

ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

**CONJUGUER SUJET DE DROIT ET ENJEUX ÉCONOMIQUES EN
ESAT**

*Conduire un processus de personnalisation, de contractualisation et de
participation*

Aline FRENOIS

CAFDES

2007

Remerciements

Je remercie mes employeurs, le Conseil d'Administration de l'ARRED, la direction générale de L'ADAPT, de m'avoir fait confiance, attribué des responsabilités de direction au sein de leurs associations et permis de suivre cette formation.

Je remercie bien sûr les professionnels et usagers qui ont eu à composer avec mes objectifs de formation et mes absences. Je me souviens d'ailleurs d'un usager me disant : « Mais pourquoi une directrice va toujours en formation ? ».

Mes collègues de la promotion CAFDES 2007 m'ont été d'un grand soutien, tant dans la passation des épreuves et l'écriture du mémoire que dans ma prise de fonction de directrice où les regards extérieurs étaient essentiels.

Monsieur Cyril LAC, directeur de mémoire, Mesdames Corinne COURTEL et Chantal COUETIL, membres des « jurys blancs » de l'IDS de Canteleu et Monsieur Herman HEYNEN, administrateur de L'ARRED, m'ont accompagnée de façon constructive dans la réalisation de cet écrit, dans sa relecture et je les en remercie sincèrement.

Un grand merci à Madame Michèle DESCHAMPS, secrétaire de direction de l'ESAT, ainsi qu'à ma sœur et mon beau-frère pour leurs relectures et leur appui technique.

Deux ans et demi de formation, l'écriture d'un mémoire bousculent bien des habitudes... Mes amis, ma famille et en particulier mon mari et mes enfants ont su comprendre et s'adapter !!

Louise, Charles, Emma, je vais maintenant revoir le planning de nos temps libres et tenir les promesses que je vous ai faites...

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 PREMIERE PARTIE : « LES ATELIERS DU CAILLY » : UN ESAT ENTRE PRODUCTION ET SERVICE A L'USAGER.....	5
1.1 Du CAT à l'ESAT	6
1.1.1 La mission et le contexte institutionnel des ESAT	6
1.1.2 L'ESAT « Les Ateliers du Cailly », son organisation, son public.....	8
1.2 L'accompagnement des personnes aux « Ateliers du Cailly »	13
1.2.1 Les pratiques d'accompagnement à l'ESAT et leurs paradoxes	13
1.2.2 La place de l'utilisateur.....	18
1.2.3 Quelle participation pour l'utilisateur ?	21
1.2.4 Adéquation entre les prestations proposées et les besoins et attentes des usagers.....	22
1.3 Conclusion intermédiaire.....	24
2 DEUXIEME PARTIE : DES EVOLUTIONS LEGISLATIVES AUX EVOLUTIONS DES ACTEURS ET DES PRATIQUES	26
2.1 Un contexte en mutation.....	26
2.1.1 L'ESAT et l'utilisateur d'établissement médico-social	26
2.1.2 Le professionnel au service de l'utilisateur, acteur et sujet.....	29
2.2 L'évolution de la place de l'utilisateur et du professionnel à travers le processus de personnalisation, de contractualisation et de participation..	30
2.2.1 De l'individualisation à la personnalisation	31
2.2.2 De la négociation à la contractualisation	37
2.2.3 De la participation à l'implication de tous les protagonistes.....	41
2.3 L'utilisateur, sujet de droit	44
2.4 Conclusion intermédiaire.....	47

3	TROISIEME PARTIE : CONDUIRE UN PROCESSUS DE PARTICIPATION, DE PERSONNALISATION, ET DE CONTRACTUALISATION.....	48
3.1	La conduite du changement auprès des salariés	49
3.1.1	Développer des outils de communication et d'information	49
3.1.2	Créer une équipe de direction	53
3.1.3	Mettre en œuvre des instances de concertation et de décision	56
3.1.4	Développer les outils de Gestion des Ressources Humaines.....	57
3.1.5	Formaliser, rendre lisible l'organisation	62
3.2	La rénovation de l'accompagnement des usagers	63
3.2.1	Mettre en place des temps et lieux d'information, de concertation et d'échange .	63
3.2.2	Communiquer les droits.....	65
3.2.3	Engager la démarche de projet	66
3.2.4	Mettre en œuvre le contrat de soutien et d'aide par le travail	70
3.2.5	Créer un plan de formation.....	71
3.2.6	Elargir la palette d'activités.....	72
3.3	L'évaluation du dispositif	74
3.3.1	Au regard des 3 dimensions du processus	74
3.3.2	Mise en place de l'évaluation interne	75
3.3.3	La refonte du projet d'établissement	76
3.4	Les incidences budgétaires	76
	CONCLUSION	79
	BIBLIOGRAPHIE	81
	LISTE DES ANNEXES.....	I

Liste des sigles utilisés

ARRED	Association Rouennaise de Réadaptation de l'Enfance Déficiente
CAFDES	Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement et de Service d'Intervention Sociale
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CROSMS	Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale
CVS	Conseil de la Vie Sociale
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
ESAT	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ETP	Equivalent Temps Plein
IME	Institut Médico-Educatif
IMPro	Institut Médico Professionnel
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH	Maison Départementale des Personnes Handicapées
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SESSAD	Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile
UNAPEI	Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis

Introduction

Adjointe de direction pendant quatre ans sur un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) et un foyer d'hébergement, et conformément aux objectifs que je m'étais fixés lors de mon engagement dans la formation CAFDES, j'ai pris des fonctions de directrice d'ESAT et, ai, pour ce faire, changé d'employeur. L'emploi occupé actuellement aux « Ateliers du Cailly » constitue donc ma première expérience de directrice.

L'établissement dont j'ai pris la direction avait toujours été dirigé par la même personne, qui a, par voie de conséquence, recruté l'ensemble des personnes salariées à l'ESAT et prononcé les admissions pour les 94 personnes accueillies aujourd'hui. Pour les salariés, les sentiments étaient divers, regroupant à la fois des craintes et des désirs de changement. Les personnes accueillies exprimaient un sentiment de tristesse face au départ de « leur directeur ». Après 23 ans d'activité, ce directeur était donc légitimement très attaché aux personnes, à l'établissement et à l'association qui le gère. Pour le Conseil d'Administration, il s'agissait d'un événement important dans la vie de la structure, événement à partir duquel un nouvel équilibre devrait être trouvé. Au niveau de l'environnement, le directeur était une figure emblématique, connue et reconnue pour ses engagements et ses prises de position.

L'enjeu, pour moi, est d'impulser une nouvelle dynamique dans l'établissement et son environnement. Le défi consiste donc à assurer une certaine continuité dans la vie de l'ESAT tout en rénovant le fonctionnement et en l'adaptant aux nouvelles attentes des usagers et des familles, des salariés, du financeur, du législateur et de l'association.

Les ESAT sont des établissements médico-sociaux s'appuyant, pour réaliser leur mission, sur une structure économique. Ils accueillent des personnes handicapées et doivent concomitamment exercer leur métier d'accompagnateur, de professionnel du secteur médico-social et garantir l'équilibre de la structure économique.

Les évolutions législatives, notamment la mise en œuvre des lois du 2 janvier 2002¹ et du 11 février 2005², ont considérablement fait évoluer la réflexion sur l'accueil des personnes, ont défini de nouvelles attentes et de nouveaux modes de fonctionnement. Les établissements médico-sociaux sont passés d'une logique de placement à une logique de service.³ L'utilisateur est désormais reconnu comme sujet citoyen, comme sujet disposant de droits qu'il peut activement utiliser. Ainsi, la place de l'utilisateur et la place du professionnel vont se trouver modifiées, chacun devant prendre de nouveaux repères pour permettre la mise en œuvre effective des droits de l'utilisateur. Les pratiques des professionnels et la marge de manœuvre de l'utilisateur vont muter et tout ceci dans le contexte particulier de l'ESAT, où les impératifs économiques sont à prendre en compte. Pour actionner ce changement et placer l'utilisateur comme sujet de droit tout en préservant l'équilibre économique des « Ateliers du Cailly », je vais mettre en place un processus de personnalisation, de contractualisation et de personnalisation. Pour permettre de « conjuguer sujet de droit et enjeux économiques en ESAT », ce processus sera à conduire au niveau des usagers mais aussi au niveau des professionnels puisqu'il ne s'agit pas seulement de l'introduction de nouveaux outils mais d'un changement de logique, de culture.

Ainsi, mon objectif, en tant que directrice est :

Comment créer une dynamique dans l'établissement qui permette aux usagers et aux professionnels de prendre respectivement une place de sujet et d'acteur, de travailler ensemble sur une démarche qui réponde aux besoins et attentes de chaque usager et de prendre en compte les impératifs économiques de la structure ?

¹ Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

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

³ LOUBAT JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p. Page 3.

Dans une première partie, je présenterai le diagnostic de la situation à savoir un point sur la mission des ESAT et leur place, une présentation du public accueilli et une synthèse de la démarche d'accompagnement aux « Ateliers du Cailly ». Sur ce dernier axe, je repèrerai les réponses données aujourd'hui par l'établissement, je définirai la place de l'utilisateur, comment il participe et je ferai ensuite un point sur l'adéquation entre les prestations proposées et les besoins et attentes des usagers.

Dans une deuxième partie, je mettrai en exergue l'importance des évolutions législatives sur les acteurs et les pratiques dans le secteur médico-social. Je démontrerai alors leurs incidences sur l'établissement, le professionnalisme des encadrants et l'accueil des usagers. Je m'appuierai ensuite sur trois concepts clefs, la personnalisation, la contractualisation et la participation, pour faire évoluer le système et identifier quelles places les acteurs vont pouvoir et devoir prendre. Je conclurai sur la position spécifique de l'utilisateur qui va passer de celle d' « objet de droit » à celle de « sujet de droit ».

Dans une troisième et dernière partie, je présenterai le projet, la conduite du processus de personnalisation, de contractualisation et de participation à l'ESAT « Les Ateliers du Cailly ». Je présenterai les actions mises ou à mettre en place au niveau des salariés et des usagers pour conduire le changement et rénover l'accompagnement des usagers.

1 Première partie : « Les Ateliers du Cailly » : un ESAT entre production et service à l'utilisateur

« Le travail protégé existe dans tous les pays de l'Union Européenne pour accueillir les personnes handicapées, qui, généralement pour des raisons de productivité, ne peuvent trouver à s'employer dans le milieu ordinaire. Le premier objectif du travail protégé est d'abord d'offrir un emploi aux personnes handicapées dans des conditions qui s'adaptent à leurs caractéristiques (incapacités, besoins d'aides, modulation du rythme de travail...), mais aussi parfois une formation professionnelle, une assistance personnelle et en fin une transition vers le milieu ordinaire. »⁴

Comme le souligne l'étude sur les politiques en faveur des personnes handicapées en Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en Suède⁵, le travail protégé n'a pas la même importance dans la politique d'emploi selon les différents pays. L'Espagne met l'accent sur le renforcement de ce secteur, les Pays-Bas tentent de réduire sa croissance pour des raisons de coût (le travail protégé y étant fortement développé). Pour le Royaume-Uni, ce secteur a une importance marginale au sein de la politique de l'emploi. En Suède, le système mis en place s'inscrit dans des contraintes de rentabilité, son objectif est d'assurer une transition vers le milieu ordinaire de travail.

En France, le travail protégé est constitué d'entreprises adaptées et d'ESAT. La France compte presque 100 000 places⁶ en ESAT en 2005, et, « *malgré une politique orientée vers l'intégration, les programmes de création de places sont en augmentation* »⁷.

⁴ HONGRE F. Les personnes handicapées dans l'union européenne : le travail protégé. *Editions CTNERHI*, 2003, N°16. Page 1.

⁵ COHU S., LEQUET-SLAMA D. Les politiques en faveur des personnes handicapées en Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-uni et en Suède. *Étude et résultats*, Avril 2004, N°305.

⁶ www.sante.gouv.fr

⁷ HONGRE F. Op. Cit. pp. 63.

1.1 Du CAT à l'ESAT

1.1.1 La mission et le contexte institutionnel des ESAT

Trois ans après les lois fondatrices de 1975, une circulaire spécifique aux Centres d'Aide par le Travail (CAT) définit leur mission et précise leur double finalité :

- « faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en ateliers protégés (appelés entreprises adaptées depuis la loi du 11 février 2005)
- permettre à celles d'entre ces personnes qui ont, par la suite, manifesté des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé (appelé entreprises adaptées). »⁸

Presque 30 ans après, la loi du 11 février 2005 va débaptiser les centres d'aide par le travail pour les nommer « Etablissement et Services d'Aide par le Travail ». Le travail protégé évolue, les modalités de mise au travail vont se diversifier, s'adapter aux besoins du public et valoriser le rapprochement avec le milieu ordinaire, la position du sujet citoyen. Le mot « établissement » permet de positionner et d'affirmer la place de la structure comme un établissement médico-social à part entière. Le mot « service » définit une autre façon d'accompagner les personnes notamment par des formules « hors les murs » dans lesquelles la personne est accompagnée, bénéficie de prestations d'un établissement médico-social mais exerce aussi son activité dans un lieu ordinaire.

Les ESAT offrent aux personnes accueillies des « possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. »⁹ Les ESAT sont donc des lieux de mise au travail pour des personnes qui n'auraient pas cette possibilité en milieu ordinaire et proposent un accompagnement spécifique, adapté aux compétences de la personne.

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

⁹ Articles L.344-2 et L.344-2-1 du code de l'action sociale et des familles.

Les ESAT sont des établissements médico-sociaux qui existent dans le cadre d'une mission sociale mais utilisent pour ce faire un support économique, l'activité commerciale. La particularité des ESAT est donc de concilier des objectifs et impératifs éducatifs avec des objectifs et impératifs commerciaux. Il s'agit là d'un exercice plus ou moins difficile en fonction de la conjoncture économique. « *Cette dualité constitue le fondement même des centres d'aide par le travail, aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée.* »¹⁰

Un ESAT accueille des personnes handicapées orientées par la CDAPH (Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées) de la MDPH (Maison Départementale des Personnes Handicapées). La loi prévoit que la CDAPH oriente vers les ESAT des personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure au tiers des capacités moyennes mais dont elle estime que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante pour justifier leur admission dans ces établissements et services. Elle peut aussi décider d'orienter des personnes dont la capacité de travail est égale ou supérieure au tiers de la capacité normale lorsque le besoin d'un ou de plusieurs soutiens médicaux, éducatifs, sociaux, psychologiques, expressément motivés dans la décision, le justifie et ne peut être satisfait par une orientation vers le marché du travail. Le deuxième critère pour être accueilli en ESAT est l'âge. Il faut être âgé d'au moins 20 ans, cependant, des orientations peuvent être prononcées pour les 16-20 ans, à titre exceptionnel.

Les personnes accueillies en ESAT ont un statut d'utilisateur d'établissement médico-social tel que défini par le Code de l'Action Sociale et des Familles. Des débats ont existé et existent toujours sur ce statut, le travailleur handicapé étant tantôt considéré comme un salarié, tantôt comme un usager. La loi du 11 février 2005 réaffirme leur statut d'utilisateur tout en élargissant leurs droits par le décret du 16 juin 2006¹¹. Laurent COCQUEBERT, directeur général de l'UNAPEI affirme : « *Au total, la nouvelle loi a donc précisé, clarifié et amélioré la loi, tout en restant dans le schéma initial, selon lequel l'ESAT est un établissement médico-social, et non une entreprise, accueillant en tant que tel des usagers, et non des salariés.* »¹² L'ARRED (Association Rouennaise de Réadaptation de

¹⁰ ibidem

¹¹ Décret n°2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux établissements ou services d'aide par le travail et à la prestation de compensation et modifiant le code de l'action sociale et des familles (partie réglementaire) et le code de la sécurité sociale (deuxième partie : Décrets en Conseil d'Etat)

¹² COCQUEBERT L. Un premier bilan de la loi du 11 février 2005 In *Le nouveau paysage de l'action sociale et médico-sociale – L'année de l'action sociale 2006*. Paris : Dunod, 2006. Chapitre 4, pp. 39-52.

l'Enfance Déficiente), association gestionnaire des « Ateliers du Cailly » a rejoint ce positionnement. La reconnaissance du statut de salarié aurait accentué les exigences en terme de productivité et aurait laissé pour compte des usagers, notamment les personnes handicapées vieillissantes.

1.1.2 L'ESAT « Les Ateliers du Cailly », son organisation, son public

Son organisation

L'ESAT est géré par l'ARRED. Outre l'ESAT, cette association gère un Institut Médico-Professionnel (IMPro), un Institut Médico-Educatif (IME), un Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), une structure pour enfants polyhandicapés, un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), un foyer d'hébergement pour femmes déficientes. L'ouverture d'une Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) est actuellement en projet. L'ARRED accueille environ 300 usagers. Le projet de l'association est d'accompagner les personnes déficientes intellectuelles. L'ARRED adhère à l' Union nationale des associations de parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) et *« depuis 1960, l'UNAPEI et les associations qu'elle fédère tentent de faire évoluer le regard que la société porte sur les personnes handicapées mentales. Elles agissent pour favoriser l'insertion des personnes handicapées déficientes intellectuelles dans la cité et leur permettre de vivre dignement avec et parmi les autres »*.¹³ L'ARRED se reconnaît dans ces valeurs et objectifs et, pour ce faire, elle *« est apte à concevoir, créer, gérer tous Etablissements et Services, y compris expérimentaux, dans le champ du handicap mental, et pour un accueil soit de jour, soit en internat, temporaire ou prolongé. Elle met en oeuvre les moyens nécessaires à un développement psychique, physique et intellectuel harmonieux des personnes qui lui sont confiées. »*¹⁴

L'établissement « Les Ateliers du Cailly » a un agrément de 85 Equivalents Temps Plein (ETP) et accueille 94 personnes dont 18 sont présentes à mi-temps. Les temps partiels sont prononcés par l'établissement, à la demande des usagers, et après en avoir informé la MDPH. Les motifs avancés pour alléger le temps de travail sont la fatigabilité et le vieillissement. La moyenne d'âge est de 36 ans, les personnes ont entre 21 et 58 ans. Elles sont orientées par la CDAPH.

¹³ Site internet www.unapei.org

¹⁴ Extrait du projet associatif de l'ARRED approuvé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2004.

L'établissement, créé en 1983, a été dirigé pendant 23 ans par le même directeur, qui a quitté ses fonctions en octobre 2006. J'ai pris la direction le 1^{er} novembre 2006 après avoir partagé la fonction pendant deux mois avec lui. Nous avons travaillé sur la transmission des projets en cours, réfléchi à la passation de l'histoire, du pouvoir et des valeurs associatives.

L'établissement compte, pour l'encadrement des usagers, 17.62 ETP correspondant à 20 salariés (cf organigramme 2006 en annexe 1). L'équipe éducative est constituée de 11 moniteurs d'atelier : 8 personnes ont le Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Moniteur d'Atelier, une personne est Educatrice Technique Spécialisée et 2 n'ont pas de formation spécifique au secteur médico-social. Certains ont une qualification différente de celles du secteur social ou médico-social (menuisier, métallier...), d'autres s'appuient sur une expérience de production (dans l'industrie, en blanchisserie...). L'ancienneté des moniteurs d'atelier est comprise entre 2 et 23 ans avec une moyenne d'ancienneté autour de 8 ans. Pour les personnes présentes depuis plus de 20 ans, l'ESAT constitue souvent leur première expérience professionnelle. L'équipe éducative est encadrée par une monitrice principale pour les activités liées au traitement du linge et un adjoint technique pour la sous-traitance. La monitrice principale, en poste depuis 15 ans, est Educatrice Technique Spécialisée et formateur de terrain ; l'adjoint technique, depuis 12 ans dans l'établissement, est ingénieur de formation et a travaillé dans l'industrie. L'équipe peut s'appuyer sur le médecin psychiatre, présent chaque lundi dans l'établissement.

Les services administratifs sont composés d'une secrétaire de direction, d'un agent administratif, toutes deux à temps plein et d'un agent de bureau (0.25 ETP). Un chauffeur (1 ETP), un agent de maintenance (1 ETP), et un agent de service (0.25 ETP) composent les services généraux.

Actuellement, deux personnes travaillent à l'ESAT dans le cadre d'un contrat d'accompagnement dans l'emploi. Sur la fonction d'agent de service, l'un effectue les livraisons de linge et l'autre réalise divers travaux d'entretien. Il est à noter que les besoins sur ce dernier point sont très importants car l'ESAT dispose de 4300 m² de bâtiments et de 3000 m² de terrain.

L'établissement est organisé autour de trois secteurs d'activité : le secteur linge (23 usagers), la sous-traitance (61) et un atelier bois (10). Le secteur linge comprend une blanchisserie qui traite le linge des collectivités, restaurants, salons d'esthétique et diverses petites entreprises, et, un « pressing – repasserie » ouvert aux particuliers. La

sous-traitance industrielle propose des activités ayant trait au conditionnement, à la mise sous pli, à l'étiquetage et au démantèlement informatique. L'atelier bois comporte deux activités : le montage de palettes et l'artisanat (fabrication de lampes, tables, bancs...).

L'établissement dispose d'une salle de danse et de réunion qui fonctionne un samedi sur deux pour des après-midi dansantes à destination des personnes handicapées. L'objectif est de développer l'activité de cette salle, de trouver d'autres supports, d'autres publics : organisation de réunions, d'assemblées générales, de séminaires, de festivités pour les personnes du 3^{ème} âge... Ainsi, nous formerons une équipe pour gérer les manifestations sur la salle de danse et permettrons ainsi aux personnes handicapées de mettre en œuvre des compétences liées à l'accueil, au service, à l'entretien des locaux...

Des projets de développement et de création d'activités sont à l'étude car l'établissement envisage d'accroître sa capacité d'accueil. Un dossier d'extension pour 30 places a été déposé en mars 2007 auprès du Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico-Sociale (CROSMS). Cette extension permettra de répondre en partie aux besoins du territoire, la liste d'attente de l'établissement étant de 50 personnes, et sera également une opportunité pour recruter et diversifier l'équipe encadrante.

L'ESAT est situé dans l'agglomération rouennaise, la commune sur laquelle il est implanté est limitrophe de Rouen. Ancienne ville industrielle, elle se modernise, développe des activités de services et met en œuvre actuellement un important programme immobilier.

Son public

Le public accueilli à l'ESAT est majoritairement composé de personnes déficientes intellectuelles mais aussi de quelques personnes dites handicapées psychiques. Parmi les personnes déficientes, on repère pour certains un handicap associé, notamment un handicap physique ou des troubles psychiatriques.

Gérard ZRIBI et Dominique POUPEE-FONTAINE parlent de déficience intellectuelle ou de déficience mentale. Selon eux, le handicap mental est « *un terme récent (datant des années 70) recouvrant essentiellement, à l'origine, l'ensemble des déficiences*

*intellectuelles, il a été élargi par la suite à d'autres affectations mentales générant des états déficitaires ».*¹⁵

*« La notion de handicap mental renvoie aux états déficitaires plus ou moins graves, autrefois appelés déficiences ou débilites mentales ou intellectuelles, et évaluées au moyen d'examen cliniques ou de tests d'efficience psychologique. Selon les différentes approches théoriques, l'étiologie des déficiences mentales est surtout génétique, ou biologique, ou essentiellement psychologique ou encore écologique »*¹⁶

Gérard ZRIBI et Jacques SARFATY notent que les déficiences mentales, ou insuffisances mentales sont subdivisées en trois groupes : légères, moyennes et profondes. A l'ESAT « Les Ateliers du Cailly », les personnes accueillies ont une déficience mentale légère ou moyenne. La majorité ne maîtrise pas la lecture et l'écriture, certains ont des difficultés à se repérer avec l'argent et quelques uns ont peu ou très peu de repères dans le temps et dans l'espace. Les capacités de travail sont très hétérogènes, des personnes peuvent réaliser une tâche en toute autonomie en respectant plusieurs consignes et parfois en prenant des initiatives. D'autres personnes ne peuvent réaliser que des tâches très simples où il ne faut respecter qu'une seule consigne.

En ce qui concerne le handicap psychique, aussi appelé handicap par la maladie mentale, il « désigne les conséquences durables, en terme de dépendance, de maladies mentales ». Celles-ci sont provoquées, selon les diverses approches théoriques, par des facteurs organiques, anatomopathologiques, psychogéniques, psychodynamiques ou encore par des facteurs sociaux ou environnementaux. Les manifestations des troubles psychiques pour les personnes accueillies à l'ESAT « Les Ateliers du Cailly » ont trait à la schizophrénie, au délire verbal, au sentiment de persécution, à l'hyperexcitation, ou à différentes formes d'agressivité...

Les personnes accueillies sont plus ou moins autonomes dans la gestion de leur quotidien : 55% des personnes accueillies ont leur propre logement, 40% vivent en famille, et 5% en foyer d'hébergement. Pour les personnes vivant seules ou en couple en appartement, un tiers bénéficie de l'accompagnement d'un SAVS. En ce qui concerne les

¹⁵ ZRIBI G., POUPÉE- FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP, 2004. 351 p. Page 191.

¹⁶ ZRIBI G., SARFATY J. *Handicapés mentaux et psychiques vers de nouveaux droits*. Rennes : ENSP, 2003. 127 p. Page 14.

mesures de protection des majeurs, 28% des personnes sont sous curatelle, et 20% sous tutelle. Pour le transport, 80% des usagers utilisent les transports en commun¹⁷.

La majorité des personnes accueillies a un parcours antérieur en établissement spécialisé, quelques unes sont allées dans des classes d'intégration en milieu scolaire « ordinaire ». Certains ont effectué tout leur parcours scolaire et professionnel dans l'association c'est à dire qu'ils ont d'abord fréquenté l'IME puis l'ESAT de l'ARRED.

Pour la grande majorité des personnes accueillies, le travail est une valeur centrale. Il leur fournit une identité, une reconnaissance, souvent une raison d'être. Par ce travail, elles acquièrent une rémunération, gagnent une autonomie. Leurs revenus ne sont pas seulement le résultat d'un système allocataire mais ils sont le fruit de leurs efforts. « La paye » représente un moment fort qui rythme la vie de l'établissement. Pour beaucoup, la remise du bulletin de paie est essentielle, symbolique, parfois sans connexion avec le virement sur le compte bancaire. Cette valeur travail n'est pas forcément corrélée avec la capacité de travail : certains ont de faibles capacités, ne peuvent s'adapter qu'à des tâches à consigne unique mais valorisent énormément le travail, leur travail. L'absentéisme des personnes déficientes intellectuelles est faible, certains préférant absolument travailler, même dans des conditions de santé difficiles. Le cas échéant, les absences sont de courte durée. Les personnes sont toujours très fières d'accueillir des visiteurs, de montrer ce qu'elles sont capables de produire.

En tant que directrice, je salue l'ensemble des personnes chaque matin. Ainsi, je peux échanger quelques mots avec eux, recueillir leurs besoins ponctuels, leurs joies et leurs soucis. Par cette présence, je saisis de façon globale la charge de travail dans les ateliers, l'affectation de certains usagers à d'autres secteurs et l'ambiance générale dans l'établissement tant au niveau des usagers que des salariés. Je déjeune régulièrement dans les deux restaurants situés à proximité de l'établissement dans lesquels mangent l'ensemble des usagers et certains salariés. Outre ces moments conviviaux, sur les temps de pause, certaines personnes viennent spontanément dans mon bureau pour me soumettre une information confidentielle, me poser une question ou tout simplement pour échanger quelques mots. J'écoute puis les renvoie vers les professionnels car je privilégie toujours les réponses données par les équipes

¹⁷ Dossier CROSMS relatif à l'extension de la capacité d'accueil de l'ESAT – Mars 2007

1.2 L'accompagnement des personnes aux « Ateliers du Cailly »

Je m'appuie ici sur le diagnostic que j'ai réalisé à la demande du Conseil d'Administration. Cette démarche était essentielle :

- pour les administrateurs qui avaient besoin d'avoir un état des lieux de la situation de l'établissement au regard des nouveaux besoins et des évolutions législatives
- pour moi, pour situer l'établissement, me situer et définir un plan d'action.

Pour réaliser ce diagnostic, j'ai observé le fonctionnement de l'établissement, ai échangé avec l'ancien directeur et ai reçu chaque salarié en entretien individuel. L'objectif de ces entretiens était d'apprendre à se connaître mutuellement, de repérer le fonctionnement de l'établissement, de voir comment la personne se situait, ce qu'elle pensait et comment elle se projetait. J'ai également échangé avec les familles et les partenaires.

1.2.1 Les pratiques d'accompagnement à l'ESAT et leurs paradoxes

Les usagers sont enjoués vis à vis de « leurs moniteurs d'atelier ». Les rapports sont basés sur la confiance, le respect, la joie de partager des moments, des expériences. Au delà des proches, de la famille, les moniteurs d'atelier et éducateurs apparaissent comme des repères fondamentaux de leur existence, de leur parcours à l'ESAT. Le sentiment d'appartenance à l'établissement, au groupe géré par un moniteur est fortement marqué.

Les moniteurs d'atelier sont affectés à un secteur : bois, sous-traitance ou linge. Pour le secteur bois, l'atelier est sous la responsabilité d'un moniteur, menuisier de métier. Pour la sous-traitance, qui comprend plusieurs ateliers, les moniteurs sont positionnés sur un atelier spécifique. Ils peuvent, lors d'absence d'un collègue, encadrer les personnes d'un autre atelier. En dehors de ces situations, chaque moniteur reste positionné sur son atelier. Sur l'atelier linge, les professionnels du pressing ne sont pas polyvalents sur la blanchisserie et inversement. Ainsi, chaque moniteur est responsable ou co-responsable du fonctionnement d'un atelier sachant que cette responsabilité n'est pas définie, il n'existe pas notamment de définition de fonction.

Les moniteurs d'atelier sont les référents tacites des usagers présents sur leur atelier. Les moniteurs sont responsables de l'activité et deviennent par conséquent responsables des personnes qui participent à cette activité. La référence n'est pas définie mais ils sont les interlocuteurs privilégiés de la direction pour échanger sur la situation d'une personne et pour dialoguer avec le médecin psychiatre, salarié de l'ESAT. Lorsqu'une personne change d'atelier, il y a alors confusion sur l'interlocuteur privilégié et les encadrants ont tendance à renvoyer sur la responsabilité collective de l'équipe. En tant que directrice, j'aspire à davantage d'implication et de responsabilisation des encadrants vis à vis des usagers.

L'établissement est organisé autour et par les activités de production. Il existe une scission entre les 2 grands secteurs de l'atelier : d'un côté, le secteur linge et de l'autre la sous-traitance et l'atelier bois. Géographiquement, ces deux secteurs sont séparés, ils occupent deux bâtiments distincts et une cour les sépare. Il n'y a quasiment pas de mouvement d'usagers ou de professionnels d'un secteur vers l'autre. Les équipes se retrouvent uniquement sur les temps de réunion, les pauses sont elles aussi prises de façon séparées : il existe deux lieux de pause distincts que ce soit pour les usagers ou pour les salariés. Historiquement, des désaccords, des oppositions d'ordre affectif existent entre professionnels des deux secteurs et ont rendu difficile les échanges d'un groupe vers l'autre.

Pour la personne, le choix de l'activité professionnelle se fait en fonction de sa motivation, de ses capacités et des opportunités liées à la production ou à la constitution des groupes existants. La personne accueillie intègre donc un atelier sans qu'il y ait eu d'objectif formalisé à cette mise en situation de travail. Les choix de la personne sont interrogés mais ils ne sont pas reliés à un projet. En règle générale, des changements s'effectuent lorsqu'une personne en fait la demande ou lorsqu'elle est en difficulté. Cependant, toutes les demandes ne donnent pas lieu systématiquement à un changement. La polyvalence n'apparaît pas comme un élément déterminant dans l'établissement. Des mouvements se font mais ils sont toujours liés à des événements ayant trait à la production ou à une situation de problème, notamment des problèmes médicaux ou relationnels.

Cette situation fait que certains usagers sont parfois depuis plusieurs années sur le même atelier. Ils travaillent toujours avec le même moniteur, responsable de l'atelier concerné. Il existe, très souvent, une relation forte entre usager et professionnel, une relation chaleureuse, conviviale et empreinte de sympathie mutuelle. Ceci participe au bien-être de la personne. Professionnels et usagers se connaissant parfaitement, les compétences, limites et motivations de la personne accueillie peuvent alors être moins questionnées par

l'encadrant. De plus, cet état de fait peut accentuer les phénomènes d'usure professionnelle de part et d'autre, et rendre difficile la prise de recul du professionnel. Le paradoxe qui se pose est que les professionnels valorisent la diversité des ateliers mais ne l'utilisent pas toujours.

Comment l'établissement pourrait-il mettre en relation et en adéquation l'intégration de la personne à un atelier de production et la démarche de progression identifiée de la personne handicapée ? Cette question, forte de sens, a émané de mes observations et de ma place de directrice nouvellement embauchée.

Sur le poste de travail, l'accompagnement est assuré par le moniteur en charge de l'atelier. Il donne les consignes, adapte le poste le cas échéant et forme l'utilisateur à la tâche à réaliser. Il assure le soutien 1^{er} type comme défini dans la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978¹⁸. Ces soutiens conditionnent la réalisation d'une activité productive, d'une « *activité procurant une valeur ajoutée* », ils « *concourent à la mise au travail et à mettre le travailleur handicapé à même d'exprimer de la manière la plus profitable pour lui, sa faculté de travailler* »¹⁹.

Des activités de soutien 2^{ème} type sont proposées aux usagers, chacun peut réaliser deux heures de soutien par semaine. Il s'agit des actions qui « *visent à donner aux intéressés les moyens d'une insertion sociale et professionnelle, immédiate ou ultérieure* », « *elles correspondent à des activités extra-professionnelles, il peut s'agir d'organisation de loisirs, d'activités sportives, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne...* »²⁰. Ces activités sont parfois le fruit d'une opportunité offerte à l'établissement, d'une initiative d'un salarié, d'une compétence disponible dans la structure. Aujourd'hui, les activités proposées aux usagers sont la peinture, les activités de type scolaire, la sculpture sur bois, l'informatique, le jardinage et des sorties ponctuelles à thème. Les personnes accueillies s'inscrivent sur les activités qui les intéressent, certains participent à deux activités, d'autres à aucune. Les usagers participants sont, dans la majorité des cas, très actifs, valorisés par l'activité qu'ils réalisent. Ainsi, certaines activités mettent en avant des personnes qui ne le sont pas ou peu sur les activités de production. Selon moi, ces activités dynamisent la vie de l'établissement. Mais, sur ces actions, les attentes ne sont pas formalisées, il n'y a pas d'objectif à atteindre. On est là dans une position de l'utilisateur qui peut apparaître comme consommériste. Les liens entre activité de soutien et besoins des personnes ne sont pas

¹⁸ Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 – Textes de référence : loi N°75-534 du 30 juin 1975

¹⁹ ibidem

²⁰ ibidem

identifiés, il n'y a pas de repérage explicite de ce que veulent les personnes et de ce qui pourrait être inventé, mis en place pour leur permettre de progresser. Au niveau du soutien de deuxième type, la démarche éducative se fonde, en partie, sur une démarche opportuniste.

Les moyens et objectifs n'étant pas formalisés, l'évaluation des actions est difficile, les écarts ne peuvent pas être objectivement mesurés. La stratégie éducative peut alors fonctionner, dans certaines situations, sur un mode « essai erreur ». Les liens avec le parcours de la personne manquent et la démarche ne m'est pas apparue comme construite et partagée. Les perspectives, pour la personne, ne sont pas lisibles.

A la demande de la direction, le moniteur rédige une synthèse ou un complément de synthèse²¹ à l'issue d'une période d'essai ou lors d'un renouvellement d'orientation à solliciter auprès de la MDPH. Le moniteur lit le document qu'il a rédigé lors d'une réunion d'équipe sur laquelle est présent l'ensemble des moniteurs. Certains apportent des compléments notamment sur le comportement de la personne lors des temps collectifs (repas, sorties...), lors de stages internes dans d'autres ateliers ou sur les activités de soutien. Parfois, aucun élément complémentaire n'est apporté, le moniteur étant en face à face quasi permanent avec la personne. L'écrit institutionnel peut donc, dans certains cas, n'être le fruit du travail que d'une seule personne, il n'aura pas été l'occasion d'une confrontation des pensées et des représentations des membres de l'équipe, et, peut ainsi manquer de prise de recul ou de remise en cause professionnelle.

L'information contenue dans les synthèses et compléments de synthèse est statique, elle concerne un moment « T », c'est une photographie. Je ne repère pas de questionnement sur le devenir, les projets de l'usager. A la lecture du dossier d'un usager, les compléments de synthèse se suivent et se répètent d'une façon très descriptive. Ces compléments interrogent peu, ne remettent pas en cause les actions engagées et ne constituent pas, à mon sens, de proposition vers l'avenir. Les documents ne sont pas forcément écrits ou organisés pour être lus ; la démarche d'appropriation des écrits n'est pas engagée. La question soulevée ici concerne la participation et l'implication des personnes à la construction de leur parcours.

²¹ Synthèses et compléments de synthèse sont les noms donnés aux documents par l'établissement.

Le face à face quasi-permanent d'un usager et d'un professionnel peut nuire à l'objectivité et est limitatif dans l'écrit produit. Le professionnel peut s'enfermer dans les représentations qu'il a de la personne. N'étant pas interrogé par le regard de l'autre, il peut alors gérer la situation à partir de ses certitudes

L'usager ou son représentant légal n'a pas toujours connaissance des documents qui le concernent, ceux-ci sont collectés dans son dossier et transmis aux administrations concernées, aujourd'hui la MDPH. Il n'y a pas systématiquement de lecture partagée, et pas non plus de co-écriture. L'usager ne peut pas toujours donner son avis, dire s'il est en accord ou non avec ce qui est écrit, échanger sur ce bilan qui est fait de lui. Quand il y a échange entre professionnel et usager, la démarche ressemble plus à une recherche d'approbation, elle ne m'apparaît pas être une construction collective et partagée. Notons que pour nourrir les écrits, la personne n'a pas les moyens de s'évaluer, ni de mesurer ses évolutions.

En tant que directrice, je m'interroge donc sur la façon de faire évoluer les écrits professionnels pour qu'ils deviennent des outils pour travailler en équipe et inscrire la personne dans une dynamique de projet.

Un important travail d'identification et de formulation de projet a été conduit par un chargé de mission extérieur à l'établissement en janvier 2005. Ce travail a consisté à recevoir individuellement chaque usager pour explorer avec lui les différentes dimensions de son quotidien et dégager un projet. Les entretiens dits « entretiens de positionnement et d'évaluation annuelle » étaient conduits à partir d'un questionnaire pré-établi. Ce travail a produit des repères pertinents pour mieux situer la personne. Ces éléments concernent la vie professionnelle, la formation, l'accompagnement à l'ESAT, les relations avec les autres, le soutien, la vie hors établissement... et l'expression d'un projet en quelques mots. Les résultats de ce travail ont été transmis à l'équipe éducative de façon globale, les données individuelles n'ont pas été exploitées. Cette mise à plat du parcours des personnes aurait dû permettre d'enclencher la démarche de construction de projet individuel mais, pour des motifs de non disponibilité, ce travail n'a pas été poursuivi.

Je constate donc qu'une tentative de mise en œuvre du projet individualisé a déjà eu lieu dans l'établissement et qu'elle n'a pas été suivie. Les professionnels ont été peu impliqués, l'individualisation de l'accompagnement a été traitée hors contexte, c'est à dire que l'usager a été entendu en dehors de son environnement, sans lien avec l'accompagnement dispensé. La démarche de projet doit relever d'une co-construction.

1.2.2 La place de l'utilisateur

L'utilisateur est au cœur des préoccupations, l'équipe est attentive à son bien-être. Les personnes sont écoutées ; leur parcours, leur situation de famille, leur vie sont connus des professionnels. Dès qu'il y a questionnement, inquiétude par rapport à un usager, des échanges se font entre professionnels et les informations sont transmises au médecin psychiatre et/ou à la direction. Ces deux derniers ont un échange hebdomadaire sur les situations problématiques et préparent ensemble les réunions d'équipe sur ces points. Le paradoxe, au regard des éléments cités précédemment, est que les acteurs de l'établissement s'intéressent aux personnes dans le présent mais qu'ils ne leur permettent pas de se projeter et qu'ils ne regardent pas ensemble l'avenir.

Les personnes sont entendues sur leurs soucis au quotidien, leur vie personnelle et familiale, leur état psychologique et aussi sur leur volonté de changer d'atelier, de faire un stage interne le cas échéant. Ces demandes sont prises en compte, présentées en équipe et des solutions sont recherchées. Mais entend-on toujours et véritablement ce qui anime la personne, le pourquoi elle souhaite changer, va-t-on au delà de « j'ai mal au bras », « mes collègues m'énervent », « ça fait longtemps que je suis sur cet atelier »... ? N'a-t-on pas tendance à ne traiter que la demande manifeste de la personne ? Face à ce type de demande, la personne pourra changer d'atelier, « être déplacée », changer alors de moniteur référent et elle sera de nouveau accompagnée dans un autre atelier mais sans objectif précis.

Le devenir, le projet de la personne accueillie n'est pas interrogé. On gère ses aspirations, ses motivations à un moment donné mais sans les relier à une finalité précise. Des mouvements se font sans que les acteurs en aient véritablement repéré l'objectif ou sans qu'ils aient tous identifié la même finalité par rapport à la progression de la personne. Comment la considère-t-on alors ? La considère-t-on comme une personne en capacité de donner un sens à son parcours ou comme une personne qui va seulement rechercher des réponses dans l'immédiateté ? Les réponses qui sont données par l'encadrement ne s'inscrivent pas par rapport à une réflexion sur le projet de l'utilisateur. Le projet n'est pas connu, pas travaillé par l'utilisateur, le professionnel et sa famille.

L'ESAT ne semble donc pas proposer de projet formalisé en terme de parcours, d'objectifs, de moyens et de mode d'évaluation.

Malgré tout l'intérêt porté à la personne accueillie, le langage utilisé parfois dans l'atelier évoque plutôt une instrumentalisation de la personne accueillie. Les enjeux économiques prennent-ils le pas sur l'utilisateur ? En effet, un moniteur peut dire à un collègue « On est en avance sur la production, je peux te prêter Madeleine », « J'ai trop de travail, je garde Gérard », « Je t'envoie un jeune »...

Ce type de phrase est prononcé de façon tout à fait naturelle, souvent avec sympathie pour son interlocuteur et la personne concernée mais force est de constater que la personne apparaît plutôt comme un objet, comme quelque chose dont on peut disposer, comme un élément réduit à ses capacités de production. Un échange au cours d'une formation sur le droit des usagers, il y a quelques mois, a permis aux professionnels de réfléchir sur cette question et de s'apercevoir qu'à certains moments ils n'envisageaient pas la personne comme un sujet. Des exemples ont été donnés par les professionnels eux-mêmes.

La dénomination des personnes accueillies reflète aussi la façon dont on les considère, la place qu'on leur donne ou qu'on est prêt à leur laisser. La majorité utilise le mot « adulte ». Est-ce par opposition à « enfant » ? Les professionnels ne sont-ils pas eux aussi des adultes ? D'autres parlent de « jeunes ». Notons que certains ont plus de 50 ans... Ne maintient-on pas la personne dans une position où il n'acquiert jamais toute sa maturité et reste jeune ? C'est comme si elle ne pouvait passer à l'étape qui suit, comme si sa vie n'allait pas se dérouler comme les autres. Pour certains, les termes sont personnels ou affectueux, « les p'tites ». Cette terminologie évoque une relation protectrice mais peut-être aussi une relation de dépendance voire infantilisante. Les termes utilisés interrogent sur le positionnement du professionnel par rapport à la personne et par rapport au potentiel de la personne. Je remarque que la personne est tantôt considérée comme individu producteur et tantôt comme individu protégé, la relation à la personne est donc ambivalente. Mais alors, quelle place le professionnel concède-t-il à l'utilisateur ? Comment le considère-t-il ? Comment se positionnent-ils mutuellement ?

L'ESAT est un établissement médico-social, qui répond et s'appuie sur la loi du 2 janvier 2002 pour mettre en place le droit des usagers. La particularité de ce type d'établissement est de s'appuyer sur une structure économique pour réaliser sa mission. Les personnes accueillies sont des usagers mais qui perçoivent une rémunération en contre partie de leur production. L'ESAT et les personnes qui le composent doivent concilier une double

logique et positionner l'utilisateur dans cette logique à la fois médico-sociale et économique, l'une ne pouvant exister sans l'autre. La position de l'utilisateur est donc spécifique, à la fois en position d'utilisateur et à la fois en position d'agent de production. Le professionnel qui l'accompagne doit à la fois mettre la personne en situation de progresser, d'apprendre mais aussi de produire, de répondre à la commande du client, au délai imposé. La mission centrale pour un directeur d'ESAT est de concilier ce double positionnement pour qu'il génère une dynamique constructive pour la personne et pour qu'elle soit positionnée comme citoyenne à part entière. La loi de février 2005 vient renforcer les droits de la personne accueillie en ESAT selon un principe d'égalité des droits et des chances et selon un principe de compensation.

Les principes énoncés par les professionnels des « Ateliers du Cailly » sont que la demande de la personne et son bien-être priment sur les impératifs économiques. Pour illustrer ce positionnement, je prendrai l'exemple des ateliers bois et démantèlement informatique qui ont un carnet de commande limité en raison de la capacité productive de l'équipe. Ces activités nécessitent des efforts physiques, de la manutention, la station debout permanente et elles séduisent peu ou ne sont pas adaptées à un certain nombre de personnes. En terme de production, l'établissement peut se retrouver en difficulté sur ce type d'activité. A priori, il est établi que la survie économique de l'établissement n'est pas liée à ces ateliers.

Les secteurs linge et sous-traitance représentent l'essentiel du chiffre d'affaire et, là, force est de constater que dans certaines situations, les impératifs de production prennent le pas sur les intérêts de la personne. En effet, sur certains ateliers composés d'une majorité de personnes de faible niveau, la polyvalence des usagers de meilleur niveau est compromise car s'ils quittent l'atelier, la capacité de production s'en verra trop affaiblie. On peut donc constater que certaines personnes ne changent pas d'atelier, ne découvrent pas d'autres activités parce qu'elles ont prouvé un meilleur niveau de compétence que les autres. On retrouve ici, l'instrumentalisation de la personne : « si j'ai cette commande, il faut que tu me rendes Brigitte ».

Lorsque la production est importante, certains usagers ne se rendent pas à l'activité de soutien qu'ils suivent régulièrement et justifient leur absence auprès de l'intervenant en disant qu'« il y a trop de boulot ». Dans certaines situations, l'accompagnement de la personne semble être mise sur un deuxième plan. Mais pour nuancer et répartir les responsabilités, je dirai aussi que l'utilisateur est extrêmement valorisé quand il déclare « qu'il y a trop de boulot » et que l'on ne peut se passer de lui...Je constate que malgré

les principes déclarés par tous et malgré l'engagement éducatif de l'équipe, l'intérêt de la personne peut être dévié au bénéfice de la production alors que la production est le support de l'ESAT et non son objectif. La mission est d'adapter la production à la personne et non d'adapter la personne à la production. Les réponses données aujourd'hui peuvent sembler figées et manquent, dans certaines situations, d'adaptation à des situations nouvelles.

Mais comment positionner l'utilisateur de façon à concilier sa demande, ses besoins et les impératifs économiques de la structure ? Quelle place peut-il prendre ou avoir face à ces injonctions paradoxales ?

1.2.3 Quelle participation pour l'utilisateur ?

Les personnes accueillies ne disposent pas d'espace temps pour s'exprimer, pour dire ce qui leur convient et ce qui ne leur convient pas. Il n'existe pas de lieu, ni de temps d'échange pour les usagers au quotidien. La seule instance est le Conseil de la Vie Sociale dans laquelle 4 personnes représentent l'ensemble des usagers mais sans pouvoir exprimer des besoins personnels ni les préoccupations pratiques auxquelles ils sont confrontés au quotidien. La communication au sein de l'atelier n'est ni organisée, ni formalisée. Il n'y a pas de temps où le groupe et son encadrant se décentrent de la production pour échanger et réfléchir ensemble.

Les espaces d'écoute, respectant la confidentialité, sont peu nombreux à l'ESAT. La majorité des encadrants ne disposent pas de bureau permettant de s'isoler et de pouvoir prendre un temps pour pouvoir écouter l'utilisateur. Lors d'une discussion sur le respect de l'utilisateur et de la confidentialité des informations, une monitrice fait remarquer qu'elle ne parle jamais d'une personne devant les autres usagers et qu'elle va dans le couloir dès qu'il y a besoin. Ce couloir est un corridor de hangar dans lequel circulent les chariots élévateurs... Les encadrants s'autorisent rarement à s'absenter un moment pour prendre un temps d'échange avec une personne en s'isolant dans une salle de réunion, par exemple. D'ailleurs, certains ne se l'autorisent jamais. Beaucoup de choses sont parlées et gérées sur le lieu de production.

La question du respect du droit des usagers à travers le droit à la confidentialité est donc posée. Je remarque que les échanges ne se font pas toujours dans des conditions permettant une écoute active de l'encadrant et qu'ils ne donnent pas lieu à formalisation.

On est confronté à un problème lié à l'espace, aux locaux mais aussi lié à la disponibilité des encadrants, et à ce qu'ils peuvent s'autoriser à faire. Il semblerait que, par le passé, leurs absences momentanées des ateliers leur aient été reprochées. Ils conçoivent aujourd'hui leur rôle de moniteur comme un travail posté dans l'atelier. Ceci renvoie de nouveau à la prédominance de la production dans l'esprit de tous.

Il n'y a pas de communication établie entre les encadrants et les usagers sur la dimension économique de l'atelier. Les éducateurs et moniteurs ne leur transmettent pas d'information sur les commandes à réaliser, le chiffre d'affaire obtenu le mois ou l'année concernée. Pourtant certaines personnes sont en capacité de comprendre le fonctionnement économique de l'atelier et d'autres pourraient accéder à la compréhension des grandes tendances de l'activité de l'ESAT avec des outils de communication adaptés, accessibles aux personnes déficientes intellectuelles. Mais l'implication de l'utilisateur renvoie à l'implication du salarié et il est à noter que certains salariés n'ont pas non plus de connaissance sur l'activité économique de la structure.

1.2.4 Adéquation entre les prestations proposées et les besoins et attentes des usagers

L'adéquation entre les prestations et les besoins peut difficilement être évaluée actuellement à l'ESAT « Les Ateliers du Cailly » car la demande et les besoins des usagers ne sont pas identifiés de façon objective et formalisée. Il n'y a pas d'instance où l'on demande à l'utilisateur ce qu'il souhaite, ce qu'est son projet, ce qu'il attend de l'établissement. Ce questionnement ne se fait pas non plus au niveau de sa famille ou de son représentant légal, le cas échéant. La connaissance de la demande et des besoins des usagers peut se limiter aujourd'hui à ce qu'exprime spontanément la personne et à ce qu'elle demande lorsque l'équipe propose des mouvements en fonction du carnet de commandes. Actuellement, les réponses sont données de façon intuitive et on ne demande pas à la personne ce dont elle a besoin. Le risque est de placer la personne dans une position où l' « on sait ce qui est bien pour elle ».

La satisfaction des personnes par rapport aux prestations proposées n'est pas mesurée. On ne sait pas si ce qu'on leur propose correspond à ce qu'ils attendent, on ne sait pas comment eux, leur famille, les partenaires perçoivent les réponses données par l'ESAT, ni ce qu'ils en pensent et comment ils les vivent. L'établissement n'a pas de retour sur

l'action menée auprès des personnes. Cette situation pose la question de la prise en compte de la parole de l'utilisateur et interroge puisque l'encadrement est proche des personnes mais ne met pas d'action en place pour savoir ce que les usagers pensent de l'accompagnement qui leur est proposé. L'évaluation de l'adéquation des prestations et de la satisfaction des usagers est subjective, informelle. On est sur le ressenti de l'encadrement, sur son interprétation des situations. L'absence d'évaluation, de « feedback » fait que l'établissement et les personnes qui le composent ne peuvent pas se situer, ne savent pas ce qui fonctionne et sur quoi ils doivent progresser. Je m'attacherai donc en tant que directrice à réfléchir et agir sur la mesure de l'efficacité des actions engagées.

1.3 Conclusion intermédiaire

Ma réflexion et la définition des actions à conduire vont s'appuyer sur les constats suivants que je vais utiliser comme de véritables leviers à actionner :

- Les ESAT ont à concilier une double logique : médico-sociale et économique,
- La position de la personne accueillie est double : usager et agent de production,
- L' établissement est organisé autour de l' « outil production »,
- L'encadrement est attentif au bien-être des personnes ; elles sont écoutées accompagnées dans leurs préoccupations au quotidien,
- Les encadrants sont reconnus et valorisés par les usagers,
- Les attentes et besoins des usagers ne sont pas connus de façon personnalisée,
- Les objectifs des mises en situation de travail et des activités de soutien ne sont pas formalisés,
- La mise en place des activités de soutien est liée à des opportunités,
- L'adéquation entre la prestation et les besoins des usagers, leur satisfaction ne sont pas évaluées,
- La réalisation des écrits n'est pas envisagée comme un outil de travail en équipe ni comme un outil de projection de la personne,
- L'établissement ne propose pas à la personne de construction de projet, de mise en place de parcours,
- Le langage utilisé peut évoquer une instrumentalisation de la personne accueillie,
- L'établissement ne propose pas de lieu et d'espace temps pour permettre aux usagers de s'exprimer,
- Il n'a pas de communication formalisée sur la dimension économique de l'établissement,
- Dans certaines situations, les activités de production prennent le pas sur les intérêts de la personne.

Globalement, les constats sur l'accompagnement des personnes déficientes intellectuelles aux « Ateliers du Cailly » amènent à penser que l'utilisateur se situe plutôt dans une position passive, qu'il a à trouver une place dans une prise en charge préétablie, marquée par les impératifs économiques de la dimension commerciale de l'ESAT. L'élément marquant dans l'accompagnement éducatif est le manque de formalisation.

La question centrale, identifiée de ma place de directrice, peut se formuler comme suit :

Comment créer une dynamique dans l'établissement qui permette aux usagers et aux professionnels de prendre respectivement une place de sujet et d'acteur, de travailler ensemble sur une démarche qui réponde aux besoins et attentes de chaque usager et de prendre en compte les impératifs économiques de la structure ?

2 DEUXIEME PARTIE : Des évolutions législatives aux évolutions des acteurs et des pratiques

Pour créer une nouvelle dynamique et permettre à chacun de prendre une place d'acteur, je vais pouvoir m'appuyer sur les évolutions législatives, notamment la rénovation des lois de 1975. Je vais les saisir comme des opportunités pour revisiter nos prestations et la place de chacun. Le secteur médico-social, par l'apport des lois du 11 février 2005 et du 2 janvier 2002, a profondément muté et nous apporte de nouveaux outils pour développer un service de qualité. Je m'arrêterai notamment sur les concepts de personnalisation, de contractualisation et de participation pour faire progresser l'établissement et parvenir à conjuguer sujet de droit et enjeux économiques à l'ESAT « Les Ateliers du Cailly ».

2.1 Un contexte en mutation

2.1.1 L'ESAT et l'utilisateur d'établissement médico-social

Les attentes face aux établissements médico-sociaux ont considérablement évolué ces cinq dernières années. Jusque là, l'ESAT s'appuyait sur les lois de 1975 et sur la circulaire d'octobre 1978. Les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 viennent bousculer l'ordre établi, modifier les attentes, le positionnement de l'établissement et, de fait, les pratiques. Un véritable changement va devoir s'opérer dans la structure. Chaque professionnel va se mettre en position de répondre à une demande précise, explicitée, et d'apporter une réponse individuelle. Selon Jean-René LOUBAT, « *l'un des principaux moteurs de la révolution culturelle que nous sommes en train de vivre est assurément l'introduction d'une logique de service* »²². D'après lui, le secteur médico-social fonctionnait auparavant sur des modèles familiaux et communautaires dans des conditions que l'on jugeait bonnes pour les personnes, et selon des objectifs définis de façon unilatérale. Le secteur social et médico-social se situait sur des fondements caritatifs et dans un mode de relation où l'on s'occupait de l'autre, où on le prenait en charge. Il n'y avait « *aucune véritable négociation avec les principaux intéressés* »²³, donc

²² LOUBAT JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p. Page 3.

²³ *ibidem*

pas véritablement de relation de service. En effet, les actions étaient pensées et définies en dehors de sa présence. Désormais, l'usager est associé, consulté, il participe, il peut être force de proposition, il est le destinataire de la prestation mise en place par l'institution.

La loi du 2 janvier 2002²⁴ affirme véritablement la logique de service en introduisant des exigences de qualité et de bonnes pratiques et en rappelant l'impératif d'ajuster l'offre à la demande. Le service doit se personnaliser, les établissements ne vont donc plus apporter des réponses formatées mais des réponses souples, qui s'adaptent aux besoins de la personne. La structure va devoir réfléchir à l'offre de service qu'elle développe, à ce qu'elle propose aux personnes qu'elle accueille. Les prestations de service vont se personnaliser et se doter de projets adaptés aux demandes de chacun. Actions, objectifs et moyens vont devoir être formalisés : « *Ces projets personnalisés doivent définir les services attendus ou visés pour une personne singulière concernant chaque prestation de service, ainsi que les modalités pour y parvenir etc.* »²⁵

La réforme de la loi de 1975 introduit la démarche d'évaluation pour les établissements et services et modifie ainsi la position que l'établissement ou service va avoir sur ses prestations, sur le service qu'il rend aux personnes accueillies. Le secteur médico-social entre dans une ère évaluative sur les prestations offertes mais aussi sur la satisfaction des usagers et cette dimension va modifier la place des personnes accueillies.

La loi du 2 janvier 2002 aborde les droits des usagers par une nouvelle entrée : celle d'une meilleure reconnaissance du sujet citoyen, en définissant les droits et libertés individuels des usagers du secteur social et médico-social²⁶ puis en fournissant des outils propres à l'exercice effectif de ces droits. L'article L.311-3 garantit à l'usager du secteur l'exercice général des droits et libertés pour tout citoyen. A ce titre l'usager dispose de droits identiques à ceux de tout membre du corps social. L'article 1/Chap 1 de la loi du 2 janvier 2002 « *L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets...* » témoigne bien du souci de dépasser une logique de placement et de réparation pour s'engager résolument dans la voie d'une reconnaissance citoyenne et d'une intégration dans la société civile ordinaire. Autrement dit, ce texte affirme davantage qu'une simple « recherche

²⁴ Loi N°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

²⁵ LOUBAT JR. Op. Cit. pp. 16.

²⁶ Article L.311-3 du Code de l'Action Sociale et des Familles

d'insertion », mais invite au développement et à une participation des bénéficiaires à la communauté environnante.

La réforme du droit des personnes handicapées est un chantier présidentiel lancé en 2002, la première traduction concrète est le vote de la loi du 11 février 2005. Pour Jacques CHIRAC, il s'agit de « faire en sorte que les personnes handicapées aient accès et puissent participer à toutes les dimensions de la vie sociale, qu'elles puissent trouver leur place à l'école ou occuper un emploi, mais aussi que le cadre de vie, soit partout, adapté à ses besoins »²⁷. La loi du 11 février 2005 a pour objectif de garantir à toute personne handicapée l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de la citoyenneté. Elle nourrit ainsi l'ambition de rendre effective la pleine participation à la vie sociale des personnes handicapées en favorisant leur accès au droit commun tout en leur apportant une réponse adaptée à leurs besoins spécifiques sous la forme d'une compensation individualisée. « *Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui leur garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de la citoyenneté.* »²⁸

L'application du droit des usagers, la mise en œuvre des principes énoncés plus haut se réalisent dans un contexte particulier car l'ESAT est un établissement médico-social qui s'appuie, pour fonctionner, sur une structure économique. L'ESAT doit donc parvenir à concilier les différents paramètres, médico-sociaux et économiques, à donner la juste place aux différents acteurs, à la fois professionnels de l'accompagnement et interlocuteur des clients donneurs d'ordre, à la fois usagers et agents de production. C'est sur cette dynamique et cette complexité que l'ESAT doit construire ses réponses et proposer des actions pour permettre aux différentes dimensions de progresser. Le nouveau cadre des établissements médico-sociaux va avoir pour conséquence de modifier le statut des personnes concernées et les systèmes de relation existants dans les structures. A ce sujet, Jean-René. LOUBAT note que « *les bénéficiaires de services sociaux et médico-sociaux ne sont plus, en premier lieu, des patients, des handicapés, des inadaptés, des flux de population déplacés et ventilés mais des interlocuteurs à part entière, acteurs de leur destinée.* »²⁹ Ce nouveau positionnement va transformer les rapports entre les usagers et les professionnels.

²⁷ Cérémonie du 14 juillet 2002

²⁸ Article 2 de la loi n°2005-102 du 11 février 2005

²⁹ LOUBAT JR. Op. Cit. pp. 3.

2.1.2 Le professionnel au service de l'utilisateur, acteur et sujet

Certes, les lois ont évolué, des textes nouveaux ont modifié le paysage de l'action sociale et médico-sociale mais le travail à conduire dans un établissement n'est pas la stricte application de textes mais bien l'action de leur donner du sens. Faire intégrer les évolutions du secteur, les faire entrer puis les intégrer à la culture de l'établissement revient donc à conduire et accompagner un changement. Les pratiques, les modes de pensée, les représentations vont évoluer. Chacun va devoir bousculer ses cadres de référence. Selon JR. LOUBAT, « *l'aspect qui nous paraît le plus déterminant dans la volonté de personnaliser les services proposés par un établissement social ou médico-social s'avère d'ordre culturel* »³⁰. La difficulté de l'exercice est effectivement l'évolution du cadre de référence et « *lorsque les professionnels ont compris ce que signifiait une logique de service et de promotion de la personne, les changements méthodologiques deviennent alors faciles à mettre en œuvre* »³¹

Les professionnels de l'ESAT « Les Ateliers du Cailly » ont leurs repères, leurs modes de fonctionnement, leurs certitudes et leurs incertitudes, et, il va s'agir pour eux de porter un regard sur leurs pratiques, de voir en quoi elles répondent à une logique de service et ce qu'il va falloir faire évoluer pour qu'elles entrent véritablement dans cette logique. Les professionnels vont avoir à s'interroger sur leur place dans l'accompagnement et sur la place que peut prendre l'utilisateur.

Passer dans une logique de service va amener des modifications du regard du professionnel sur l'utilisateur. En ESAT, le service était ce que l'on apportait au client donneur d'ordre (ou l'entreprise), l'utilisateur était un agent de ce service rendu. Mais si l'on se situe sur la mission médico-sociale de l'ESAT, l'utilisateur devient le sujet du service, il n'a alors plus la même place et c'est tout le dispositif qui va être centré sur lui, sur ses progressions, sur ses perspectives notamment dans la mise en projet : « *le recentrage sur la promotion de la personne, et le fait de produire un projet personnalisé à partir de ses besoins, modifient la perception que l'on a de la personne, la relation avec elle, ainsi que la teneur des pratiques professionnelles* »³². L'importance de ces évolutions va rendre indispensable l'accompagnement des professionnels et donc la mise en place de prestations de formation, de lieux d'échange et de réflexion et aussi d'outils d'analyse et de supervision.

³⁰ LOUBAT JR. Op. Cit. pp. 193.

³¹ ibidem

³² LOUBAT JR. Op. Cit. pp.197-198.

Travailler sur la place de l'utilisateur va nécessairement impliquer de travailler sur la place du professionnel, sur ses pratiques et ses compétences. Pour Laurent BARBE³³, donner une place plus importante aux personnes au sein de l'action menée suppose à la fois de développer une éthique et des savoir-faire collectifs. Encourager ce mouvement constitue potentiellement un levier important de renouvellement des pratiques et des motivations. L'objectif est que le professionnel ait compris et soit convaincu *que « questionner de manière plus importante les usagers permet des progrès dans les réponses mises en place, résultant alors d'une réflexion commune sur ce qu'il est possible de faire et non l'application simple des réponses dont on dispose déjà. »*³⁴. Selon l'auteur, les démarches centrées sur les usagers permettent aux professionnels d'évoluer sur trois dimensions : *« mieux connaître et comprendre le public, dynamiser l'action collective et enrichir le sens de l'action »*³⁵. La conséquence est la mise en place d'un nouveau type de management de la structure qui va amener un positionnement différent de l'utilisateur mais aussi du professionnel puisque c'est la relation qui est transformée.

2.2 L'évolution de la place de l'utilisateur et du professionnel à travers le processus de personnalisation, de contractualisation et de participation

Pour entrer dans cette logique de service, donner une place d'acteur et de sujet à l'utilisateur et permettre aux salariés d'intégrer et d'être porteurs de cette nouvelle dynamique, je vais proposer des outils de réflexion et d'action aux différents protagonistes. Ces outils doivent permettre de personnaliser les prestations, de donner à chacun une marge de manœuvre avec une possibilité de négocier ces prestations et enfin de participer à la construction des parcours, à la vie de l'établissement et à son activité économique.

³³ BARBE L. *Une autre place pour les usagers*. Paris : La Découverte, 2006. 200 p.

³⁴ BARBE L. Op. Cit. pp. 60 et 61

³⁵ *ibidem*

2.2.1 De l'individualisation à la personnalisation

Personnaliser, c'est rompre avec une approche collective où l'on prend en charge un groupe et où l'on gère les relations à travers le groupe. Mais personnaliser, c'est aussi aller au delà d'une approche individuelle dans laquelle on propose une prestation pour chaque individu. Avec la personnalisation, on a l'ambition d'adapter la prestation à la personne.

Pour adapter la prestation à la personne, il faut exercer une action sur la personne, la comprendre, repérer ses besoins, ses capacités, ses motivations pour construire avec elle. Selon Jean-René LOUBAT, « *la capacité d'un établissement à personnaliser les services rendus passe par la production de projets adaptés aux spécificités de chacun* »³⁶. La démarche de personnalisation implique la mise en œuvre d'un projet pour chacun, « *un plan d'action au service de la promotion du bénéficiaire* »³⁷.

Entrer dans une démarche de projet pour la personne en établissement médico-social est un véritable changement culturel. Mais quelles relations existe-t-il entre l'homme et le projet ?

Pour Jean-Paul SARTRE, « *l'homme est d'abord projet* ».³⁸ Selon lui, « *L'être humain est ce qu'il devient. Définir l'homme comme projet, revient à le concevoir comme inachevé et du même coup comme un être du toujours possible* »³⁹. Pour Friedrich NIETZSCHE, l'homme est une « *promesse* »⁴⁰ car il porte en lui l'homme à venir. Voilà de quoi ancrer notre réflexion sur le projet de l'usager dans une réflexion philosophique sur la nature humaine. Jean-Bernard PATURET remarque « *quelle leçon pour les acteurs sociaux ! Car comment penser une action à l'endroit d'autrui sans se situer dans cette perspective d'espérance et de pari sur l'autre ?* »⁴¹

³⁶ LOUBAT JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p. Page 16.

³⁷ ibidem

³⁸ PATURET JB. Le projet comme « fiction commune ». *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp.63-68.

³⁹ ibidem

⁴⁰ ibidem.

⁴¹ PATURET JB. Op. Cit. pp.65

C'est sans aucun doute, dans cet esprit que la notion de projet va être utilisée pour l'homme, usager d'établissement médico-social : « *La notion de projet individualisé apparaît de manière explicite dans la loi de 1975 et dans les nouvelles annexes XXIV . Dans ces textes, plusieurs notions prévalent, notamment le droit et la place des usagers, des familles et la question de la citoyenneté* ». ⁴² Les annexes XXIV du Code de la Sécurité Sociale affirment que : « *la famille doit être associée autant que possible à l'élaboration du projet individuel, pédagogique, éducatif et thérapeutique, à sa mise en œuvre, à son suivi et à son évolution* » ⁴³.

Dans la section relative aux droits des usagers de la loi du 2 janvier 2002, il est dit que seront assurés « *une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité* » ainsi que « *la participation directe ou avec l'aide de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui la concerne* ». ⁴⁴ Les mots clefs « projet », « accompagnement », « individualisé » sont présents dans la loi réformant l'action sociale et médico-sociale et vont servir d'appui à de multiples réflexions et propositions pour répondre à l'esprit de la loi à savoir, être au plus près des besoins des personnes accueillies.

Jean-Marc LHUILLIER note que « *l'ensemble des droits insiste sur l'individualisation de la prise en charge. La loi évoque la nécessité d'un projet d'accueil et d'accompagnement. Entre l'intérêt d'une prise en charge collective de l'usager dans un établissement – comme cela se faisait il y a quelques années - et les intérêts de l'individu, le législateur a fait un choix : l'établissement doit répondre aux besoins individuels de l'usager* » ⁴⁵. Les structures et leurs professionnels sont donc face à une nécessité d'ajustement des moyens pour accompagner efficacement la personne.

Autrement dit, l'objectif de la loi du 2 janvier 2002 est de passer d'une logique de « *prêt à porter* » à une logique de « *sur-mesure* » ⁴⁶ dans les réponses à donner pour s'adapter à la singularité des besoins de chaque usager. Dans cette démarche, le projet à conduire avec la personne accueillie est un outil essentiel.

⁴² DAUJAM R. et ROUCOULES A. Le projet singulier : entre prêt-à-porter et sur mesure *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp.81-85.

⁴³ Décret N°89.798 du 27 octobre 1989 remplaçant les annexes XXIV et suivantes du 9 mars 1956

⁴⁴ Article 7 de la loi N°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

⁴⁵ LHUILLIER JM. *Le Droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. 2^{ème} édition. Rennes : ENSP, 2005. 197 p. pp. 40-41

⁴⁶ DAUJAM R. et ROUCOULES A. Op. Cit.

Quel vocabulaire utiliser pour le nommer ? Et quelles réalités derrière ce vocabulaire ?

Roland JANVIER et Yves MATHO parlent de « *projet individualisé* »⁴⁷. Selon eux, il est central et « *représente fondamentalement le moteur des changements institutionnels puisque la structure est invitée à s'adapter aux évolutions constantes de chaque personne accueillie* »⁴⁸. Pour eux, c'est la réflexion sur les difficultés des personnes, leurs besoins de repères qui vont permettre de définir les moyens d'intervention.

Pour Jacques DANANCIER, « *le projet c'est la vie, c'est la mise en œuvre de capacités spécifiquement humaines, c'est l'affirmation d'une marge de manœuvre possible pour les protagonistes* »⁴⁹. Cette idée est fondamentale puisqu'elle exprime le fait que les personnes peuvent agir, que tout n'est pas régi par des processus externes. Sur ce mode de pensée, les usagers ne sont pas des personnes dépendantes de leur environnement et de leur handicap mais des personnes qui vont agir dans cet environnement en fonction de leur handicap. Et « *le projet, c'est aussi la vie parce qu'il introduit un élément tiers entre deux personnes ou entre une personne et un collectif* »⁵⁰. Le projet va donc amener une dynamique, un travail commun entre l'utilisateur et le travailleur social, travail construit sur le parcours de l'utilisateur. Jacques DANANCIER parle de « *projet individualisé* » et s'appuie pour le mettre en œuvre sur la notion de compétences sociales. Cette notion est particulièrement intéressante pour l'accompagnement des personnes accueillies en ESAT. La définition des compétences sociales n'a pas une visée comportementaliste et réductrice mais elles sont l'objet d'un développement, elles décrivent des compétences en devenir, ce qui constitue la base même du travail éducatif.

Pour Robert DAUJAM et Alain ROUCOULES, le projet individualisé est la résultante d'un croisement entre le projet de la structure et le projet de la personne, de sa famille. Il cherche donc à conjuguer des possibles. Mais les auteurs évoquent une autre perspective, celle de « *faire émerger la singularité de la personne dans ce qu'elle a de créativité, d'inattendu, d'aléatoire, c'est à dire de non conforme à une norme pré-établie* »⁵¹ et renvoient à la notion de projet singulier qui « *se conçoit à partir des butées*

⁴⁷ JANVIER R., MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers*. Paris : Dunod, 2002. 214 p. pp. 134

⁴⁸ ibidem

⁴⁹ DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*. Paris : Dunod, 2004. 196 p. page 5.

⁵⁰ ibidem

⁵¹ DAUJAM R. et ROUCOULES A. Op. Cit. pp.81.

du sujet sur les réalités de ses inscriptions sociales et sur les projections imaginaires de son désir »⁵². Selon eux, projet individualisé et projet singulier sont complémentaires et conflictuels, le premier crée de l'ordre, de la maîtrise, on est sur une notion de progression, l'autre du désordre, de la non maîtrise et on est sur une notion de développement. L'écart entre les deux constitue la clef de voûte de la dynamique de projet.

Jean-René LOUBAT⁵³ souligne la diversité de la terminologie employée sur ce champ, on parle de projet individuel, personnel, individualisé, personnalisé. Parfois, certains utilisent deux de ces termes comme par exemple le « *projet personnalisé individuel* ». Cet auteur distingue le fait d'utiliser un adjectif ou un participe passé : l'adjectif qualifie l'état du projet, le participe passé renvoie à une action. Puis, il explique que derrière le mot individu, il y a l'idée d'unité, ce par opposition au collectif et derrière le mot personne, c'est l'idée de singularité. Pour lui, la « *personnalisation est toujours plus engageante que l'individualisation* », il choisit donc de parler de « *projet personnalisé* ».

J'utiliserai les termes employés par Jean-René LOUBAT qui traduisent, selon moi, pour la personne accueillie, une démarche active de mise au centre du dispositif. Les termes « projet personnalisé » expriment clairement l'idée d'adapter le projet à la personne, on comprend alors que le projet est forcément unique et singulier.

Cependant, Jean-Bernard PATURET⁵⁴ nous met en garde contre le fait de se poser en expert dans une démarche de projet. C'est une médiation qui est à mettre en place et le sujet doit absolument être acteur. Le principe essentiel est que « *tout repose sur le partage, la parole* ». De plus, selon lui, le but d'un projet n'est qu'une fiction mais il est nécessaire en tant que « *réfèrent imaginaire* » de l'action collective. On est face à un construit qui va permettre à chacun d'avancer. Il faut donc toujours garder à l'esprit que le projet n'est « *qu'une conception partagée d'un ici et maintenant toujours à redéfinir* »⁵⁵.

Dans le champ des politiques publiques, « *l'injonction au projet se manifeste sans discontinuer* » déclare Marie-Christine JAILLET⁵⁶. Selon elle, le projet apparaît comme une nouvelle contrainte sociale, chacun doit gagner sa place dans ce contexte actuel

⁵² ibidem

⁵³ LOUBAT JR. Op. Cit. pp.209-211.

⁵⁴ PATURET JB. Op. Cit. pp. 66-68.

⁵⁵ ibidem

⁵⁶ JAILLET MC. De la généralisation de l'injonction au projet. *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp. 19-24.

d'insécurité et d'incertitude. Elle déclare qu'il s'agit là d'une conséquence de l'individuation de notre société. « *Nouvelle norme sociale à laquelle chacun est prié de se conformer, la logique du projet, malgré les apparences, reste socialement discriminante, réactivant entre les individus les inégalités de ressources et le « capital social »* »⁵⁷.

Je parle de personnalisation du projet mais cette personnalisation a aussi ses limites. En effet, ce processus se réalise dans un cadre institutionnel et associatif : la mission d'un ESAT est définie par des textes législatifs, et, le projet associatif puis le projet d'établissement viennent définir comment cette mission s'organise, comment elle se décline. L'activité économique de l'établissement, la production à réaliser font également partie du cadre, du contexte dans lequel la prestation est personnalisée. La personnalisation s'effectue à partir des activités existantes et permet ainsi un ancrage dans la réalité, dans la vie économique. On ne personnalise pas dans l'absolu. Il faut bien entendre, par la notion de personnalisation, que l'on va apporter une réponse au plus près de la personne mais qui ne se limite pas à l'écoute des besoins de celle-ci. Elle prend aussi en compte l'environnement dans lequel ce processus se réalise. Le travail de personnalisation est donc l'action de concevoir un projet qui réponde aux demandes et besoins de la personne dans un cadre défini avec des enjeux et des contraintes.

Aux « Ateliers du Cailly », la personnalisation des réponses va prendre en compte les besoins et attentes des personnes déficientes intellectuelles, la mission médico-sociale des ESAT, la dimension économique des ateliers de sous-traitance, des ateliers linge et bois ainsi que l'environnement de l'établissement. La personnalisation est une combinaison de dimensions qui va se négocier entre usager et encadrant.

Mais qu'est ce que la personnalisation de l'accompagnement va véritablement changer dans l'établissement et que peut-elle apporter aux acteurs ?

Les relations et les modalités d'accompagnement vont se transformer, l'usager sera sollicité sur ses attentes et besoins de façon formelle. Lui et sa famille, le cas échéant, devront exprimer les attendus, et le professionnel devra organiser sa réponse, la rendre explicite et savoir la traduire par écrit. Ainsi les modalités d'accompagnement seront formalisées, accessibles à une personne extérieure au « couple usager-professionnel » et tendront vers davantage d'objectivité.

⁵⁷ ibidem

Les métiers de moniteur d'atelier et d'éducateur technique spécialisé vont devoir muter, les professionnels devront apprendre à se décentrer de l'individu sur son poste de travail pour le prendre en compte dans sa globalité et l'accompagner dans la construction d'un projet. Le regard porté sur la production, sur la manière de conduire son activité en relation avec l'accompagnement des personnes vont eux aussi se transformer. Cette évolution va venir solliciter de nouvelles compétences chez les accompagnateurs et chez les personnes accompagnées.

L'écoute et le recueil des besoins de la personne accueillie ne vont pas s'appuyer que sur les seuls échanges avec les personnes. D'autres acteurs tels que les familles, les professionnels présents sur les dimensions sociales seront sollicités. L'individu devra être entendu dans son contexte et les actions menées par son environnement seront prises en compte. Ainsi, de fait, le professionnel sortira de la relation duelle avec l'utilisateur, si tel est le cas.

L'écoute personnalisée des besoins et attentes va permettre de travailler précisément l'insertion, sur la définition des objectifs et des moyens nécessaires au développement de l'insertion des personnes handicapées. Les ESAT sont des outils de développement, d'accompagnement vers l'autonomie et d'insertion sociale et professionnelle. Il conviendra donc, pour chaque personne, de s'interroger sur comment l'établissement peut lui permettre de s'insérer davantage et quelles réponses l'ESAT doit mettre en place pour aller dans ce sens. Ainsi, les soutiens éducatifs vont se restructurer, ils ne se limiteront plus aux opportunités mais seront pensés à partir du besoin des personnes. Ils seront un élément du parcours de la personne. La question de l'insertion doit devenir centrale et être interrogée pour chaque personne. Ainsi des objectifs en terme d'insertion sociale et/ou professionnelle et des étapes pour atteindre ces objectifs seront définis. On devrait donc se trouver dans des situations où l'insertion ne sera pas qu'un vœu pieux mais elle sera travaillée petit à petit via des étapes réalistes : un stage, une formation, une activité associative...

En ce qui concerne la prise en compte du vieillissement, autre thème central des ESAT, la démarche de projet personnalisé doit permettre d'identifier les phénomènes de vieillissement, de les verbaliser et de définir des actions à mettre en œuvre pour s'adapter à l'évolution des personnes et leur permettre de maintenir le plus longtemps et dans les meilleures conditions possibles leurs acquis. Le vieillissement des personnes handicapées ne doit pas seulement être un constat mais un changement de la personne sur laquelle les professionnels de l'établissement peuvent agir.

Il est essentiel que le vieillissement de la population ne soit pas envisagé comme une fatalité sur laquelle nous ne pouvons avoir aucune influence. Des actions peuvent être pensées au sein de l'ESAT ou à l'extérieur, pour ralentir les phénomènes de vieillissement. L'ARRED a des projets sur ce point, notamment avec l'extension du foyer d'hébergement et la création d'une section pour personnes handicapées vieillissantes. La démarche de projet personnalisé va nous permettre d'associer l'ESAT à la construction de ce projet en s'appuyant sur des phénomènes, des besoins, des attentes repérés effectivement.

La dimension économique de l'ESAT va elle aussi se modifier puisqu'elle va, tout en maintenant son équilibre, être mise au service de la personne. Les postes de travail devront évoluer pour permettre à chacun de développer ses compétences comme par exemple la prise d'initiative, l'organisation. L'adaptation des postes, l'ergonomie, l'information des personnes sur la dimension économique seront des vecteurs de changement.

2.2.2 De la négociation à la contractualisation

A l'ESAT « Les Ateliers du Cailly », la relation entre usager et professionnel peut générer des phénomènes de dépendance, le professionnel proposant un cadre à la personne accueillie, une prestation préétablie et l'utilisateur étant dans une relation relativement attentiste par rapport à ce qui lui est proposé. Il n'y a pas de négociation sur ce que va être l'accompagnement, sur ses finalités, les objectifs et les moyens qui vont être mis en œuvre.

La loi du 2 janvier 2002 pose les principes d'individualisation et de contractualisation. En effet, elle affirme la volonté d'individualiser et de contractualiser entre l'utilisateur et l'établissement, notamment par la mise en place du contrat de séjour. Ainsi, *« un contrat de séjour est conclu ou un document individuel de prise en charge est élaboré avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal. Ce contrat ou document définit les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. Il détaille la liste et la*

nature des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel »⁵⁸. En ESAT, la démarche de contractualisation s'appuie sur le contrat de soutien et d'aide par le travail.⁵⁹

Mais, qu'est-ce qu'un contrat ?

Le mot « contrat » vient de « contrahere » qui signifie prendre engagement. « *Ce mot fait partie d'un ensemble sémantique comportant les termes « accord, alliance, charte, convention, pacte » avec leur corollaire, l'obligation réciproque. Il désigne un rapport interpersonnel, moral, social ou juridique, et signifie un engagement de deux parties, librement consenti* ». ⁶⁰

Selon le contexte dans lequel il est utilisé, le contrat a des spécificités, il prend un sens tout à fait particulier dans l'action sociale où « *il comporte une double facette éthique et technique* »⁶¹. Éthique au sens où il est un engagement réciproque entre deux parties, il implique une responsabilité bilatérale et une solidarité mutuelle, engage les contractants comme acteur et permet un débat contradictoire. Technique car il nécessite un dialogue, l'élaboration d'un projet, la définition de moyens, d'un plan d'action et une évaluation.

La contractualisation va modifier les rapports entre les parties, entre les signataires. Avec la notion de contrat, l'accompagnement se situe sur un rapport égalitaire où chacun s'engage et où chacun a des comptes à rendre à l'autre.

La contractualisation va changer le mode de relation entre usager et professionnel, elle introduit un « *mode démocratique de négociation pour une transaction qui semblait échapper, jusqu'alors, à toute possibilité de choix et se dissimulait derrière les limbes d'une mission d'Etat ou la transcendance d'une œuvre caritative* »⁶². La mise en place d'un contrat a, selon Jean-René LOUBAT⁶³, trois conséquences fondamentales : la transaction entre prestataire et bénéficiaire est identifiée ; le contrat n'est pas défini

⁵⁸ Code de l'Action Sociale et des Familles, article L.311-4

⁵⁹ Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail.

⁶⁰ BARREYRE JY., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P. *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard Editions, 1995. 436 pages. Collection Travail Social. pp.99.

⁶¹ ibidem

⁶² LOUBAT JR. Op. Cit. pp. 3.

⁶³ LOUBAT JR. Op. Cit. pp. 17.

unilatéralement, le bénéficiaire n'est plus l'objet d'une transaction mais un partenaire à part entière. Clairement, la position des uns et des autres évolue, usagers et professionnels travaillent ensemble, définissent conjointement les actions à conduire, l'utilisateur est véritablement sujet de l'accompagnement. « *La logique de contractualisation implique une position des contractants, si ce n'est symétrique (il y a toujours d'un côté une demande et de l'autre une offre), tout au moins équilibrée, c'est à dire rendant possible une négociation sur l'objet du contrat* »⁶⁴.

Dans un contrat, la position des signataires doit nécessairement permettre une liberté de choix à contracter ou non. Cette exigence paraît respectée dans le secteur économique mais peut-elle l'être dans le secteur médico-social ? Peut-elle s'assimiler à une seule logique d'offre et de demande ? L'utilisateur est dans une position qu'il n'a pas choisie, notamment la situation de handicap pour une personne accueillie en ESAT, et qui le rend relativement dépendant par rapport à l'établissement qui l'accueille. Ceci est à prendre en compte pour ne pas voir de façon idéaliste la contractualisation et ne pas penser qu'on est face à une situation totalement égalitaire où chaque partie a une marge de manœuvre totale. Il y a forcément un écart entre les contractants.

Le contrat permet de mettre chacun dans une position active avec la possibilité de s'exprimer, de dire ce qu'il propose et ce qu'il attend et aussi de dire qu'il n'est pas d'accord. Ce dernier point est essentiel et en tant que directrice, je dois veiller, dans la mise en œuvre de la contractualisation, à ce que l'on soit bien sur des contrats de négociation et non sur des contrats uniquement d'adhésion. Malgré ses écueils, la démarche de contractualisation reste pertinente, « *le contrat de séjour doit être, et c'est tout son intérêt, appréhendé comme un outil de rééquilibrage du positionnement usager, professionnel* »⁶⁵. Comme le souligne Jean-René LOUBAT, « *il renvoie à la prise de conscience que l'on ne peut assurer une prestation de service auprès d'un bénéficiaire malgré lui* »⁶⁶. Le sujet doit être acteur, sujet de la prestation que l'on construit avec lui.

Il est à noter que la négociation du contrat se fait dans un cadre, celui de l'établissement, avec ses missions et ses moyens : toutes les demandes des usagers ne peuvent donc trouver réponse. L'établissement, même s'il est tenu d'avoir une offre de service souple et

⁶⁴ GUAQUERE D. Guide du directeur. Issy les Moulineaux : ESF Editeur, 2006

⁶⁵ LOUBAT JR. Prestataires et bénéficiaires doivent passer un contrat. *Lien Social*, Avril 2000, n°527, pp. 4-8.

⁶⁶ ibidem

adaptable permettant la mise en œuvre de réponses personnalisées, doit rester dans le cadre de la mission pour laquelle il est reconnu et financé.

Au delà du contrat, c'est le processus contractuel qui m'intéresse : ce processus permet la mise en œuvre d'actions d'accompagnement en amont et en aval du contrat. Ce processus contractuel s'organise en quatre étapes : la phase d'accueil et d'information, la négociation où les besoins sont repérés, les objectifs définis et un plan d'action élaboré puis la mise en œuvre des engagements et enfin, l'évaluation des résultats.⁶⁷ Derrière la mise en place d'un contrat, c'est donc toute une démarche d'accompagnement qui est à construire, le document « contrat » n'étant que l'aspect matérialisé du processus, qu'un outil permettant la traçabilité et la lisibilité d'une vraie démarche négociée.

La mise en œuvre de la contractualisation est un indicateur de l'évolution du secteur médico-social. Selon Jean-René LOUBAT, « *il faut en finir avec l'idée de besoins présumés et préconçus comme il faut en finir avec celle de réponses inconditionnelles fournies par les établissements* »⁶⁸. Le professionnel, en s'appuyant sur des démarches telles que la contractualisation est en position d'interroger, et de réinventer, de formaliser pour chaque personne, et ce, dans le cadre de sa mission.

Quel sera l'apport de la contractualisation aux Ateliers du Cailly ?

L'utilisateur, le cas échéant son représentant légal, et l'établissement via la direction et le professionnel vont s'engager mutuellement. Jusqu'ici, l'engagement était tacite, désormais, il sera formalisé et cette évolution va forcément modifier les relations entre les protagonistes, habitués parfois à fonctionner ensemble depuis plusieurs années. La culture de l'établissement va s'en trouver transformée, les pratiques vont peu à peu intégrer la logique de service.

Le fonctionnement de l'établissement va changer puisque l'accompagnement va être posé explicitement, les professionnels vont produire des écrits, écrits qui devront être construits avec la personne et s'appuyer sur le travail d'équipe pour être de qualité.

⁶⁷ BARREYRE JY., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P. *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard Editions, 1995. 436 p. Collection Travail Social. pp.99.

⁶⁸ LOUBAT JR Op. Cit. pp4-8.

Chacune des parties va porter un regard au moins une fois par an sur les engagements pris et cette démarche nécessite que l'usager, le cas échéant son représentant légal, et les professionnels entrent dans une logique d'évaluation. Les actions, les étapes mises en œuvre, les moyens seront évalués, ainsi que les compétences qui devront faire l'objet d'une mesure commune. L'évaluation devient possible grâce à la formalisation des objectifs, des moyens et la mesure des compétences définis dans le contrat que vont signer les acteurs.

La contractualisation va permettre de formaliser la démarche d'insertion dans laquelle tous se situent, chacun à son niveau, chacun avec ses objectifs. L'ESAT est un outil d'insertion sociale et professionnelle et la contractualisation va venir objectiver cette dimension et permettre aux différents acteurs d'en être conscients et de savoir que chaque usager doit se situer dans une dynamique évolutive.

En ESAT, la contractualisation doit prendre en compte la dimension économique, les différentes parties ne peuvent pas s'engager seulement par rapport au projet de la personne en niant toute la réalité économique qui va permettre de conduire ce projet. Les éléments sur lesquels portera l'engagement des différents protagonistes doivent donc être pluriels. L'usager est un acteur d'une structure économique, il a donc aussi à s'engager sur cette dimension au même titre que tout acteur de la vie économique d'une société. L'établissement s'engage, de son côté, à assurer des ressources sur le plan de la production pour permettre à l'accompagnement de pouvoir se réaliser dans les meilleures conditions.

2.2.3 De la participation à l'implication de tous les protagonistes

Participation vient du latin *participatio* qui signifie « partage, action de participer ». C'est le fait de prendre part à une activité économique, sociale ou politique.⁶⁹

Que ce soit dans le domaine sportif, artistique, pour le management, l'entreprise, la formation, « *le concept de participation renvoie une image globalement positive, bien que rarement explicite en soi* ». ⁷⁰ Ce concept comprend effectivement différentes réalités et

⁶⁹ AKOUN A., ANSART P. *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Le Robert / Seuil, 1999. 385 p.

⁷⁰ LERALSE F., De la participation in *Penser le handicap mental*. Rennes : ENSP, 2005. Quatrième partie. pp 221-230.

gagne à être explicité notamment en ESAT où l'on peut parler de la participation de l'utilisateur, de sa famille mais aussi du professionnel. La participation peut concerner strictement l'accompagnement de la personne mais aussi plus globalement la vie de l'établissement d'un point de vue médico-social et économique.

A l'ESAT « Les Ateliers du Cailly », il n'existe pas de temps d'échange formalisé, la communication se situe uniquement à un niveau informel. Or un enjeu clef pour permettre à la personne accueillie de prendre toute sa place de sujet est de lui donner les moyens de participer. La personne doit être actrice, prendre part aux réflexions et débats qui concernent son parcours, son accompagnement et la vie de l'établissement. Des actions doivent être conduites de façon à créer des espaces temps d'expression. Pour ce faire, selon Rolland JANVIER et Yves MATHO , « *il nous faut inventer des lieux de débats, espaces de citoyenneté où les individus se réunissent pour devenir acteurs, producteurs de leur existence* »⁷¹. La participation repose sur l'idée que chacun a sa place, professionnels et usagers et qu'il ne faut pas agir en fonction de ce qui nous semble bien pour eux ou faire à leur place. En effet, « *une telle démarche repose sur la conviction que ce n'est pas en se substituant aux usagers de nos institutions que nous apportons des solutions, que c'est en leur permettant de reprendre prise sur leur vie et leur destin que nous leur offrirons des meilleures conditions pour leur épanouissement.* »⁷² Selon les mêmes auteurs, il faut libérer les espaces que peuvent occuper les usagers et leur permettre de revendiquer le rôle qu'ils souhaitent assumer et faire valoir leurs savoirs faire. « *Il nous faut inventer d'autres espaces de rencontre, d'autres voies de communication, d'autres supports* »⁷³.

Le principe de participation est affirmé par la loi du 2 janvier 2002-2. Les 7 outils définis par cette loi garantissent le droit à l'information et à la participation des usagers : le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le projet d'établissement, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, la personne qualifiée, le contrat de séjour, le conseil de la vie sociale.

La participation de l'utilisateur est multidimensionnelle, elle concerne la participation de l'utilisateur au projet personnalisé mais aussi la participation à la vie de l'établissement, à son fonctionnement, à son développement économique et encore la participation au projet

⁷¹ JANVIER R., MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers* Paris : Dunod, 2002. 214p. pp. 166

⁷² JANVIER R., MATHO Y. Op. Cit. pp. 167.

⁷³ JANVIER R., MATHO Y. Op. Cit. pp. 168 et 169.

d'établissement. Sur cette dernière dimension, dans le guide du directeur, il est dit qu' « *il s'agit bien ainsi autant d'un droit à l'information que du droit d'exprimer un avis ou d'émettre des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement* »⁷⁴. L'institutionnalisation de l'expression des usagers dans l'établissement repose sur différentes formes d'expression : le CVS, et la participation à différentes formes de commission ou encore les groupes d'expression, les enquêtes. Ces dernières modalités d'expression pourront être exploitées au sein de l'établissement.

La participation de l'utilisateur passe par la participation du professionnel. Chacun doit avoir une marge de manœuvre suffisante et être mis en position de pouvoir agir et d'avoir les outils pour le faire. François LERASLE présente une réflexion sur la participation dans le travail protégé et note qu' « *il s'agit de participation et donc d'invitation à participer pour de nouveaux acteurs (les encadrants, les salariés) sur des domaines, des bases antérieurement interdites de parole (perspectives de l'atelier, modalités d'encadrement). Ensemble sont menées les analyses, émises les propositions et prises les décisions* »⁷⁵. Les champs d'intervention des uns et des autres vont évoluer et chacun va devoir s'habituer à être consulté, intéressé à des questions qui d'apparence ne le concernaient pas. « *Le contexte participatif chemine vers la négociation sur des décisions d'organisation, de personnel et d'équipements* »⁷⁶. Des apprentissages nouveaux vont donc devoir se faire pour tous.

Mettre en œuvre une démarche participative revient à penser toute la dynamique de l'établissement, il ne s'agit pas de décréter la participation mais c'est tout un mode de fonctionnement qui doit être mis en œuvre.

Mais qu'est ce que la participation va véritablement changer dans l'établissement et pour les acteurs?

Pour développer la participation, il faut agir au niveau des usagers, de leurs familles, mais aussi au niveau des salariés : tous doivent avoir la parole, être les acteurs de leur parcours et prendre part à la vie de l'établissement. L'utilisateur va participer à la construction de son parcours, le salarié au déroulement de sa carrière, tous devront formaliser leur projet. Les différents protagonistes participeront à la vie de la structure tant

⁷⁴ GUAQUERE D. Guide du directeur. Issy les Moulineaux : ESF Editeur, 2006.

⁷⁵ LERASLE F., De la participation in *Penser le handicap mental*. Rennes : ENSP, 2005. Quatrième partie, pp 221-230.

⁷⁶ ibidem

sur l'aspect médico-social que sur l'aspect économique. Pour la cohérence des deux missions de l'ESAT, ils doivent être concernés par l'ensemble du fonctionnement. Les orientations, les choix d'activité, le positionnement sur des appels d'offre, les stratégies face aux donneurs d'ordre seront discutées. Chacun aura des éléments à sa disposition et pourra donner son point de vue, faire des objections et suggestions. Cette démarche va faciliter leur compréhension, rendre intelligibles les décisions prises par la direction et développer alors leur implication.

Mettre en place une démarche participative est un pré requis indispensable à la construction d'une démarche d'insertion. Il faut effectivement solliciter la participation des usagers si l'objectif est qu'ils s'insèrent, qu'ils prennent leur place dans la société, leur place de citoyen. Ainsi, ils vont se positionner autrement, se considérer différemment et s'adapter plus facilement à un environnement extérieur à l'ESAT.

2.3 L'utilisateur, sujet de droit

Individualisation de l'accompagnement, contractualisation, participation sont des démarches actives qui vont modifier les positionnements et interactions des protagonistes, et donc, donner une autre place à l'utilisateur. D'ailleurs, entre les lois de 1975 et celles de 2002 et 2005, les demandes des personnes handicapées ont évolué : ce n'est plus seulement des places en établissement, des solutions de prise en charge qui sont demandées mais une prise en compte de la personne et donc une place de citoyen, une place comme les autres dans la société. *« Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui leur garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de la citoyenneté. »*⁷⁷

Dans la rénovation de la loi de 1975, *« les objectifs sans cesse proclamés par le législateur visent à rompre avec la logique d'assistance où l'utilisateur n'était considéré que comme un bénéficiaire muet de prestations offertes généreusement »*⁷⁸ Les concepts

⁷⁷ Article 2 de la loi n°2005-102 du 11 février 2005 du J.O. du 12 février 2005 – Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

⁷⁸ LHUILLIER JM. *Le Droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. 2^{ème} édition. ENSP, 2005. 197p. Page 22.

d'individualisation, de contractualisation et de participation, affirmés dans les nouveaux textes vont conduire à la concrétisation de l'usager comme sujet de droit. Pour Jean-Marc LHUILLIER, les textes annoncent une véritable mutation pour la personne accueillie, « *D'objet de droit, l'usager doit devenir sujet de droit* »⁷⁹.

Pour Mireille FLAGEUL, « *le passage de « objet du droit » à « sujet de droit » nécessite que la protection sociale soit liée à la promotion individuelle et à la participation citoyenne des populations ciblées dans les dispositifs* »⁸⁰. Selon elle, une des pistes d'amélioration du système de protection sociale est de faire de l'usager « *un sujet de droit en lui assurant une réelle promotion par une responsabilité dans l'accès aux prestations et une autonomie dans le traitement de sa situation* »⁸¹. La démarche citoyenne qu'elle propose s'appuie sur des concepts clefs tels que la connaissance partagée, la réciprocité, la reconnaissance, la coproduction, la coresponsabilité.

Pour Jean Jacques SCHALLER la notion de sujet va venir remplacer celles d'usager ou de bénéficiaire, ce qui traduit une nouvelle approche des besoins des personnes en difficulté. « *Il s'agit donc de créer les conditions sociales permettant à chaque personne d'accéder avec sa particularité à la citoyenneté et de construire « sa » vie. Ceci implique l'absolue nécessité de reconnaître la personne derrière l'handicapé exclu. Il faut reconnaître le Sujet avec son droit au respect, à la dignité, mais plus encore, que ce Sujet dans sa volonté d'agir comme un acteur, puisse influencer sur les conditions sociales lui permettant d'exister en tant que tel, comme une personne à part entière contribuant elle aussi à construire la société* »⁸². On retrouve chez Jean Jacques SCHALLER, tout comme chez Jean René LOUBAT, la notion d'acteur, le sujet est donc celui qui agit, qui prend une part déterminante dans la construction de sa vie.

Laurent BARBE présente une approche multidimensionnelle de la place de l'usager ou de la personne accompagnée qui montre toute la complexité de la relation. Selon lui, elle est à la fois « *objet d'une intervention professionnelle, sujet de droit, sujet politique, être social, figure fraternelle du prochain et mystère* »⁸³. Selon l'auteur, la question posée

⁷⁹ ibidem

⁸⁰ FLAGEUL M. L'exercice de la citoyenneté dans l'accès aux droits des personnes les plus en difficultés. *Vie Sociale – Droits et places des usagers*, 2002, n°4, pp 57-72.

⁸¹ ibidem

⁸² SCHALLER J.J. Transformation des politiques sociales et notion d'usager In *Les Usagers de l'Action Sociale*. Paris : L'Harmattan, 2000. pp. 97 à 115

⁸³ BARBE L. Une autre place pour les usagers. Paris : La Découverte, 2006. 200 p.

entre les usagers et les structures qui les accueillent ne renvoie pas seulement à un droit ou à de la technique. La visée éthique est centrale et il la définit comme une « *foi dans le pouvoir d'être soi-même comme sujet de son acte et non comme seul produit de déterminations* ». ⁸⁴

Conduire le processus de personnalisation, de contractualisation et de participation va amener les usagers à développer des compétences et prendre leur place de sujet. Mais je suis consciente que ce changement est dépendant des capacités de la personne, de son « *autonomie mentale* » ⁸⁵. La conscience de la place de sujet sera très fluctuante d'une personne à l'autre.

⁸⁴ BAUDOUIN J.M. Ethique des pratiques de formation, Education permanente, n°121, 1994.

⁸⁵ DANANCIER J. Op. CIT. pp.65.

2.4 Conclusion intermédiaire

L'évolution du secteur médico-social, son entrée dans une logique de service va transformer les rapports entre usagers et professionnels et modifier leur place dans le dispositif d'accompagnement et les rendre acteurs. Cette évolution présente sur tous les établissements médico-sociaux est spécifique en ESAT compte tenu des enjeux économiques de ce type d'établissement.

Le secteur et donc l'établissement sont face à un changement culturel où chacun va devoir considérer sa place autrement, porter un autre regard sur la dynamique d'accompagnement, sur sa finalité et considérer autrement son rôle dans la mission économique de l'établissement.

Pour mettre en œuvre ce changement, je m'appuie sur trois concepts clefs : la personnalisation, la contractualisation et la participation. Ainsi, l'établissement va intégrer une nouvelle dynamique où les prestations seront adaptées à la personne accueillie, à la démarche de projet engagé. La mise en œuvre de ces prestations sera négociée, elle fera l'objet d'échanges, la transaction sera formalisée et les acteurs seront davantage impliqués, appelés à participer sur les différentes dimensions qui composent leur parcours et la vie de la structure.

La mise en œuvre du processus de personnalisation, de contractualisation et de participation va rendre acteur les usagers et les professionnels. L'implication, la responsabilisation et l'engagement vont se développer et projeter ainsi l'utilisateur en position de citoyen et de sujet de droit.

3 Troisième partie : Conduire un processus de participation, de personnalisation, et de contractualisation

Le point de départ de ma réflexion se situe au niveau de l'utilisateur : sa place, ses droits, son accompagnement, la prise en compte de ses besoins et attentes, son positionnement en tant que sujet de droit. Mais, définir la place de l'utilisateur implique forcément de situer celle du professionnel, de travailler sur le positionnement que l'encadrant va prendre dans cette relation, de réfléchir sur la dynamique qui va leur permettre à tous les deux de prendre une place d'acteur. La conduite du processus se situe au niveau de l'utilisateur et du professionnel, ce dernier devant s'approprier ce mode de fonctionnement pour pouvoir le diffuser, le transmettre à l'utilisateur. Au delà des outils, des étapes, le processus correspond à un nouvel état d'esprit, à une nouvelle manière de se concevoir, à un changement de culture. Ce changement culturel est à conduire auprès de l'ensemble des acteurs avec des objectifs et moyens adaptés aux différents publics.

Pour conduire ce processus auprès des usagers et professionnels, je mets en œuvre des actions et moyens pour :

- Développer l'information, la communication, donner la parole,
- Impliquer les personnes dans le fonctionnement de l'établissement, les associer aux prises de décision,
- Harmoniser et déléguer,
- Mettre au premier plan les besoins et attentes des acteurs, écouter, adapter, personnaliser,
- Instaurer un mode de négociation entre les protagonistes,
- Donner les moyens pour comprendre et agir,
- Rendre lisible le processus,
- Mettre en lien l'ESAT et le milieu ordinaire de travail.

Pour conjuguer sujet de droit et enjeux économiques, je vais m'appuyer sur une augmentation de la capacité d'accueil de l'établissement. En effet, très rapidement après ma prise de fonction, à la demande du Conseil d'Administration, j'ai rédigé un dossier d'extension devant être présenté en CROSMS. La capacité d'accueil actuelle est de 85 places et nous avons réalisé une demande pour 30 places supplémentaires.

Une extension de l'établissement est bénéfique à deux titres. D'une part, elle permet de répondre aux besoins d'au moins 30 personnes qui n'ont pas de place en ESAT ; la liste d'attente de l'établissement est de 50 personnes. D'autre part, elle permet d'enrichir la prestation que nous proposons à l'ensemble des personnes par le recrutement de nouveaux professionnels de façon à constituer une équipe pluridisciplinaire.

Fin juin 2007, le dossier a reçu un avis favorable du CROSMS : 15 places seront financées en novembre 2007 et 15 en 2008.

3.1 La conduite du changement auprès des salariés

3.1.1 Développer des outils de communication et d'information

Lors de mon recrutement, le Conseil d'Administration m'a missionnée sur un diagnostic d'établissement que j'ai réalisé puis présenté, accompagné d'un plan d'action. J'ai toujours privilégié la clarté, la transparence auprès des salariés de l'établissement et ai, après validation du Conseil d'Administration, rédigé un projet synthétique que j'ai présenté à l'ensemble des salariés. J'ai instauré une réunion du personnel, une fois toutes les 4 semaines de façon à ce qu'il y ait un temps où les salariés soient réunis et où ils reçoivent tous la même information. Pour la première réunion, j'ai présenté le projet et le plan d'action que j'avais proposés au Conseil d'Administration sur la première année de fonctionnement. Peu de questions ont été posées, certains ont manifesté leur satisfaction d'avoir accès aux orientations de l'établissement, d'autres sont restés très en retrait.

Mon objectif est ici d'informer les personnes pour leur permettre, elles aussi de se projeter, de participer, de ne pas se situer exclusivement au niveau du quotidien de l'établissement mais bien dans une dimension dynamique. J'ai donc choisi d'emblée de parler de projet, de leur indiquer la direction que je prenais et le chemin que nous allions parcourir ensemble. Mon rôle est de tourner la structure vers l'avenir et d'entraîner les

personnes dans ce sens. « *L'institution doit ouvrir des perspectives, tracer des pistes, affirmer des valeurs. Tous ces éléments sont autant de points d'ancrage pour l'avenir, mais aussi de références immédiates pour fédérer et harmoniser au quotidien le fonctionnement des équipes* ». ⁸⁶ En tant que directrice, je dois mobiliser les acteurs autour d'un projet, faire en sorte qu'ils aient tous un dénominateur commun et qu'ils participent activement. Cet aspect est d'autant plus essentiel que mon arrivée génèrait des inquiétudes chez les salariés, certains travaillant depuis le début de leur carrière dans la même organisation avec le même directeur.

Je m'efforce donc chaque mois, en réunion du personnel, de donner un maximum d'éléments concrets, de transmettre les informations pertinentes à tous pour qu'ils partagent la progression de l'établissement et que chacun ait le sentiment de participer aux avancées. Il s'agit là de réunions d'informations essentiellement descendantes mais où l'avis, les commentaires et remarques sont sollicités. Peu à peu, les personnes ajoutent des points à l'ordre du jour en début de séance, posent des questions, donnent leur avis. Les membres du comité de direction s'intéressent au contenu de la réunion et me font des suggestions pour compléter l'ordre du jour.

Les sujets abordés ont trait :

- au projet d'extension de l'établissement. J'ai tenu informée l'équipe des grandes étapes : rédaction du dossier, présentation en Conseil d'Administration, rencontre avec la DDASS, présentation en CROSMS...
- à la mise en œuvre des projets : élaboration des outils relatifs aux droits des usagers, développement du projet personnalisé...
- à la gestion des ressources humaines : organisation des congés et RTT, élaboration du plan de formation, mise en place des outils tels que les définitions de fonction...
- aux travaux : présentation et argumentation des investissements, recueil des avis et suggestions...
- à la présentation des résultats commerciaux de l'établissement,
- aux relations avec les clients, donneurs d'ordre, aux réponses faites à leurs demandes, aux réussites commerciales, aux difficultés rencontrées.

⁸⁶ MIRAMON JM. *Manager le changement*. Rennes : ENSP, 1996. 103 p. Page 41.

Pour que la participation soit effective, les salariés doivent être et se sentir mobilisés en permanence sur les deux grandes dimensions qui constituent la vie d'un ESAT : la dimension éducative et la dimension économique. Je veille à ce que dans les réunions du personnel, il y ait un équilibre entre ces deux dimensions, qu'il y ait toujours au moins un sujet sur les deux champs. L'objectif est que les salariés aient toujours à l'esprit qu'ils travaillent dans un établissement médico-social qui s'appuie sur une structure économique et que les deux aspects sont indissociables.

Intervenir sur la dimension éducative dans ce type d'instance permet de faire en sorte d'impliquer tous les salariés sur la mission d'accompagnement, y compris les personnes des services administratifs et généraux. Il est fondamental de donner à chacun les moyens de saisir la raison d'être de l'établissement et de trouver sa place dans son fonctionnement. Chaque salarié, quelle que soit sa fonction, doit réfléchir à son positionnement, à son rôle dans la structure et à sa contribution à l'accomplissement de la mission de l'ESAT.

Intervenir sur la dimension économique permet de donner aux personnes les clefs pour comprendre les décisions commerciales prises par la direction, de repérer les priorités et de connaître clairement les moyens dont dispose l'établissement. Les chiffres sont donnés de façon mensuelle avec pour comparaison les chiffres des années précédentes aux mêmes périodes. Ces informations sont fournies globalement mais aussi secteur par secteur. Pour fournir aux personnes tous les éléments pour comprendre le fonctionnement du secteur commercial, je travaille actuellement sur les charges propres à chaque secteur. Je mets en place une comptabilité où chaque dépense est affectée à un atelier. Ainsi, chacun peut évaluer la marge réalisée sur chaque activité et ainsi contrôler les achats et dépenses. Mon objectif est de rendre la structure commerciale la plus accessible possible, rompre avec la pratique d'une production sans lisibilité. Ainsi, je veux concevoir des tableaux de bord pour chaque activité, ils seront affichés sur les lieux de production. La production doit prendre un sens pour les différents protagonistes, elle n'est pas seulement tantôt un prétexte à l'accompagnement, tantôt une obligation lourde mais elle représente une dynamique, elle inscrit l'établissement dans la réalité économique de notre société. Chacun doit en comprendre le fonctionnement et repérer l'incidence d'un événement, d'une décision sur la santé économique de la structure.

Mon objectif est aussi de rendre palpable la dimension économique de l'ESAT. Pour ce faire, je vais encourager l'organisation de visites d'entreprises, notamment celles pour lesquelles nous travaillons. J'envisage également de privilégier les contacts directs entre les moniteurs et les clients pour qu'il y ait une implication directe des salariés sur la dimension commerciale.

Pour communiquer, partager les informations et mettre en place une dynamique participative, j'ai équipé l'établissement de boîtes aux lettres individuelles pour que des informations soient diffusées à tous de façon simple et pratique. Ces boîtes nous permettent également de faire circuler des magazines, articles... Je constate après quelques mois de mise en service que les boîtes sont relevées régulièrement, que des documentations circulent. Pour avancer dans ce sens, l'équipe travaille actuellement à l'installation d'un réseau informatique. Ce réseau sera accessible à tous avec des droits d'accès en fonction des dossiers. Chacun disposera d'une boîte aux lettres électronique. Avec la mise en place du réseau informatique, mon objectif est certes, d'informer, mais aussi de rendre les salariés actifs dans la recherche d'informations. L'idée est d'aller au delà de la distribution de données, de susciter chez les salariés l'envie d'être informé et de pouvoir aller eux-mêmes rechercher des éléments. Cet objectif est aussi présent dans la mise à disposition de magazines et d'articles. A mon arrivée, les salariés demandaient davantage d'information. Je souhaite répondre à leur demande mais ne pas les placer dans une position consumériste et les mettre ainsi en situation de revendiquer cette information : les personnes doivent eux-mêmes apprendre à aller chercher les éléments dont ils ont besoin et ainsi être moteur dans la démarche d'information. Participer, c'est prendre part, c'est être acteur. Mon rôle est d'informer, d'intéresser, de solliciter pour permettre aux salariés de participer.

Outre le partage d'information, le réseau informatique va venir simplifier certaines tâches, va permettre de rendre les encadrants plus autonomes sur la production, de mettre en place le projet personnalisé et le dossier unique dans une véritable dynamique d'équipe avec partage des écrits.

Informer, communiquer, faire participer implique, pour moi, d'expliquer, de justifier les choix et les orientations, de répondre aux objections, de s'exposer au regard critique des salariés. Avant de donner des informations, j'anticipe sur les réactions que je vais générer, sur les questions qui pourraient m'être posées, je réfléchis et prend en compte les enjeux de pouvoir, les résistances au changement et les enjeux pour les membres de l'équipe compte tenu de leur histoire dans la structure. Par exemple, en donnant les chiffres d'affaire des différents secteurs, je dois veiller à ne pas les mettre en concurrence, et, parallèlement valoriser d'autres dimensions : compétences, insertion, image de l'établissement...

3.1.2 Créer une équipe de direction

Actuellement, l'établissement est scindé en 2 grands secteurs de production : blanchisserie / pressing d'une part et sous-traitance / bois d'autre part. Les règles de travail et les pratiques sont, à certains égards, différentes. Les relations professionnelles et les échanges entre usagers des 2 secteurs sont peu fréquents. Pour mettre en place un processus de participation, de personnalisation et de contractualisation sur l'établissement, les secteurs ne peuvent pas fonctionner indépendamment les uns des autres. Le processus doit être conduit de manière uniforme sur l'ensemble de l'établissement afin de permettre un rapprochement et des échanges professionnels. Pour ce faire, je souhaite créer une entité globale représentative des missions médico-sociales et économiques, pilotée par une directrice, avec un profil médico-social et un directeur adjoint au profil technique. Ainsi, je regroupe les 3 secteurs d'activité (bois, linge et sous-traitance) auxquels s'ajouteront de nouvelles activités après extension. Le directeur adjoint est responsable de la production et des actions qualité et sécurité afférentes à la production tout en s'appuyant sur une vision globale de l'accompagnement des personnes. Ainsi, proposant un nouveau statut à l'adjoint technique, je lui permets de s'impliquer dans la mission de direction (cf organigramme 2007 en annexe 2).

L'établissement fonctionne aujourd'hui sur un mode d'organisation par atelier. Les activités de soutien éducatif sont considérées comme un plus, que l'on réalise ou pas en fonction de la production, les actions d'insertion vers l'extérieur sont rares. Mon objectif est de valoriser le travail éducatif fait et à faire dans l'établissement. Mettre en œuvre la personnalisation revient à créer une organisation autour de la personne en conciliant attentes du sujet et impératifs économiques de l'ESAT.

On passe donc d'une organisation par atelier qui tient compte des personnes à une organisation personnalisée qui s'appuie sur la production de l'ESAT. Pour modifier l'organisation, lorsque l'établissement aura un nouvel agrément et donc des crédits supplémentaires, je créerai un poste de cadre éducatif pour coordonner la mission médico-sociale de l'établissement en collaboration avec les deux cadres de direction.

Ce professionnel sera chargé de :

- coordonner l'ensemble des projets personnalisés c'est à dire de vérifier la construction de ceux-ci, leur mise en œuvre et leur évaluation,
- coordonner les soutiens éducatifs, veiller à ce qu'un objectif soit posé, des moyens déclinés et un mode d'évaluation prévu, développer des actions tournées vers l'extérieur,

- mettre en place de nouvelles actions pour permettre de travailler sur les objectifs d'insertion comme créer des partenariats avec des entreprises, des associations, des organismes de formation,
- travailler sur le lien entre l'accompagnement proposé dans l'atelier et le projet de la personne.

J'attends de cette personne des capacités à proposer, à innover, à coordonner, à suivre, à évaluer et à remettre en cause. L'introduction de cette fonction dans l'encadrement est une affirmation de la mission médico-sociale de l'ESAT « Les Ateliers du Cailly ». L'exercice de cette mission se fera en collaboration avec le directeur adjoint pour rendre complémentaires et indissociables les missions médico-sociales et économiques. Cette fonction est positionnée sur un statut cadre, de façon à situer la dimension éducative à un niveau stratégique sur l'établissement. Je réaliserai le recrutement qui sera validé par la présidente de l'association.

Avec le directeur adjoint, ayant un profil technique et une longue expérience du travail protégé, et un cadre éducatif, centré sur la coordination des projets et l'insertion, je m'appuie ainsi sur une double compétence pour diriger l'établissement et peut donc mettre en place des délégations.

Cette organisation va me permettre de me « *concentrer sur l'essentiel : les orientations stratégiques, l'analyse et l'évaluation des actions en cours.* »⁸⁷, de valoriser mes collaborateurs, de reconnaître leurs compétences et de partager, de confronter ma réflexion. Déléguer, ce n'est pas se dessaisir de son pouvoir : je laisse une autonomie réelle à mes collaborateurs, je leur confie « la réalisation d'objectifs précis et négociés, à l'intérieur d'un cadre défini »⁸⁸ et évalue les résultats de cette délégation lors de rendez-vous périodiques. Pour ce faire, je m'appuie sur des plans d'action que je crée avec mes collaborateurs. Lors de nos rencontres, ensemble, nous reprenons ces plans d'action assortis d'éléments chiffrés, le cas échéant, pour évaluer l'avancée des actions (cf un exemple de plan d'action en annexe 4). De ma place de directrice, je pense que la délégation est un pré-requis à la participation et que l'on ne peut parler de démarche participative que si la direction donne à ses collaborateurs une marge de manœuvre suffisante pour agir et pour prendre part aux décisions et orientations de l'établissement.

⁸⁷ MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB. *Le métier de directeur*. Rennes : ENSP, 2005. 269 p. Page 86.

⁸⁸ MIRAMON JM. *Manager le changement*. Rennes : ENSP, 1996. 103 p. Page 67.

Je fais participer l'encadrement à la vie de l'ESAT, à la mise en œuvre du projet d'établissement, je l'informe pour qu'il donne son avis sur les décisions stratégiques concernant le développement de la structure. J'ai mis en place un comité de direction dans lequel chacun a et connaît sa place. J'ai fixé avec les personnes le fonctionnement de cette instance : périodicité, composition, mission, communication... Cette étape correspond à un véritable changement culturel, la directrice est décisionnaire mais en amont de sa décision, elle consulte les responsables, prend leur avis et essaie, dans la mesure du possible, de construire une réponse avec eux. Les responsables sont directement impliqués et prennent part à la direction de l'établissement. Mon objectif est ici de mettre en place une véritable équipe de direction, complémentaire, pluridisciplinaire et réactive.

Dans l'organisation de la structure après extension, je pourrai m'appuyer sur un comité de direction représentatif des grands domaines de compétence nécessaires à la bonne marche d'un ESAT : un directeur adjoint pour la partie production (formation et expérience d'ingénieur), un cadre éducatif (formation et expérience d'éducateur spécialisé), une chef de service blanchisserie (formation et expérience d'éducateur technique spécialisé – 15 ans d'ancienneté sur le poste de monitrice principale d'atelier), une secrétaire de direction (missionnée sur la gestion de l'établissement). Ainsi, je m'entoure de compétences techniques et éducatives, de compétences en gestion de production et en gestion financière. Ma mission est de faire fonctionner toutes ces ressources concomitamment, de les mobiliser pour travailler sur les décisions et les orientations de l'établissement.

J'ai eu à reprendre les règles du comité de direction à savoir qu'une décision prise sur cette instance devait être ensuite portée par l'ensemble des membres et que certaines informations étaient strictement confidentielles. Statut de cadre, loyauté, confidentialité sont au centre des changements que je veux impulser.

Ce comité de direction pluri professionnel est un élément essentiel de la dynamique participative dans laquelle je souhaite faire entrer l'établissement. Le résultat attendu est que les membres du comité de direction modifient leur approche de la décision et de l'organisation du travail et qu'ils reproduisent le mode de fonctionnement impulsé par le comité de direction sur leurs équipes.

3.1.3 Mettre en œuvre des instances de concertation et de décision

Pour gérer les admissions au sein de l'établissement en développant la participation des salariés, j'ai mis en place une commission d'admission. Cette commission est composée de la direction, des représentants des moniteurs et de la secrétaire en charge du suivi administratif des personnes. La mission de cette commission est de donner un avis sur la ou les admissions à prononcer lors de place(s) disponible(s). Y sont définis les priorités et les critères d'admission ; les demandes sont examinées à la lumière des comptes-rendus de stage. Ainsi, l'admission n'apparaît plus comme une décision prise arbitrairement par la direction mais comme une action de l'établissement construite ensemble, sur un mode participatif. L'accueil de la personne s'en trouve simplifié, plus lisible pour tous.

Dans le même objectif, sur la dimension sécurité, j'ai créé une instance intitulée, groupe « prévention des risques ». Ce groupe est placé sous la responsabilité de l'adjoint technique, futur directeur adjoint après extension. Il est, pour moi, fondamental, de positionner ainsi le directeur adjoint, de lui déléguer cette mission pour qu'il puisse agir, prendre part aux dimensions stratégiques de direction et participer activement. Le groupe « prévention des risques » réunit l'agent de maintenance, un représentant des salariés et un représentant des usagers. Chaque mois, le groupe se rend dans un secteur de l'établissement (atelier, bureau, salle de pause...), il repère les risques et projette des actions préventives ou curatives qu'il collecte dans un plan d'action. Ces plans d'action sont suivis par le groupe, contrôlés par la direction. Le passage du groupe dans les différents lieux génère des discussions relatives à la sécurité, de nouvelles interrogations, des prises de conscience. Il est, selon moi, essentiel d'impliquer dans cette démarche à la fois des salariés et des usagers pour que la participation et l'implication se fassent à tous les niveaux.

A travers ces trois instances que j'ai créées dans l'établissement, je place mon rôle de directrice en tant qu'animatrice de l'établissement et de son projet. Je mets en place, je reste présente sur la conduite de certaines réunions, la prise de décision et sur la supervision. Je ne suis pas « l'actrice », mais une actrice qui anime un jeu d'acteur. Je conçois mon rôle de directrice comme un « accoucheur d'idées et de décisions » qui valorise et fait progresser les acteurs pour faire évoluer l'établissement. Ce positionnement de directrice me permet d'enclencher la participation de tous à l'ESAT.

La participation se situe à tous les niveaux de l'établissement et auprès de tous les professionnels : cadres, moniteurs, éducateurs, agent des services généraux, des services administratifs... Les actions que je mène dans ce sens produisent des résultats perceptibles : le personnel administratif affirme, par exemple, mieux comprendre le sens de son action et se montre toujours disponible et disposé à apprendre. La participation des personnels administratifs aux réunions, l'intégration d'un administratif sur le comité de direction et d'un autre sur les commissions d'admission sont des événements marquants dans la dynamique du service.

3.1.4 Développer les outils de Gestion des Ressources Humaines

Avec les salariés, la contractualisation a lieu d'emblée, lors de leur arrivée dans l'établissement, par la signature d'un contrat de travail. A ce moment, employeur et employé s'entendent sur certains points : fonction, temps de travail, salaire... Aujourd'hui, je souhaite formaliser l'engagement de chacun sur sa mission et m'appuyer sur la rédaction des définitions de fonction qui font l'objet d'une construction commune. En effet, je formalise les missions et attributions et réalise, en collaboration avec les professionnels ces définitions. Pour ce faire, j'ai élaboré une trame (fonction, responsabilités hiérarchiques, mission, attributions, compétences attendues), l'ai présenté en comité de direction et ai fixé des rendez-vous individuels avec chacun des membres pour la construction des définitions en incitant à un travail de réflexion personnelle avant cette rencontre, avec toujours un objectif de participation. Je procède à l'analyse du travail soit en entretien individuel, quand la fonction n'est tenue que par une seule personne, soit en groupe de travail. Certains entretiens sont menés conjointement par l'adjoint technique, futur directeur adjoint et moi-même pour mieux saisir la réalité du poste et positionner le directeur adjoint. Pour les moniteurs, j'ai proposé une séance de travail pour élaborer une définition commune. Ce document a été travaillé également avec les responsables. Un des objectifs de la démarche est de fédérer l'ensemble des personnes exerçant la même fonction sur une définition commune quelle que soit la spécificité de l'atelier dans lequel elles exercent.

Dans l'esprit de la contractualisation, chacun doit s'engager sur les définitions de fonction ainsi rédigées : le conseil d'administration, la direction et le titulaire, les uns donnant aux autres les moyens d'exercer leurs fonctions qui en retour respectent la mission telle que définie. Les protagonistes signeront les définitions de fonction. Ainsi, pour les projets de la

personne et de l'établissement mais aussi en cas de difficultés, tous pourront se référer à un document partagé ayant fait l'objet d'une validation commune.

Les définitions de fonction sont l'objet d'une co-construction et l'occasion d'un partage et d'une formalisation des nouvelles orientations de l'établissement. Pour chaque définition, je suis vigilante à repérer les attributions relatives à notre mission médico-sociale et celles relatives à notre mission économique. J'ai saisi l'opportunité de cette rédaction pour affirmer aux moniteurs d'atelier qu'ils ont un rôle à jouer auprès des clients, qu'ils sont responsables de leurs activités et qu'il est bénéfique qu'ils aient un contact direct avec le client. Stratégiquement, en positionnant ainsi le moniteur d'atelier, je délègue dans certaines mesures, je responsabilise, je raccourcis les circuits de communication et je libère le futur directeur adjoint au profit de sa fonction de direction.

Les définitions de fonction font partie du contrat que je passe avec le salarié en tant que représentant de l'employeur ; elles sont signées des deux parties et viennent compléter le contrat de travail.

Je souhaite que les parcours des salariés soient personnalisés. Chaque salarié est unique : il a un parcours, une trajectoire, des compétences et des projets. Chacun peut et doit pouvoir bénéficier d'un temps périodiquement pour faire le point sur l'exercice de son activité et avoir un retour de sa hiérarchie sur ce champ. Pour ce faire, je vais m'appuyer sur la conduite des entretiens individuels annuels. Cet outil permet régulièrement de faire le point sur les compétences, les formations et les besoins en formation de la personne au regard de la définition de fonction. L'entretien annuel correspond aussi à un moment privilégié pour préparer et conduire les évolutions des métiers, les changements dans l'établissement et prendre en compte la personne face aux évolutions de l'environnement. Il est un élément essentiel de la démarche de personnalisation auprès des salariés.

Pour la mise en place de l'entretien annuel, dans un premier temps, je travaillerai avec le comité de direction sur cette démarche et définirai avec eux un plan d'action. Dans un deuxième temps, en réunion d'équipe, je présenterai la démarche et susciterai un échange autour de cette pratique, ses intérêts, ses difficultés.

Les membres du comité de direction qui sont en position hiérarchique et qui, par conséquent, seront amenés à conduire des entretiens suivront une formation de préparation à la conduite des entretiens individuels annuels. Ensemble, nous construirons une trame d'entretien. Nous réaliserons ceux-ci chaque année avant l'élaboration du plan de formation.

Dans ce cadre, avec l'équipe, je vais construire des outils pour formaliser cette démarche :

- un guide d'entretien pour qu'il y ait le plus d'homogénéité possible dans la conduite des entretiens sur la structure,
- un support pour formaliser l'entretien et recueillir la signature des deux parties.

La démarche de contractualisation est effective au moment de la finalisation de l'entretien individuel annuel. Les deux parties se mettent d'accord sur un projet, des objectifs et les moyens de les atteindre. Une partie s'engage à donner les moyens à l'autre qui réciproquement, s'engage à tout mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. Les deux parties signent le document, support de l'entretien individuel annuel. Une évaluation est faite l'année suivante lors du nouvel entretien individuel annuel, un des objectifs de l'entretien étant de mesurer d'individu à individu la réalisation du contrat, l'écart entre ce qui est attendu et réalisé.

Selon moi, l'entretien individuel annuel est un moyen pour travailler à la fois sur la participation, la contractualisation et la personnalisation.

Au delà de cet outil, la prise en compte des besoins et attentes des salariés est, pour la fonction de direction, une préoccupation et un devoir quotidien. La personnalisation implique une attitude centrée sur la personne qui se manifeste par l'attention que l'on porte aux autres, l'écoute et l'intérêt que l'on place dans leurs remarques et leurs suggestions.

J'accorde beaucoup d'importance à la prise en compte des conditions de travail et suis très sensible à l'environnement, au bien-être des personnes. Depuis mon arrivée, j'ai mis l'accent, au niveau du programme des travaux et des investissements sur l'aménagement des bureaux et des ateliers : achat de mobilier, peinture, réfection des sanitaires, éclairage...

Pour permettre à la structure et aux acteurs de progresser, je souhaite mettre la formation au premier plan. Dès mon arrivée, j'ai organisé des actions de formation, l'adaptation de la prestation aux personnes accueillies étant une donnée nouvelle pour les professionnels et les usagers. Pour permettre une intégration de cette notion, j'ai travaillé avec l'équipe sur la connaissance, la compréhension et l'assimilation des textes relatifs à notre secteur et mission, les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005. L'objectif n'était pas qu'ils aient une maîtrise parfaite des textes mais qu'ils en saisissent l'esprit, qu'ils comprennent l'évolution du secteur médico-social au regard de l'évolution de la société elle-même. Ainsi, nous avons échangé sur les différentes approches de l'accompagnement : médico-sociale, collective, individuelle, personnelle. « *Informer tous les professionnels du CAT*

*des nouveaux textes et des avant-projets, c'est déjà mettre en dynamique un questionnement : que nous proposent ces textes ? Quelles influences peuvent-ils avoir sur le sens de notre action et sur nos valeurs ? Quelles modifications peuvent-ils entraîner ? Autant de réflexions et de questions qui peuvent rendre chacun plus actif. En effet, cet esprit critique développe une certaine conscientisation qui permet à chacun de ne pas prendre cette loi, ce décret, ces modalités comme une injonction qui peut générer un sentiment général d'impuissance quand chaque professionnel n'est pas informé. »*⁸⁹Après le contexte législatif, j'ai diffusé et présenté le projet associatif de l'ARRED⁹⁰ à l'ensemble des salariés. L'équipe s'est interrogée ensuite sur les prestations qu'elle proposait aux personnes accueillies, sur le service qu'elle rendait, sur sa manière de répondre à la mission des ESAT. Ce questionnement s'est fait en équipe lors d'une réunion concernant l'ensemble du personnel.

Peu à peu, les notions d'adaptation, d'individualisation, de personnalisation ont été évoquées lors d'échanges sur l'accompagnement d'une personne, de la mise en place d'une nouvelle activité de soutien et de l'organisation d'un atelier. J'ai d'abord donné des réponses sur ce registre puis ai été relayée par les éducatrices techniques spécialisées puis par certains moniteurs d'atelier.

J'ai ponctué l'année 2007 de quelques actions de formation et ai balayé plusieurs champs : sécurité, ergonomie, accompagnement... Globalement et ce, sur toutes les actions, les personnes se sont montrées coopératives et intéressées. Elles ont exprimé le fait que suivre une formation était une démarche nouvelle : « il faut en prendre l'habitude », « c'est nouveau pour nous »... Sur les différentes formations, les formateurs ont souligné l'intérêt des personnes et la qualité des questions et échanges.

Pour développer le professionnalisme de l'équipe et mettre en place la démarche de projet de façon active et participative, j'ai organisé une formation intitulée « Elaborer le projet personnalisé », animée par l'UNAPEI. J'ai choisi de solliciter le département formation de l'UNAPEI car l'ARRED est adhérente à cette union. Il m'a semblé intéressant que les salariés se familiarisent avec les idées portées par les courants dans lesquels se reconnaît notre association. L'objectif de cette formation était de s'approprier une

⁸⁹ RONDEAU M. Le centre d'aide par le travail, une entreprise sociale in *Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* Issy-les-moulineaux : ESF Editeurs - ANDESI, 2006, Deuxième partie, pp.112-117.

⁹⁰ Projet associatif de L'ARRED approuvé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2004.

démarche méthodologique d'élaboration des projets personnalisés et de se doter d'outils simples et efficaces permettant une évaluation du parcours des usagers. Selon les formateurs, les personnes ont été réceptives, participantes et se sont montrées intéressées.

A l'issue de cette formation, j'ai organisé une séance de travail pour l'ensemble des personnes concernées par l'accompagnement des usagers dans leur démarche de projet. L'objectif de cette séance était de reprendre les éléments vus en formation et de définir une démarche pour les « Ateliers du Cailly ». De nouveau, la majorité des personnes a été coopérative et porteuse d'idées. Quelques réticences ont été exprimées quant à la charge de travail, à l'organisation du travail dans l'atelier. Des pistes de solution ont été envisagées : définition de temps de rédaction, de réunion, d'entretien...

La mise en place du projet personnalisé passe par une réorganisation de l'activité des éducateurs et moniteurs. Actuellement, ils sont en permanence dans les ateliers de production, à l'exception d'une heure par semaine pour certains, qu'ils consacrent à des activités de soutien. En tout état de cause, leur temps de travail est composé de 100% de face à face. Je vais mettre en place une organisation pour qu'ils soient relayés, qu'ils puissent confier l'atelier à un collègue et s'isoler pour écrire et recevoir en entretien individuel la personne dont ils sont le référent. J'envisage de définir des plages horaires, un lieu identifié et un système de remplacement. Avec les crédits supplémentaires après extension, je vais créer un poste de moniteur d'atelier remplaçant.

Sur les séances de travail après formation, j'ai pu repérer, pour les membres de l'équipe, des différences importantes dans la compréhension et l'appropriation des évolutions législatives, des changements à conduire. Des personnes sont forces de proposition sur les actions à mettre en œuvre, font des suggestions pertinentes sur l'organisation de la démarche de projet personnalisé par exemple. D'autres, par contre, m'interrogent, malgré plusieurs jours de formation et beaucoup d'échanges, sur l'intérêt de conduire un projet avec certaines personnes qui « ne comprennent pas grand chose »...

Sur l'année 2008, je vais mettre en place une formation aux écrits professionnels pour les professionnels, coordonnateurs de projet. L'objectif est que l'établissement propose un appui sur cette dimension pour les personnes qui rencontrent des difficultés et pour celles qui souhaitent développer leurs compétences.

Pour permettre à l'équipe de prendre du recul, de développer son professionnalisme, je vais créer un temps de supervision, d'analyse des pratiques. Pour ce faire, je vais recruter un professionnel à raison de quatre heures par mois.

3.1.5 Formaliser, rendre lisible l'organisation

Pour que la participation, la contractualisation et la personnalisation soient possibles et efficaces, il est nécessaire que chacun ait des repères clairs, que l'organisation soit formalisée, que les acteurs puissent se référer à des procédures communes, à des tableaux de bord. Il est fondamental de permettre à tous de comprendre l'organisation, de repérer son fonctionnement et sa mission.

Pour ce faire, j'ai, avec la rédaction des définitions de fonction, repositionné chacun dans l'organisation et l'ai formalisé sur un organigramme (cf annexe 2).

En comité de direction, nous avons revu les procédures qui avaient été travaillées par quelques membres de l'équipe et un consultant, deux années auparavant. Nous les avons adaptées, remises à jour, expliquées et diffusées à l'ensemble de l'équipe. Les procédures concernent l'admission, l'accueil des stagiaires...

J'ai mis en place un plan de formation que j'ai construit à partir des besoins des personnes, besoins qui ont été exprimés ou que j'ai repérés pour mettre en œuvre le projet d'établissement et réaliser l'extension. Pour 2008, je vais solliciter les salariés pour construire le plan de formation. Je fais l'hypothèse que les actions engagées cette année vont avoir suscité des besoins, des attentes, pour les salariés et que, peu à peu, ils vont devenir demandeurs.

J'envisage de construire des tableaux de bord pour les grands volants de l'ESAT : gestion budgétaire, activité commerciale, action éducative (suivi des projets, démarche d'insertion, formation). Ces outils permettront à chacun de repérer ce qui est fait concrètement, d'évaluer, d'identifier les progressions ou régressions et, de fait, d'adapter leur comportement. Les tableaux de bord seront accessibles en lecture sur le serveur.

3.2 La rénovation de l'accompagnement des usagers

3.2.1 Mettre en place des temps et lieux d'information, de concertation et d'échange

Pour participer, il faut être informé, avoir des repères pour agir. Actuellement, les usagers ne participent pas aux réunions d'équipe, ils n'ont pas d'information régulière sur les projets et sur l'actualité de l'établissement. Je souhaite organiser la transmission des informations des salariés vers les usagers. En effet, périodiquement, chaque encadrant diffusera les données pertinentes recueillies lors de réunions d'équipe aux personnes accueillies. Ces temps comporteront de l'information descendante et seront aussi l'occasion d'échange avec les usagers. Informer les personnes accueillies est essentiel, « *la transmission d'information vise à réduire l'inégalité entre organisation et usager (ou sa famille)* »⁹¹, elle donne à l'utilisateur les moyens de comprendre, de se positionner et le cas échéant de contester. Avec l'accès à l'information, la place de l'utilisateur n'est plus la même, sa position évolue à travers les modalités d'accompagnement « *la communication est ainsi à situer comme un vecteur de partage et de mise en commun...* »⁹².

Parallèlement, je souhaite que l'équipe mette en place des actions, type groupe de parole et d'expression, pour permettre aux usagers de s'exprimer et pour développer leur participation. Nous allons donc créer et formaliser des temps de parole. Dans ces lieux et temps, les personnes pourront faire part de leur demande concernant la vie de l'établissement, leur quotidien ; ils pourront exprimer leurs satisfactions et insatisfactions, faire des remarques et suggestions. « *La parole des ouvriers du CAT est révélatrice. Elle parle de leurs vrais besoins, de leur demande effective. Chacun d'eux doit se sentir pleinement autorisé et libre de prendre la parole, de dire* »⁹³. L'organisation doit donc offrir les conditions pour que l'utilisateur s'exprime, qu'il prenne la parole. Avec l'augmentation de l'effectif, je vais créer un poste de psychologue (sur un mi-temps) pour mettre en œuvre et réguler des temps de parole avec les usagers. Le psychologue animera des groupes d'expression, mais aussi des conférences débat pour travailler

⁹¹ GACOIN D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2004. 316p. Page 99.

⁹² GACOIN D. Op. Cit. pp.95.

⁹³ RONDEAU M. Op. Cit. pp.116.

l'expression. Au delà des temps collectifs, il proposera aussi des échanges sur des temps individuels pour permettre à l'usager de s'exprimer sur des dimensions qu'il ne peut évoquer lors de phases collectives.

Avec l'équipe, nous avons décidé d'associer les usagers au groupe de travail, de réflexion organisés sur l'établissement. Un usager participe au « Groupe prévention des risques » mis en place en juillet 2007. Ainsi, l'équipe implique une personne accueillie sur la dimension sécurité, le groupe recueille son avis, ses idées, et la positionne comme l'« ambassadeur » de la sécurité auprès de ses collègues. Sensibilisé aux risques, il sensibilisera les autres, et sa parole prendra un sens différent auprès des personnes. J'envisage de généraliser ce mode de fonctionnement et ainsi, faire en sorte que la sollicitation et l'implication des usagers sur toutes les grandes questions de l'établissement deviennent une évidence pour tous et que leur participation soit réelle.

Je souhaite développer un travail de concertation, de coopération, de partenariat avec les familles. Je veux aller au delà de la seule sollicitation des familles qui ont la tutelle ou la curatelle de la personne majeure. La famille ou plus largement le réseau de la personne accueillie peuvent agir ou interagir à différents moments et sur différents niveaux : sur la vie institutionnelle, sur la construction du projet de l'usager, sur la gestion de certaines difficultés. En tant que directrice, dans l'intérêt des usagers, il est essentiel de s'entourer de toutes les compétences disponibles dans l'environnement de la personne. Les modalités de travail avec les familles prendront différentes formes : échange formel autour du projet, bulletins d'informations réguliers, groupes de parole, journées portes ouvertes, questionnaire de satisfaction, débat... Les pratiques sont à discuter, construire et travailler en équipe. Elles doivent bien évidemment s'inscrire dans le respect de l'usager et « *le travail partenarial avec les parents et le réseau, quand l'usager est majeure, nécessite une attention : ne pas se trouver en situation de partager sur l'usager ou à son insu, garder présent à l'esprit le principe de « dire avec »* »⁹⁴.

⁹⁴ GACOIN D. Op. Cit. pp.120.

3.2.2 Communiquer les droits

La loi du 2 janvier 2002 impose aux organisations sociales et médico-sociales d'informer les personnes sur l'organisation institutionnelle, sur les droits et devoirs fondamentaux, les prestations engagées...Je me suis appuyée sur les outils à mettre en œuvre pour impulser cette dynamique et je pense effectivement que « *ces obligations sont à comprendre comme des opportunités* »⁹⁵. Ils représentent un levier de changement concernant les modalités et les objectifs de communication et d'information en établissement.

A l'ESAT « Les Ateliers du Cailly », les outils relatifs aux droits des personnes ont été construits par un groupe de travail au niveau de l'association composé de directeurs, chefs de service et administrateurs. Des documents existaient mais n'étaient pas diffusés ni connus. Selon moi, l'appropriation de ce type d'outil n'est possible que si les personnes ont participé à leur élaboration. J'ai décidé de reprendre ces documents, de les transmettre à l'équipe et de leur demander de composer des groupes qui travaillent sur la construction des outils en s'appuyant et en valorisant ce qui existe. Ces groupes ont bien fonctionné sur le premier trimestre de l'année 2007.

Le pré-requis de la participation est l'accessibilité : les acteurs peuvent prendre part s'ils comprennent, si l'information transmise est abordable, les documents ont donc été traduits en langage adapté. Sur cette phase, les usagers ont été sollicités pour valider la compréhension des pictogrammes, en trouver de plus adaptés. Les supports photographiques ont été largement utilisés et les personnes accueillies ont mis en scène des situations, ont été amenées à jouer un rôle pour faire comprendre un message. Les usagers se sont fortement investis, ils ont donné leurs idées, échangé avec leurs collègues et les encadrants.

Le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, le contrat de soutien et d'aide par le travail sont construits en permettant une double entrée, par l'écrit et par l'image : ils sont donc accessibles aux personnes maîtrisant la lecture et aux personnes déficientes intellectuelles. Ce mode de communication va être généralisé sur l'établissement : le langage adapté sera utilisé sur les panneaux d'affichage, les notes, les informations aux personnes et aux familles, les compte-rendu de CVS, les tableaux de bord commerciaux simplifiés, les signalétiques « sécurité »...

La diffusion des outils a fait l'objet de séances collectives de présentation, d'échange et d'appropriation. Il s'agit « *de ne pas se contenter de la seule diffusion des documents et de proposer des rencontres et des échanges avec les usagers, individuellement ou en groupe* ». ⁹⁶ Pour ce faire, les encadrants ont pu s'appuyer sur la compétence d'un stagiaire Educateur Technique Spécialisé qui a participé à la réalisation des outils, notamment à leur traduction en langage adapté.

Mais, en tant que directrice, je serai vigilante à ce que l'on ne résume pas la communication des droits et leur respect à la mise en place d'outils. Un écueil « *consisterait à assimiler le respect à une simple application de règles ; il s'agit au contraire d'avancer dans la reconnaissance et l'éthique* », le second écueil « *est lié à la différenciation entre communication et réalisation : une belle charte, un règlement inspiré et attractif ne sont rien sans un respect effectif, ils ne sont pas en soi suffisants comme gage d'une réalité* » ⁹⁷. Au delà de la communication que je considère comme un moyen, mon objectif est la participation des acteurs.

3.2.3 Engager la démarche de projet

Avant d'initier la démarche de projet, nous avons formalisé les pratiques, réécrit les procédures d'accueil et d'admission puis mis en place une commission d'admission. « *L'appui sur le travail d'une commission d'admission constitue un préalable pour le projet individuel dans des services d'accompagnement ou établissements* » ⁹⁸, elle permet d'emblée de travailler sur les besoins et attentes de la personne et sur l'adéquation entre ceux-ci et les compétences de l'établissement.

⁹⁵ GACOIN D. Op. Cit. pp.99.

⁹⁶ GACOIN D. Op. Cit. pp.139.

⁹⁷ Ibidem.

⁹⁸ GACOIN D. Op. Cit. pp.102.

Suite à la formation sur le projet personnalisé, les professionnels ont défini une organisation, des étapes pour la mise en œuvre de la démarche de projet personnalisé (cf annexe 5) :

- lancement de la démarche : diffusion d'un courrier, organisation d'une réunion avec les usagers puis les familles pour présenter la démarche et les nouveaux modes de fonctionnement,
- évaluation des compétences des personnes, repérage des points sur lesquels vont être mis en place des apprentissages en s'appuyant sur une grille commune d'évaluation,
- recueil des attentes des usagers par des entretiens individuels semi directifs,
- construction du projet via une réunion projet regroupant usager, famille, professionnels internes et externes et direction,
- formalisation du projet dans un document « projet personnalisé » de façon à expliciter le projet, les objectifs, les moyens, l'évaluation du projet,
- validation du projet par la réunion mensuelle de travail entre moniteurs,
- suivi du projet par la réalisation de bilans intermédiaires tous les six mois environ,
- évaluation du projet, réajustement et redéfinition du projet en réunion projet.

Ainsi, je peux appuyer la mise en œuvre du projet personnalisé sur une démarche construite par l'équipe, ce qui représente pour moi une garantie en terme d'appropriation et qui correspond au mode de management que je privilégie à savoir permettre aux personnes d'élaborer ensemble.

Dans la réalisation de ces étapes, je veillerai à ce que la dimension économique de l'ESAT soit présente, que le projet de l'utilisateur ne soit pas construit en dehors du cadre de l'ESAT, de sa réalité et de ses contraintes. La production réalisée par la personne fait partie des prestations que nous lui proposons pour progresser et atteindre ses objectifs. Il ne s'agit pas ici de passer d'une situation où la production est prégnante à une logique médico-sociale qui ne laisserait pas de place à la dimension économique de l'établissement. Mon rôle est de faire coexister cette double mission dans l'ensemble de nos prestations.

La personnalisation ne doit pas se substituer à la logique de travail, de production car cette logique nous permet de développer l'insertion. Nous devons donc personnaliser en conservant les contraintes de travail, les impératifs de production, les cadences, parfois la pression. Il ne s'agit pas de créer une situation fictive qui ne ressemble pas à notre société, au monde économique que connaissent tous les gens valides mais d'adapter

notre accompagnement aux personnes dans notre cadre économique. Les contraintes, leur vécu sont éducatifs et permettent un réel travail d'insertion et une préparation au milieu ordinaire. Mon objectif est de conjuguer une position de sujet, d'acteur, de personne détentrice de droits avec une vraie réalité de travail pour faire progresser la personne travailleuse et citoyenne.

La démarche de personnalisation démarre en septembre 2007 par une lettre aux familles expliquant la démarche et la place donnée à l'utilisateur et aux familles dans la construction du projet. L'équipe et moi-même proposerons dans ce courrier une date de réunion pour aller plus en détail et répondre aux questions des personnes qui le souhaitent. Un des objectifs est que les familles comprennent l'esprit de la démarche, qu'elles ne se sentent pas en danger en se disant, par exemple que leur enfant n'a pas de projet et qu'il n'aura plus sa place à l'ESAT.

Ensuite, usagers et professionnels vont devoir, en déroulant la démarche, s'approprier les outils : grille d'évaluation, entretien projet, réunion projet, rédaction du projet, bilans intermédiaires, évaluation. Chaque professionnel est coordonnateur du projet d'environ huit usagers. Nous avons convenu qu'il co-construirait un projet personnalisé par mois et que nous démarrerions en octobre. Ainsi, tous les projets seront finalisés pour mai 2008. En octobre, sera recruté le cadre éducatif qui est une ressource pour tous dans la mise en place du projet personnalisé et qui sera présent sur l'ensemble des réunions projet.

Qu'est-ce qu'un coordonnateur de projet ?

Le coordonnateur de projet est la personne qui construit avec l'utilisateur le projet personnalisé. Pour ce faire, il s'appuie sur des personnes ressources : le cadre éducatif, ses collègues, la direction, des partenaires, la famille. Il est le point de repère, la personne qui connaît le projet et celle à qui se réfèrent, s'adressent l'utilisateur, sa famille, la direction en ce qui concerne la construction, le suivi et l'évaluation du projet.

Ce terme est emprunté à JR LOUBAT⁹⁹ et je vais m'appuyer sur sa définition pour travailler avec les équipes et développer leur pratique. Selon lui, il est à la fois un informateur (il recueille les informations pour évaluer, faire un bilan), un présentateur (il présente la personne, le projet...), un gestionnaire (il enregistre les décisions et les

⁹⁹ LOUBAT JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p. pp. 218-220.

consigne, il s'informe, note les difficultés...), et un interlocuteur (il est l'interlocuteur privilégié pour les différents acteurs).

Avec la démarche construite par l'équipe, une trame, un cadre, des repères sont fixés et partagés. Mais l'intérêt est, à travers cette démarche, de susciter la réflexion, de permettre l'expression, de ne pas tout penser mais de laisser les acteurs prendre leur place et construire ensemble. La personnalisation s'appuie sur la participation de la personne et l'équipe doit toujours être en position de réinventer : « *Répondre à l'imprévu. Ne pas avoir de réponses toutes faites. Offrir ces réponses ponctuellement. Aller les chercher autour de soi ... Autant de situations qu'il nous paraît important de laisser naître. Une organisation peut-elle tout prévoir de l'autre, de l'homme en chemin, du sujet en devenir ? Peut-être ! Mais alors avec le risque d'être toute puissante et d'induire les seules réponses du cadre institué !* »¹⁰⁰

L'approche que je souhaite promouvoir est une approche « *communicante* »¹⁰¹ du projet personnalisé. « *Ce qui rend celui-ci pertinent, c'est l'échange avec l'utilisateur, réintroduit dans sa dimension de décideur* »¹⁰². Les outils existent, ils vont permettre d'évoluer, d'avoir des repères, d'estimer la progression mais je rejoins Daniel GACOIN pour dire que les « *outils du projet se doivent être des supports de communication, non des instruments de mesure* »¹⁰³. Il y a effectivement nécessité de s'appuyer sur des éléments objectifs qui peuvent se construire notamment avec une grille d'évaluation mais ils ne sont pas le cœur du projet, seulement un repère. Le moteur du projet personnalisé, c'est l'utilisateur dans ses échanges et sa co-construction avec le coordinateur de projet.

Pour être « *communicant* », je veillerai à ce que les équipes rendent les informations accessibles, suffisamment sobres et simples pour que l'utilisateur puisse s'approprier la démarche. « *Il s'agit, en effet, de faire en sorte que l'utilisateur sujet, auteur/acteur du projet, puisse comprendre, discuter, s'associer à l'action qui sera retenue. Ceci suppose une formulation lisible, courte dans un langage adapté* »¹⁰⁴.

¹⁰⁰ RONDEAU M. Op. Cit. pp.115.

¹⁰¹ GACOIN D. Op. Cit. pp.108-109.

¹⁰² ibidem

¹⁰³ ibidem

¹⁰⁴ ibidem

3.2.4 Mettre en œuvre le contrat de soutien et d'aide par le travail

Le contrat que nous allons utiliser en ESAT pour les usagers est le contrat de soutien et d'aide par le travail, son contenu est défini par décret¹⁰⁵. L'équipe éducative a retravaillé ce contrat et l'a traduit en langage adapté. Ce travail a fait l'objet d'échanges en équipe et de recherche et validation auprès des usagers. Au contrat de soutien et d'aide par le travail, sera annexé un avenant, revu annuellement. Cet avenant présentera les prestations proposées à la personne. Ce document sera construit, avec la personne, en lien avec le projet personnalisé. La réalisation de ce contrat transforme les rapports usagers-professionnels et reconnaît l'usager comme sujet de droit ; « *la formalisation d'un contrat affirme une place d'acteur associé à l'usager ou sa famille, elle réintroduit une position de droit : négociation indispensable, formalisation des engagements réciproques* »¹⁰⁶

Je vais ensuite proposer une réflexion en équipe sur le sens de la contractualisation. L'objectif sera de comprendre ce qu'est l'action de signer un contrat, à quoi ceci engage chacun et quelle attitude il faut adopter. Cette réflexion devra être reprise avec les usagers, lors notamment de groupes de parole ou d'expression.

Ensemble, nous allons réfléchir à comment la dimension économique de l'ESAT peut être intégrée. En effet, l'action de produire fait partie des moyens disponibles pour permettre à la personne d'atteindre ses objectifs et nous devons la mettre en évidence. L'usager et son représentant légal devront comprendre par la signature de ce contrat que le projet n'est réaliste que si la personne s'engage sur une production, que si elle participe activement à la vie économique de l'établissement. Dans la démarche de contractualisation, un équilibre doit être maintenu entre les deux parties : il n'y a pas celui qui donne et celui qui reçoit mais il y a ce que l'établissement met en œuvre pour répondre aux besoins de la personne et ce que la personne donne en réponse, ce qu'elle apporte. Dans le cadre d'un contrat, d'une démarche égalitaire, il y a des engagements et, en ESAT, la vie économique en fait partie.

¹⁰⁵ Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail.

¹⁰⁶ GACOIN D. Op. Cit. pp.99.

L'action de contractualiser doit être repérée par tous comme un moment fort, un temps où sont réunies les trois parties de façon égalitaire, un temps symbolique. Selon GACOIN, « la symbolique de la décision et sa mise en scène formelle, à travers la signature du contrat, sont fondamentales ». Elle passe par la valorisation des signataires (directrice, usager, représentant légal). Nous mettrons donc en place un rendez-vous formel, officiel regroupant les différentes parties pour la signature du contrat.

3.2.5 Créer un plan de formation

La loi du 11 février 2005 a posé un principe clair : un droit à la formation en faveur des personnes accueillies en ESAT. Ces derniers doivent « *mettre ne œuvre ou 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 à la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent* »¹⁰⁷.

Au premier trimestre de l'année 2007, j'ai proposé au Conseil d'Administration de verser des cotisations formation pour les personnes accueillies et, ainsi, de créer un plan unique de formation pour les usagers. Cette proposition a été accueillie de façon très favorable par les membres du Conseil d'administration et mis en place avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2007. Ainsi, l'établissement fait un premier pas dans la réflexion et l'action sur la formation des usagers. Cette démarche m'est apparue indispensable face à la mise en place du projet personnalisé. Elle est un moyen d'agir, un moyen de faire progresser les personnes et de leur permettre d'atteindre leurs objectifs.

Un récent arrêté incite, d'ailleurs les ESAT à cotiser auprès des organismes collecteurs : il annonce que la compensation par l'Etat au financement de la formation professionnelle continue des travailleurs handicapés « *est égale à un montant correspondant au double de la contribution acquittée par l'ESAT pour chaque travailleur handicapé sur la part de rémunération garantie qu'il finance* »¹⁰⁸.

¹⁰⁷ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 Loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées

¹⁰⁸ Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des établissements et services d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue.

Inscrire les personnes dans des dispositifs de formation, c'est les reconnaître comme citoyen, les inscrire dans le droit commun, se rapprocher (même si les personnes ne sont pas soumises au code du travail) de l'esprit des lois relatives au salarié notamment de la formation professionnelle tout au long de la vie¹⁰⁹. Développer ses compétences, c'est augmenter sa capacité à agir : selon moi, plus une organisation forme les personnes, plus elle est ou doit être prête à leur laisser de place. Je fais l'hypothèse que plus les usagers seront compétents, plus ils seront actifs et participatifs dans leur parcours et dans la vie de la structure.

En 2007, trois personnes participeront à une action de formation pour devenir « Sauveteur Secouriste du Travail ». En 2008, les actions proposées seront en lien direct avec les éléments repérés lors de la construction des projets personnalisés. Le Plan de formation sera construit à partir des projets mais il ne sera pas suffisant pour répondre aux attentes des 94 personnes. Vraisemblablement, je devrais trouver d'autres sources de financement pour financer les actions de formation car je n'ai engagé l'établissement que sur des cotisations relatives au salaire direct des usagers.

3.2.6 Elargir la palette d'activités

L'augmentation de l'effectif de l'ESAT nécessite de développer des activités existantes ou de créer de nouvelles activités, l'objectif étant, de fournir une activité professionnelle à 15 personnes en 2007 et 15 en 2008.

A travers le dossier CROSMS, j'ai positionné l'établissement dans une dynamique d'ouverture, d'insertion sociale et professionnelle. Cette orientation a été validée par le Conseil d'Administration de l'ARRED puis par la DDASS.

J'ai donc choisi, en collaboration avec le comité de direction, puis avec l'équipe de :

- créer une section « espaces verts » : une équipe de 6 personnes, encadrée par un moniteur d'atelier, proposera des prestations d'entretien de jardin aux entreprises et aux particuliers,

¹⁰⁹ Loi n°2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.

- développer l'atelier bois et créer une boutique : pour commercialiser l'activité artisanale de l'ESAT, nous réalisons actuellement une boutique qui jouxte le pressing. Celle-ci nous permettra de développer l'accueil, le service, le conseil...et en fonction des ventes, d'augmenter l'effectif de l'atelier bois,

- ouvrir la salle de danse sur de nouvelles activités : la salle de danse est actuellement utilisée un samedi sur deux pour les personnes handicapées de la région. Nous envisageons de communiquer autour de ce lieu et d'en faire une salle de formation, de séminaire,

- développer le pressing et la « repasserie » : nous installons actuellement un nouveau procédé de nettoyage, le procédé « Lagoon » qui n'utilise plus le perchloéthylène mais des produits respectant l'environnement. Nous allons lancer une campagne d'information sur ce procédé. Parallèlement, nous augmentons l'effectif des personnes travaillant à la repasserie,

- mettre en place des « prestations extérieures » : nous envisageons de rechercher des heures de travail en milieu ordinaire pour les personnes qui en ont la volonté et la capacité. Nous avons actuellement des contacts pour des prestations de ménage. Ces actions seraient individuelles et elles seraient encadrées par un éducateur spécialisé.

Pour mettre en place ces nouvelles activités, je vais créer 4 postes de moniteur d'atelier (et éducateurs techniques spécialisés en fonction du budget alloué) dont un poste de moniteur d'atelier polyvalent pour permettre à chacun de travailler sur les projets personnalisés. Ces créations de poste sont possibles grâce aux budgets alloués pour les 30 places supplémentaires (cf masse salariale en annexe 3). L'augmentation des groupes I et III est limitée car les personnes peuvent être accueillies dans les locaux actuels. J'ai donc des possibilités sur le groupe II et peut donc augmenter la masse salariale pour répondre aux besoins de l'ensemble des personnes accueillies.

Du point de vue médico-social, ces ateliers sont très riches car ils vont permettre d'ouvrir davantage l'établissement sur l'environnement, de développer l'autonomie des acteurs, d'être en relation avec des personnes extérieures, de proposer une palette de mise en situation de travail, de favoriser et préparer l'insertion en milieu ordinaire.

Du point de vue économique, les activités précédemment citées sont des activités propres à l'établissement c'est à dire que l'ESAT n'est plus tributaire d'un donneur d'ordre, il n'est pas dans une relation de sous-traitance. Une fois la clientèle constituée, la structure est autonome dans la gestion de son activité

Ces choix conjuguent les enjeux médico-sociaux et les enjeux économiques, ils permettent de progresser et d'atteindre les objectifs sur les deux champs. Actuellement, nous avons sur l'ESAT un client en sous-traitance qui représente 20% du chiffre d'affaire : mon objectif est de faire baisser son incidence en augmentant le chiffre d'affaire des autres activités.

En ce qui concerne les activités de soutien, pour développer l'ouverture, l'orientation est de favoriser les activités extérieures en créant des partenariats avec les associations locales, les ateliers de pédagogie personnalisée... Ainsi, les usagers se confronteront à un autre environnement, feront de nouveaux apprentissages, rencontreront des personnes différentes. Le cadre éducatif, en collaboration avec les coordinateurs de projet, fera les recherches et établira les contacts. Outre l'intérêt majeur pour les usagers, ce mode de fonctionnement permet également de ne pas multiplier les groupes de soutien à l'interne et de déséquilibrer le temps passé par les moniteurs sur des activités extra-professionnelles.

3.3 L'évaluation du dispositif

3.3.1 Au regard des 3 dimensions du processus

Pour évaluer le processus de personnalisation, de contractualisation et de participation chez l'utilisateur, je retiendrai comme indicateur :

- le nombre de participants sur les groupes de parole ou d'expression,
- les nouvelles actions éducatives, professionnelles et d'insertion mises en place pour répondre aux besoins exprimés dans les projets (activité de soutien, stage, mise à disposition, inscription dans une association...),
- la proportion de familles présentes lors des réunions projets,
- l'atteinte des objectifs fixés dans les projets personnalisés,
- la polyvalence des personnes accueillies sur les ateliers et en particulier les mouvements des personnes « les plus compétentes »,
- la satisfaction des personnes accueillies (mesurée par une enquête de satisfaction sur laquelle l'équipe travaillera en 2008).

Pour évaluer le processus chez les salariés, je m'appuierai sur les indicateurs suivants :

- la proportion de participants sur les groupes de travail et commissions,
- le nombre de salariés utilisant effectivement le réseau informatique,
- la réalisation des entretiens individuels en 2008,
- les demandes de formation spontanées.

Ces indicateurs me permettront pour certains d'évaluer les résultats et pour d'autres la satisfaction des acteurs.

3.3.2 Mise en place de l'évaluation interne

Au delà des indicateurs que je vais utiliser pour mesurer la progression de l'établissement sur la première année, l'établissement va enclencher la démarche d'évaluation interne pour qu'elle soit réalisée en 2009, conformément aux obligations réglementaires. Sur ce point, je me suis rapprochée des deux collègues directeurs sur l'association de façon à avoir une réflexion associative sur la mise en place de l'évaluation interne. Une réunion de lancement, regroupant administrateurs et directeurs, est prévue en novembre 2007.

Toutes les étapes que je propose dans la conduite du processus de personnalisation, contractualisation et participation vont permettre d'identifier, de formaliser les pratiques, de les adapter aux besoins, de les évaluer. Ainsi, progressivement, l'établissement se dote d'outils et de réflexes « qualité ». Un de mes objectifs est que la démarche qualité apparaisse comme quelque chose de naturel, d'évident...que tous aient intégré ces notions, qu'elles fassent partie des repères, des attentes de l'utilisateur ou de son représentant légal et du professionnalisme des salariés. Je ne souhaite pas que la démarche qualité soit vécue comme une obligation mais qu'elle apparaisse comme une opportunité qui nous permet de réfléchir sur nos pratiques, d'optimiser notre organisation et d'améliorer la qualité du service rendu.

3.3.3 La refonte du projet d'établissement

Le projet d'établissement sur lequel la structure s'appuie actuellement est le projet construit à mon arrivée à l'ESAT et validé par le Conseil d'Administration en octobre 2006. Il m'est apparu opportun d'enclencher une démarche participative à partir de ce projet avant d'enclencher une démarche nouvelle pour l'établissement à savoir un projet construit par l'équipe.

En 2006-2007, nous avons travaillé à la mise en place des outils, enclenché le processus de personnalisation, contractualisation et de participation. Fin 2007, nous déroulerons ce processus puis l'évaluerons avec les indicateurs précédemment cités. En 2008, nous conduirons l'évaluation interne. Ces différentes étapes vont avoir introduit une nouvelle dynamique dans l'établissement et positionné les protagonistes comme des acteurs. Ainsi, je fais l'hypothèse que salariés et usagers seront motivés, impliqués pour enclencher une démarche collective et participative de construction de projet et j'enclencherai l'élaboration du projet d'établissement dans le courant de l'année 2008.

3.4 Les incidences budgétaires

Pour mettre en place le processus de personnalisation, contractualisation et participation, je vais donner les moyens aux moniteurs d'atelier et éducateurs techniques spécialisés d'avoir des temps d'accompagnement hors atelier. Pour se rendre disponible, l'équipe pourra s'appuyer sur le moniteur d'atelier tournant.

Avec l'extension, pour rénover l'accompagnement des usagers, sur 2 ans, l'établissement va créer 6.54 postes et 2 promotions (cf masse salariale en annexe 3).

Concernant, les temps de réunion des salariés, je m'appuie sur l'organisation existante dans laquelle ces temps (1 heure 30 tous les 15 jours) génèrent des temps de récupération. Nous nous réunissons le lundi après le départ des usagers. J'ai organisé la planification de ces récupérations pour qu'elles ne soient pas capitalisées et qu'elles ne déstabilisent pas l'organisation.

Les temps passés par les usagers à la construction de leur projet, à la participation à des activités de soutien 2^{ème} type, à des actions de formation, à des stages en entreprise, à des temps d'échange, d'expression et de régulation vont générer, à court terme, une

diminution de leur productivité. La section commerciale est actuellement excédentaire et peut supporter une baisse. Une analyse sur les tarifs de l'établissement est à conduire pour négocier des augmentations avec plusieurs clients, certains tarifs n'ayant subi aucune hausse depuis 10 ou 12 ans. Mon objectif est de rentabiliser les temps de production pour libérer des temps de développement personnel.

Pour les actions de formation nécessaires à la mise en œuvre du projet, je m'appuie sur les plans de formation : 1046 € pour l'ensemble des usagers et 7155 € pour les salariés. Les actions de formation pour les usagers ne sont pas connues à ce jour puisqu'elles seront repérées grâce à la démarche de projet personnalisé. D'un point de vue financier, outre le plan de formation (qui est faible car les cotisations sont calculées sur le salaire direct des personnes soit environ 6% du SMIC), je m'appuierai sur les excédents du budget commercial.

Pour les salariés, j'inscris d'ores et déjà deux formations :

- les écrits professionnels : le coût en intra sera d'environ 4000 €,
- la conduite de l'entretien annuel : le coût pour 2 personnes est d'environ 2000 €.

Le budget disponible est approximativement de 1155 €, il me permettra partiellement de répondre aux demandes que je viens de solliciter et de mettre en œuvre des réponses au droit individuel à la formation.

Par les actions engagées sur la participation de tous, la personnalisation de l'accompagnement et des parcours professionnels des salariés, le positionnement des acteurs change : les usagers et les salariés deviennent partie prenante de la vie de l'établissement, ils sont les acteurs de leur parcours. Ces démarches, outils, étapes font évoluer les rôles et préparent, selon moi, les protagonistes à une démarche d'engagement.

En effet, contractualiser, c'est s'engager, c'est dire que l'on va faire ce que l'on a écrit. C'est évaluer que ce qu'on ambitionne est réaliste et c'est s'impliquer dans l'action. Dans le processus que je mets en place, l'implication est développée dans la participation et la personnalisation ; elle se concrétise, se formalise par la signature d'un contrat.

Le processus se déroule selon un mouvement circulaire :

- la participation est un préalable à la mise en œuvre de la personnalisation et de la contractualisation. En effet, pour adapter les prestations aux usagers et le mode de management aux salariés, il faut leur donner la parole, recueillir leurs attentes et leur permettre d'être acteur,

- la participation est aussi une résultante. Personnaliser les prestations et contractualiser va donner une autre place aux acteurs. Ils vont devoir s'exprimer, négocier, s'affirmer. Ils seront entendus différemment. Par exemple, la mise en place du projet personnalisé va nécessiter la participation de la personne, de la famille, des professionnels externes... Au préalable, certains de ces acteurs n'étaient jamais consultés. La signature d'un contrat va amener des échanges, de la négociation et va nécessiter la participation des deux parties.

Le processus fonctionne comme une boucle dans laquelle la participation donne accès à la personnalisation et la contractualisation qui elle-même renforce la participation... qui donne accès à la personnalisation et la contractualisation...

conclusion

Pour conjuguer sujet de droit et enjeux économiques en ESAT, je personnalise les parcours des différents acteurs, les familiarise à la dynamique de projet, les sollicite pour s'engager sur des objectifs personnels et institutionnels et développe la participation. Mon objectif est de manager des acteurs responsables, impliqués dans un établissement où l'utilisateur est au centre, en position de sujet.

En poste de directrice aux « Ateliers du Cailly » depuis un an, je constate des changements, des éléments m'indiquent qu'une nouvelle dynamique est en train de s'établir.

Les salariés ne se réfèrent plus directement au directeur, comme par le passé, pour traiter des questions relatives au quotidien (autorisation d'absence, besoin de matériel...) mais s'orientent vers le futur directeur adjoint et la future chef de service qui prennent des décisions et, si besoin, m'en rendent compte. Les membres du comité de direction donnent leur avis, font des propositions, prennent des contacts directs avec les fournisseurs à l'issue des choix faits en comité de direction. Ils s'approprient peu à peu leur mission et la confidentialité semble désormais respectée sur cette instance. Sur les réunions d'équipe et réunions moniteurs, les personnes sollicitent l'ordre du jour avant la réunion, demandent à ajouter certains points et participent, pour une partie de l'équipe, activement. Certaines personnes sont encore très réservées et ont des difficultés à utiliser ce temps de parole. Par contre, l'ensemble de l'équipe a participé activement à la rédaction des définitions de fonction : nous les avons véritablement co-rédigées. Les commissions d'admission ont permis d'enclencher une nouvelle façon de prendre les décisions : ces commissions sont attendues, préparées par les participants qui sont réellement motivés par le fait de participer aux prises de décision. Le groupe « prévention des risques » est entièrement sous la responsabilité du futur directeur adjoint qui anime le groupe et les plans d'action résultant du travail accompli par cette instance sont de qualité. Certains moniteurs ont proposé la mise en place de nouvelles activités de soutien, dans l'établissement mais aussi à l'extérieur.

Les usagers expriment de nouvelles demandes, sur des activités de soutien, des changements d'atelier, des stages à l'extérieur. Nous n'accédons pas toujours directement à leur demande car nous souhaitons les articuler avec le projet personnalisé qui se met en place en octobre 2007, mais malgré tout, je constate que les mouvements entre les ateliers sont plus fréquents, notamment pour les personnes de « bon niveau » qui sont « indispensables » à la bonne marche d'une activité. Les moniteurs et éducateurs ont commencé la démarche d'information auprès des usagers sur le projet personnalisé.

Avec les outils mis en place, je constate que la majorité des salariés sont dans une nouvelle dynamique, il va s'agir maintenant de maintenir cet élan et qu'eux-mêmes développent le processus de personnalisation, de contractualisation et de participation auprès des personnes handicapées. Quand salariés et usagers auront enclenché ce processus, je pense que « Les Ateliers du Cailly » auront véritablement initié un changement de culture.

Pour conclure, j'emprunterai mes derniers mots à Monique CASTRO, Rédactrice en chef de l'hebdomadaire « Lien Social »¹¹⁰ :

« La vraie égalité ce n'est pas l'insertion à tout prix, c'est avoir la possibilité de pouvoir travailler dans un établissement où les difficultés sociales et psychologiques sont prises en compte tout en faisant un travail valorisant et intéressant. »

« C'est au delà du vœu pieu montrer que ces hommes et ces femmes sont capables de beaucoup pour peu qu'on leur en donne les moyens ».

¹¹⁰ CASTRO M. ESAT Des entreprises presque comme les autres *Lien Social*, 12 juillet 2007, n°848-849, p.3.

BIBLIOGRAPHIE

AKOUN A., ANSART P. *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Le Robert / Seuil, 1999. 385 p.

BARBE L. *Une autre place pour les usagers*. Paris : La Découverte, 2006. 200 p.

BARREYRE JY., BOUQUET B., CHANTREAU A., LASSUS P. *Dictionnaire critique d'action sociale*. Paris : Bayard Editions, 1995. 436 pages. Collection Travail Social. pp.99.

BAUDOIN J.M. Ethique des pratiques de formation, *Education permanente*, 1994, n°121.

CASTRO M. ESAT Des entreprises presque comme les autres *Lien Social*, 12 juillet 2007, n°848-849.

COCQUEBERT L. Un premier bilan de la loi du 11 février 2005 In *Le nouveau paysage de l'action sociale et médico-sociale – L'année de l'action sociale 2006*. Paris : Dunod, 2006. Chapitre 4, pp. 39-52.

COHU S., LEQUET-SLAMA D. Les politiques en faveur des personnes handicapées en Espagne, aux Pays-Bas, au Royaume-uni et en Suède. *Étude et résultats*, Avril 2004, N°305.

DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*. Paris : Dunod, 2004. 196 p.

DAUJAM R. et ROUCOULES A. Le projet singulier : entre prêt-à-porter et sur mesure *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp.81-85.

FLAGEUL M. L'exercice de la citoyenneté dans l'accès aux droits des personnes les plus en difficultés. *Vie Sociale – Droits et places des usagers*, 2002, n°4, pp 57-72.

GACOIN D. *Communiquer dans les organisations sociales et médico-sociales*. Paris : Dunod, 2004. 316 p.

- GUAQUERE D. *Guide du directeur*. Issy les Moulineaux : ESF Editeur, 2006.
- HONGRE F. Les personnes handicapées dans l'union européenne : le travail protégé. Editions CTNERHI, 2003, N°16.
- JAILLET MC. De la généralisation de l'injonction au projet. *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp. 19-24.
- JANVIER R., MATHO Y. *Mettre en œuvre le droit des usagers*. Paris : Dunod, 2002. 214 p.
- LERALSE F., De la participation in *Penser le handicap mental*. Rennes : ENSP, 2005. Quatrième partie, pp 221-230.
- LHUILIER JM. *Le Droit des usagers dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. 2^{ème} édition. Rennes : ENSP, 2005. 197 p.
- LOUBAT JR. *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*. Paris : Dunod, 2002. 258 p.
- LOUBAT JR. Prestataires et bénéficiaires doivent passer un contrat. *Lien Social*, Avril 2000, n°527, pp. 4-8.
- MIRAMON JM. *Manager le changement*. Rennes : ENSP, 1996. 103 p.
- MIRAMON JM., COUET D., PATURET JB. *Le métier de directeur*. Rennes : ENSP, 2005. 269 p.
- PATURET JB. Le projet comme « fiction commune ». *EMPAN*, Mars 2002, n°45, pp.63-68.
- RONDEAU M. Le centre d'aide par le travail, une entreprise sociale in *Etre directeur en action sociale aujourd'hui : quels enjeux ?* Issy-les-Moulineaux : ESF Editeurs - ANDESI, 2006, Deuxième partie, pp.112-117.
- SCHALLER J.J. Transformation des politiques sociales et notion d'utilisateur In *Les Usagers de l'Action Sociale*. Paris : L'Harmattan, 2000. pp. 97 à 115

ZRIBI G., POUPÉE- FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP, 2004. 351 p.

ZRIBI G. , SARFATY J. *Handicapés mentaux et psychiques vers de nouveaux droits*. Rennes : ENSP, 2003. 127p.

TEXTES LEGISLATIFS

Code de l'Action Sociale et des Familles, articles L.311-4, L.344-2 et L.344-2-1

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

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

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

Décret n°89.798 du 27 octobre 1989 remplaçant les annexes XXIV et suivantes du 9 mars 1956

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

Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail.

Arrêté du 6 juillet 2007 fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des établissements et services d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue.

Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 – Textes de référence : loi N°75-534 du 30 juin 1975

DOCUMENTS ET SITES CONSULTÉS

Sites internet www.unapei.org ; www.sante.gouv.fr

Extrait du projet associatif de l'ARRED approuvé par le Conseil d'Administration du 23 avril 2004.

Dossier CROSMS relatif à l'extension de la capacité d'accueil de l'ESAT – Mars 2007

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 Organigramme 2006

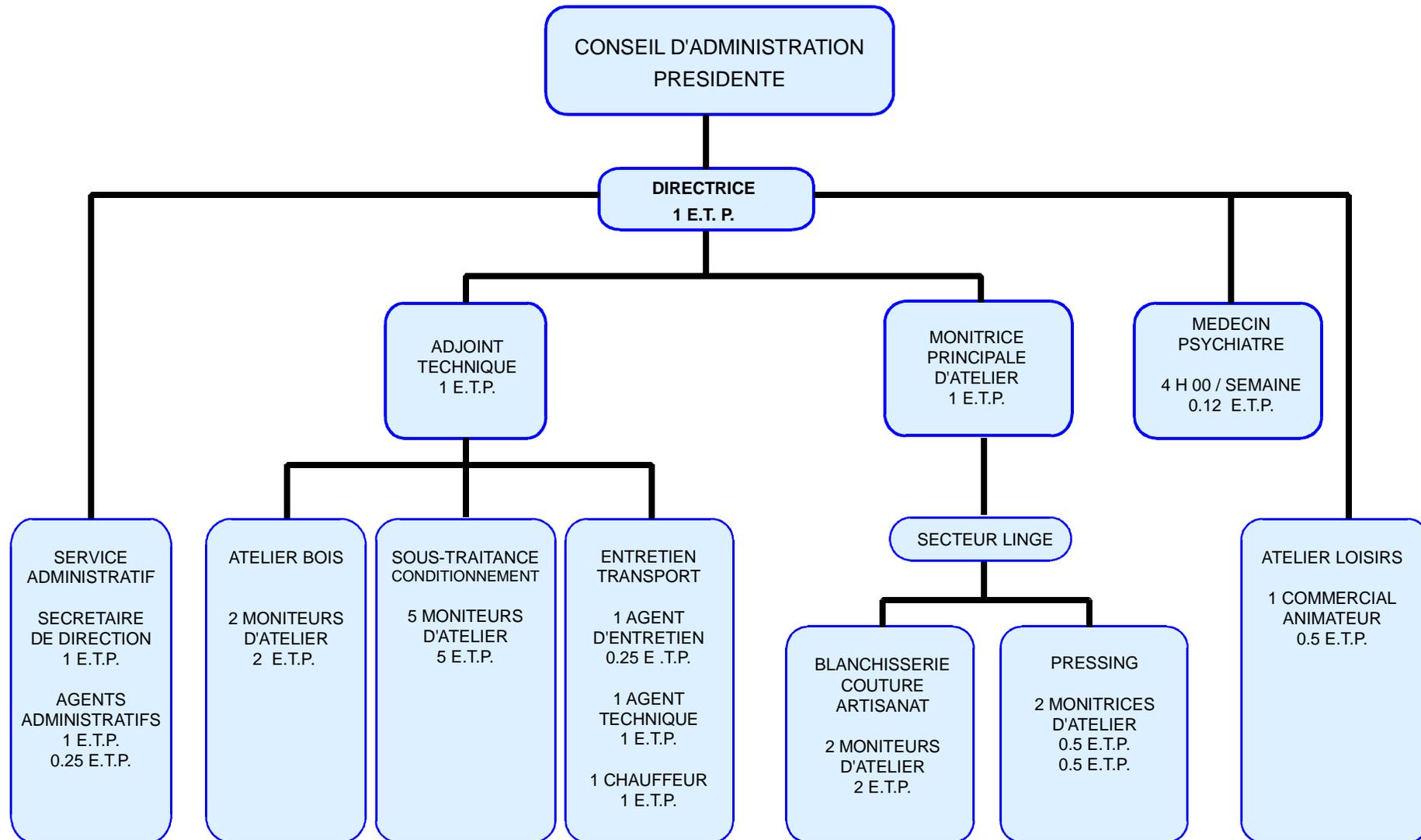
Annexe 2 Organigramme 2007 après extension

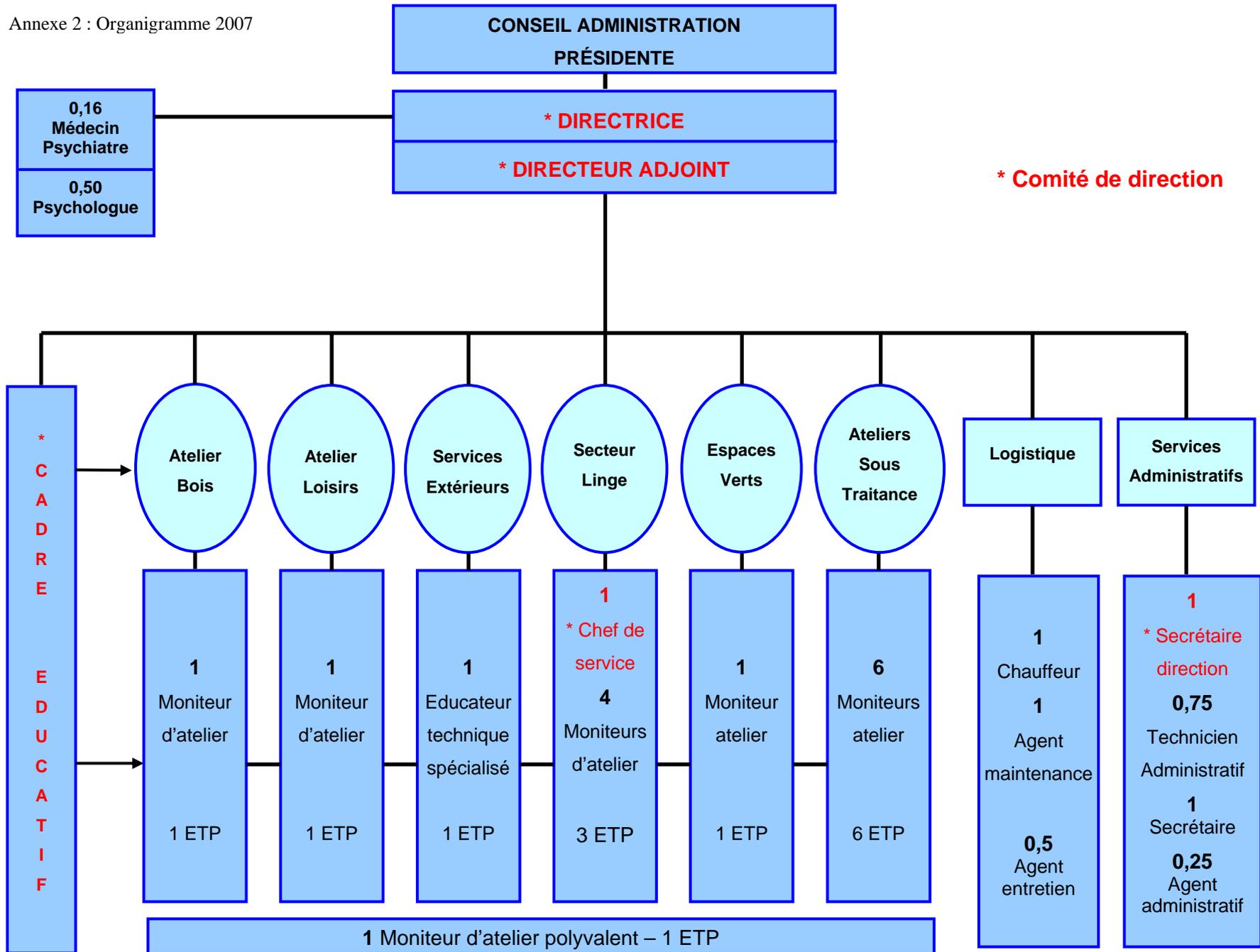
Annexe 3 Masse salariale du budget prévisionnel de l'extension

Annexe 4 Un exemple de plan d'action : le plan d'action sécurité

Annexe 5 Démarche de projet personnalisé

Annexe 1 : Organigramme 2006





Annexe 3

Masse salariale

POSTES				Budget supplémentaire
Avant extension		Après extension		
Directrice	69231	Directrice	69231	
Adjoint technique	59364	Directeur adjoint	63487	4123
		Cadre éducatif	46335	46335
Monitrice principale	48394	Chef de service	49201	807
Psychiatre	12697	Psychiatre	17304	4607
		Psychologue	24573	24573
		Psychologue / supervision	2452	2452
Moniteur 1 ^{ère} classe ou ETS	50067	Moniteur 1 ^{ère} classe ou ETS		50067
Moniteur 2 ^{ème} classe (9 ETP)	320089	Moniteur 2 ^{ème} cl (13 ETP)	476151	156062
Secrétaire de direction	38858	Secrétaire de direction	42030	3172
Secrétaire sténo-dactylo	33832	Secrétaire sténo-dactylo	33832	
Agent de bureau	9065	Agent de bureau	9065	
Technicien administratif		Technicien administratif	26503	26503
Agent de service	7023	Agent de service	13865	6843
Chauffeur	32192	Chauffeur	26545	- 5647
Agent de maintenance	33033	Agent de maintenance	33033	
TOTAUX	713845		999675	269830

Sur les 30 places supplémentaires, la dotation globale est estimée à :

10704.80 (dotation actuelle) X 30 places X 1.5% (coefficient d'augmentation) = 325961 €

Les prévisions de dépenses supplémentaires sur les groupes I et III sont de 56646 €.

Le groupe II est donc de 269315 €.

Annexe 4

Plan d'action sécurité - mai 2007

Risque	Obligation réglementaire	Réalisée	A réaliser	Action à réaliser et responsable	Délai
Incendie	Contrôle annuel des extincteurs	Mars 2007			
	Vérification du système d'alarme	Juin 2006	X	CL et AF réalisent un exercice d'évacuation.	24/05/07
	Instruction des employés	Avril 2005		AF se renseigne sur la périodicité des formations à l'extinction du feu.	

Risque	Obligation réglementaire	Réalisée	A réaliser	Action à réaliser et responsable	Délai
	Validation du ramonage		X	CL fait remplir le registre	Juin 2007
	Plan d'évacuation		X	CL	Juin 2007
	Evaluation du dispositif actuel		X	CL / Prend RV avec Parflam pour faire une évaluation globale.	Juin 2007
Conduite des chariots élévateurs	Renouvellement des autorisations de conduite	Faite en 2005	X	AF met en place une formation avec l'APAVE et planifie les visites médicales. AF vérifie la périodicité des renouvellements.	Juin 2007

Risque	Obligation réglementaire	Réalisée	A réaliser	Action à réaliser et responsable	Délai
Appareil de levage	Vérification des appareils de levage	Registre à jour Rapports de vérification disponibles			
Electricité	Contrôle des installations électriques	Contrôles effectués chaque année			
Appareils à pression	Vérification	Effectuée Existence d'un registre par appareil			

Risque	Obligation réglementaire	Réalisée	A réaliser	Action à réaliser et responsable	Délai
Amiante	Réalisation du DTA / Dossier Technique Amiante	Réalisée en mars 2007			

Annexe 5

Démarche « Projet personnalisé »

ETAPES	OBJECTIFS	OUTILS
Etape 1 : Démarrer	Lancer la démarche de projet personnalisé	<ul style="list-style-type: none">- diffusion d'un courrier pour les usagers et familles- organisation d'une réunion pour les usagers- organisation d'une réunion avec les familles pour présenter la démarche et les nouveaux modes de fonctionnement en résultant.
Etape 2 : Evaluer	Repérer les points sur lesquels on va pouvoir mettre en place des apprentissages.	<ul style="list-style-type: none">- observation- grille d'évaluation de la procédure qualité de l'ESAT qui sera utilisée par tous- fiche d'évaluation « gestes professionnels » construite par le responsable de chaque atelier qu'il intégrera à la grille d'évaluation commune.

ETAPES	OBJECTIFS	OUTILS
Etape 3 : recueillir les attentes de l'utilisateur	Repérer globalement le projet de la personne, ses objectifs et de vérifier leur réalisme.	- entretien avec un questionnaire préétabli.
Etape 4 : échanger	Confronter les attentes des différents acteurs, formaliser le projet, les objectifs et si possible les moyens avec l'utilisateur, son représentant légal (le cas échéant), sa famille, le référent, les partenaires concernés.	- une réunion de « construction de projet » Les personnes présentes sont : la personne, la direction, le référent, les professionnels internes et externes concernés, le représentant légal ou la famille.
Etape 5 : écrire le projet	Formaliser les informations.	- document « projet individuel » proposé par les formateurs de l'UNAPEI que l'on va remettre en forme et nommer « projet personnalisé »

ETAPES	OBJECTIFS	OUTILS
Etape 6 : valider le projet	Prendre l'avis de l'équipe, confronter le projet à leur regard	- l'instance utilisée est la réunion moniteur. Le référent présentera le projet, partagera avec l'équipe qui validera.
Etape 7 : décliner les prestations proposées	Dire concrètement comment va s'organiser l'accompagnement	- avenant du contrat de soutien et d'aide par le travail qui décline les prestations proposées à la personne.
Etape 8 : suivre le projet	Faire vivre le projet.	<ul style="list-style-type: none"> - réalisation de bilans intermédiaires. La périodicité n'est pas définie, elle appartient au référent. - fiche de formalisation des entretiens de suivi

ETAPES	OBJECTIFS	OUTILS
<p>Etape 9 : évaluer le projet</p>	<p>Repérer les évolutions, poursuivre la dynamique.</p>	<p>L'amplitude du projet est fixée au maximum à 18 mois. A cette échéance, sera reprogrammée une réunion projet qui reprend la composition donnée à l'étape 3.</p>