositifs d'insertion des travailleurs handicapés

Octobre 2013	Chargé(e) d'insertion professionnelle Directeur commercial	- Entreprises ciblé sur le territoire en lien avec les métiers de l'ESAT - Chambre de commerce et d'industrie - GEIQ	- démarche de prospection
Octobre 2013	Chef de service soutien insertion Chargé(é) d'insertion professionnelle Moniteur atelier référent Usager Partenaires extérieurs		- formation : VAE, perfectionnement...etc - insertion professionnelle : stages, mise à disposition délocalisation - contractualisation
A partir de janvier 2014	Chef de service soutien insertion Chargé(é) d'insertion professionnelle Moniteur atelier référent Usager Partenaires extérieurs		- Sécurisation des parcours - Evaluation

Nom..... Prénom.....

Rédigé par..... Le.....

Objectif Général (ou but général fixé par l'utilisateur)		
Objectif Intermédiaire (ou objectif opérationnel précis)		
M O Y E N S	Comment atteindre l'objectif intermédiaire ? Comment faire pour y parvenir ? Quelles sont les étapes à prévoir ? - - - -	I N D I C A T E U R S
		Quels sont les résultats attendus ?
		E V A L U A T I O N
		Date : Ecarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus à la date d'évaluation.
Objectif Intermédiaire		
M O Y E N S		I N D I C A T E U R S
		E V A L U A T I O N
		Date :

Exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par des travailleurs handicapés admis en établissement ou service d'aide par le travail

Article R344-16 /Créé par Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 - art. 5 JORF 15 mai 2007 en vigueur le 1er janvier 2007

Lorsque l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail est susceptible de favoriser l'épanouissement personnel et professionnel et de développer la capacité d'emploi de travailleurs handicapés admis dans un établissement ou un service d'aide par le travail, cet établissement ou ce service peut, avec l'accord des intéressés et dans les conditions définies par la présente sous-section, mettre une ou plusieurs personnes handicapées à la disposition d'une entreprise, 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.

Quelles que soient les modalités d'exercice de cette activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail, les travailleurs handicapés concernés continuent à bénéficier d'un accompagnement médico-social et professionnel assuré par l'établissement ou le service d'aide par le travail auquel ils demeurent rattachés.

Article R344-17 / Modifié par Ordonnance n°2010-462 du 6 mai 2010 - art. 1

Un contrat écrit est passé entre l'établissement ou le service d'aide par le travail et la personne physique ou morale auprès de laquelle la mise à disposition est réalisée.

Ce contrat précise notamment :

- 1° Le nom du ou des travailleurs handicapés concernés et, en cas de mise à disposition d'équipes dont la composition est susceptible de varier, le nombre de travailleurs handicapés qui les composent ;
- 2° La nature de l'activité ou des activités confiées aux travailleurs handicapés, ainsi que le lieu et les horaires de travail ;
- 3° La base de facturation à l'utilisateur du travail fourni ou du service rendu et des dépenses correspondant aux charges particulières d'exploitation incombant à l'établissement ou au service d'aide par le travail entraînées par la mise à disposition ;
- 4° Les conditions dans lesquelles l'établissement ou le service d'aide par le travail assure au travailleur handicapé l'aide et le soutien médico-social qui lui incombent ;
- 5° Les conditions dans lesquelles est exercée la surveillance médicale du travailleur handicapé prévue par l'article R. 241-50 du code du travail ou à l'article R. 717-16 du code rural et de la pêche maritime ;
- 6° Les mesures prévues pour assurer l'adaptation du travailleur handicapé à son nouveau milieu de travail.

Article R344-18 /Créé par Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 - art. 5 JORF 15 mai 2007 en vigueur le 1er janvier 2007

Lorsqu'il porte sur la mise à disposition individuelle d'un ou plusieurs travailleurs handicapés nommément désignés, le contrat mentionné à l'article R. 344-17 a une durée maximale de deux ans. Il est communiqué à la maison départementale des personnes handicapées dans les quinze jours qui suivent sa signature.

La prolongation au-delà de deux ans de cette mise à disposition du travailleur handicapé est subordonnée à l'accord de la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées. Cet accord est demandé par le directeur de l'établissement ou du service d'aide par le travail.

Article R344-19 /Modifié par Ordonnance n°2010-462 du 6 mai 2010 - art. 1

Les dispositions concernant l'hygiène et la sécurité auxquelles est assujettie la personne physique ou morale qui a passé contrat avec l'établissement ou le service d'aide par le travail sont applicables aux travailleurs handicapés qui sont mis à sa disposition. Lorsque l'activité exercée par le travailleur handicapé nécessite une surveillance médicale renforcée ou particulière au sens de l'article R. 241-50 du code du travail ou de l'article R. 717-16 du code rural et de la pêche maritime, les obligations correspondantes sont à la charge de l'utilisateur.

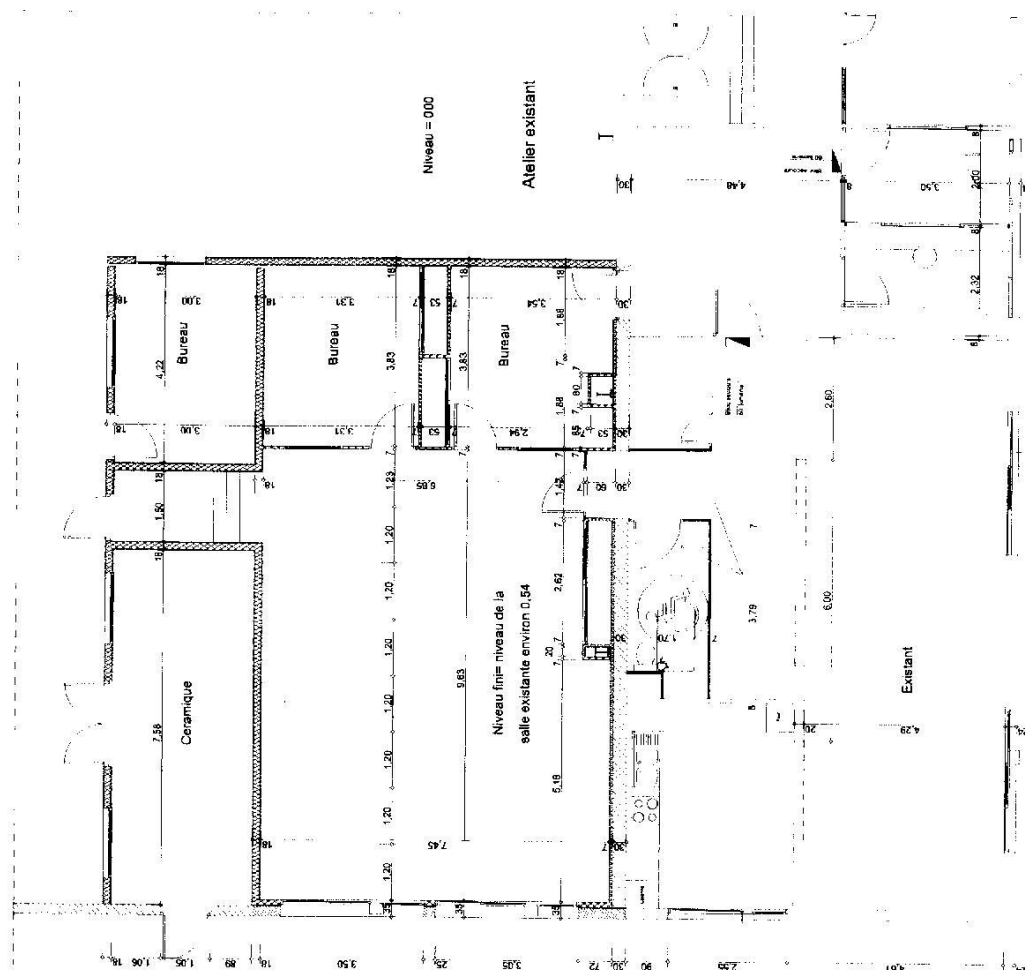
Article R344-20 / Créé par Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 - art. 5 JORF 15 mai 2007 en vigueur le 1er janvier 2007

Les dispositions des articles R. 243-5 à R. 243-13 et des articles R. 344-6 à R. 344-15 demeurent applicables aux établissements ou services d'aide par le travail dans le cas où des travailleurs handicapés exercent une activité dans les conditions définies par la présente sous-section.

Article R344-21 / Créé par Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 - art. 5 JORF 15 mai 2007 en vigueur le 1er janvier 2007

Les travailleurs handicapés qui exercent leur activité dans les conditions définies par la présente sous-section sont compris dans les effectifs des personnes accueillies par l'établissement ou le service d'aide par le travail.

Projet d'aménagement d'un local de formation et de soutien à l'ESAT du Boulonnais



JACOB	Michel	Septembre 2012
Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale ETABLISSEMENT DE FORMATION : IRTS LOOS		
DIVERSIFIER LE RECOURS AUX DISPOSITIFS D'INSERTION PROFESSIONNELLE POUR DEVELOPPER LA MISSION SOCIALE DE L'ESAT		
Résumé : La mission de l'ESAT est de permettre aux personnes handicapées de s'insérer socialement aux travers d'activités à caractère professionnel. Il doit permettre aussi à certains usagers d'intégrer le milieu adapté et/ou ordinaire du travail avec un accompagnement personnalisé. Les activités des ESAT sont en forte évolution et en pleine mutation. Le devenir de ces structures pourrait à terme être remis en cause tant sur le plan économique que sur le plan des réponses à apporter aux personnes handicapées : L'évolution du cadre législatif et institutionnel - Une évolution du contexte institutionnel avec la mise en place de l'ARS - Une évolution du cadre législatif qui modifie le cahier des charges des ESAT (Loi 2002.2, Loi du 11février 2005) Un développement économique en difficulté - Un contexte économique difficile lié à une crise financière européenne, à la mondialisation, à un taux de chômage difficile à résorber. - Des « clients » de plus en plus exigeants, et une nécessité de diversifier le portefeuille et limiter ainsi la « fragilisation » de la structure. Une évolution du public - Les personnes entrant à l'ESAT présentent une déficience intellectuelle légère combinée à de grandes difficultés sociales. - Une pyramide des âges vieillissante. Pas ou peu de sortie d'ESAT - L'ESAT n'offre pas ou peu aux usagers la possibilité de s'insérer en milieu protégé ou en milieu ordinaire Fort de ces constats, il apparaît aujourd'hui fondamental pour les ESAT de s'ouvrir davantage vers l'extérieur sur un plan économique et sur un plan insertion professionnelle. Le développement d'un partenariat institutionnel et entrepreneurial s'avère indispensable pour apporter des éléments de réponse à la problématique posée : Pourquoi l'ESAT ne répond pas davantage à la demande d'insertion professionnelle des usagers ? Comment palier à cette situation ?		
Mots clés : Insertion professionnelle, milieu de travail ordinaire, milieu de travail adapté, formation, qualification, sécurisation des parcours professionnels, développement économique, évolution de la législation, partenariat, mise à disposition.		
<i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i>		