



ENSP

ECOLE NATIONALE DE
LA SANTE PUBLIQUE

RENNES

**Directeur d'Etablissement Social et
Médico-Social.**

Promotion : **2006-2007**

Date du Jury : *Décembre 2007*

**L'évaluation interne en ESAT :
un outil d'optimisation des
compétences des moniteurs d'ateliers.**

Sabine BELLET

Remerciements

Si on écrit à partir de ce qu'on est, ce qu'on écrit prend du sens par le regard de l'autre... Aussi je tiens à exprimer tout particulièrement ma gratitude à :

Mon maître de stage pour la confiance qu'elle m'a accordé et les professionnels de l'ESAT pour leur sincérité,

Mes anciens collègues qui m'ont accompagnée dans mon projet en sachant que les quitter n'était pas les trahir,

Mes nouveaux collègues qui ont eu à découvrir ma singularité,

Ceux qui me sont chers, pour leur affection, leur patience et leur persévérance...

Sommaire

1	DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES ..3	
1.1	HANDICAP ET TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX	3
1.1.1	Handicap et travail en Europe.....	3
1.1.2	Handicap et travail en France.....	7
1.1.3	Vers le droit commun ?.....	10
1.2	UN SOUTIEN EN FRANCE : LES ESAT	11
1.2.1	Un cadre réglementaire très structurant.	11
1.2.2	Une réalité de terrain : l'ESAT en mutation.....	15
1.2.3	Le défi des enjeux sociaux et économiques	17
2	ÉVALUER EN ESAT : UNE ACTUALITÉ MANIFESTE.....	19
2.1	PLACE DE L'ÉVALUATION EN ESAT.....	19
2.1.1	Le concept d'évaluation	19
2.1.2	L'évaluation interne : évaluer les prestations de l'ESAT... ..	22
2.1.3	L'évaluation des travailleurs handicapés : une compétence requise pour les moniteurs d'ateliers	25
2.2	ÉVALUER A L'ESAT DE SAINT-PRIEST-EN-JAREZ	27
2.2.1	Une structure organisée.....	28
2.2.2	L'évaluation et son actualité locale	31
2.2.3	Mise en œuvre de l'évaluation interne	34
2.3	UNE INTERROGATION CENTRALE : ÉVALUER POUR MIEUX ÉVALUER ?	36
2.3.1	Des manques constatés chez les moniteurs d'ateliers.....	36
2.3.2	Problématique.....	37
2.3.3	Hypothèses	37
3	L'ÉVALUATION INTERNE, UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MONITEURS D'ATELIERS	39
3.1	METHODE D'INVESTIGATION	39
3.1.1	La méthode TEST/RETEST.....	39
3.1.2	Les entretiens	39
3.1.3	Limites et intérêts de cette méthodologie	40
3.2	UNE OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES, CELLES DES MONITEURS.	41

3.2.1	Place de l'évaluation pour les moniteurs d'ateliers : Traitements des données et résultats.....	41
3.2.2	Impact d'une participation à un groupe d'évaluation interne : Confrontation aux hypothèses.....	42
3.2.3	Une réelle mobilisation des ressources humaines.....	45
3.3	GESTION DES COMPÉTENCES ? DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET ORGANISATION APPRENANTE.....	46
3.3.1	L'approche compétences.....	46
3.3.2	Démarche projet, démarche participative : une combinaison gagnante.....	47
3.3.3	L'organisation apprenante.....	49
3.4	ÉVOLUER EN ÉVALUANT : DES LEÇONS A L'ACTION	50
3.4.1	Le directeur pilote dans l'accompagnement du changement.....	50
3.4.2	Un schéma directeur pour orienter dans la cohérence.....	51
3.4.3	Des actions significatives et pragmatiques.....	53
	Conclusion.....	59
	Sources et bibliographie.....	61
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AAH : Allocation Adulte Handicapé

AFPA : Association Nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes

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

ANPE : Agence Nationale pour l'Emploi

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centre d'Aide par le Travail (devenu ESAT)

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

CNE : Conseil National de l'Evaluation

CNESMS : Conseil National de l'Evaluation Sociale et MédicoSociale (devenu Agence)

COTOREP : Commission technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel.

CQFMA : Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier

CROSMS : Comité Régional d'Organisation Sociale et MédicoSociale

CTNERHI : Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicaps et les inadaptations.

DGAS : Direction Générale de l'Action Sociale

DGEFP : Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle

DREES : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

PDITH : Programme Départemental pour l'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés

SPE : Service Public pour l'Emploi

TH : Travailleur Handicapé

Introduction

La participation des personnels est essentielle à la bonne marche de toute institution. Le financement de ces derniers occupe bien souvent les $\frac{3}{4}$ du budget de fonctionnement d'un établissement. Aussi, les compétences des personnels sont au premier plan dans la gestion des ressources humaines. Sans les compétences appropriées, aucune prestation de qualité n'est possible.

Le Directeur, recruteur, est aussi le responsable de la gestion et de l'organisation des compétences dans l'établissement qu'il dirige. C'est pourquoi il doit veiller à tout mettre en œuvre pour que les compétences requises soient adaptées aux besoins identifiés et afin que l'établissement réponde correctement à sa mission.

Cependant, l'environnement est sans cesse en mouvement et les établissements sociaux comme médicosociaux se doivent de s'ajuster continuellement.

Aujourd'hui, dans cette mouvance, les ESAT tentent de construire un dispositif qui s'inscrive dans cette volonté de répondre au plus près du besoin des usagers.

Obligation d'évaluation des politiques publiques, obligation d'évaluation des prestations des établissements (accréditation, autoévaluation), évaluation des besoins des usagers, le concept d'évaluation est au centre des enjeux, qu'ils soient stratégiques ou économiques.

Aussi, le Directeur attend-il de ses collaborateurs une application directe de l'intégration de ce concept dans les réalités concrètes de terrains.

Dans les ESAT, le moniteur d'atelier est le professionnel autour duquel s'articulent les prestations. Pour autant, dans ces perspectives, on est amené à se demander s'il est au fait des méthodes d'évaluation et de leur mise en place. Sachant qu'il est difficile d'intervenir sur la formation initiale d'un agent, le Directeur se doit de trouver des moyens de faire évoluer les compétences de ces agents en fonction des nécessités de la mission de l'établissement.

C'est pourquoi, plutôt que de passer par un dispositif de formation qui peut s'avérer long (afin que l'ensemble des moniteurs soit formé), on peut tenter de voir quel serait l'impact de la mise œuvre d'une évaluation interne dans un établissement, ici dans un ESAT, sur les compétences de ses participants, à savoir les moniteurs d'ateliers.

La problématique qui est à l'origine de ce travail est donc de tenter de voir en quoi la mise en œuvre d'une évaluation interne des prestations va être un tremplin pour le développement des compétences en évaluation des moniteurs d'ateliers.

Dans un premier temps, pour montrer dans quel contexte s'inscrivent les Établissements et Services d'Aide par le Travail, les politiques d'insertion professionnelle des Travailleurs Handicapés¹ européenne et française seront examinées pour ensuite saisir la spécificité des ESAT français (1).

Dans un second temps, nous étudierons comment la notion d'évaluation prend toute son ampleur aujourd'hui en ESAT, plus particulièrement à l'ESAT de Saint Priest en Jarez et combien elle interroge les compétences des moniteurs d'ateliers(2).

Puis, grâce à l'ensemble ces données incluant également celles recueillies sur le terrain, auprès des moniteurs eux-mêmes avec une méthodologie appropriée, nous tenterons de répondre à notre problématique et aux hypothèses proposées. Ainsi, nous tirerons des enseignements nous autorisant ensuite à proposer une direction spécifique de l'organisation ainsi que des actions concrètes (3).

¹ Travailleur handicapé est l'expression raccourcie que nous utiliserons dans ce mémoire pour désigner le travailleur en situation de handicap reconnu.

1 DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES PERSONNES HANDICAPÉES

Afin de cerner au mieux l'évolution de l'insertion professionnelle des personnes handicapées, il convient de comprendre les liens existants entre handicap et travail (1.1). Les enjeux en cours au niveau européen (1.1.1) et leurs impacts en France (1.1.2) justifient un regard nouveau (1.1.3). La France a choisi de poursuivre un mode spécifique d'insertion pour des personnes en situation de handicap, les ESAT (2).

1.1 HANDICAP ET TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX

1.1.1 Handicap et travail en Europe

Au sein de l'Union européenne, environ 15,7% de la population (des 15) de 16 à 64 ans ont un problème de santé ou un handicap de longue durée. Le pourcentage bas du handicap pour l'union est environ de 10% (haut : 15%) pour une population de 460 millions d'habitants (+ 22 millions avec la Roumanie et 8 millions la Bulgarie). De plus, on a relevé que leur taux d'emploi est de 20 à 30% inférieur aux non handicapés. Pourtant dans l'Europe des 15, 3.5 millions aimeraient et pourraient travailler.² Si une ligne de conduite est fortement prônée par l'Union Européenne pour répondre à ce constat, les états membres déclinent des politiques du handicap plus contrastées.

A) Face au handicap : une volonté européenne énoncée.

Si le Traité de Maastricht aborde dans sa charte sociale, comme un des douze principes fondamentaux, l'amélioration de l'intégration sociale et professionnelle des handicapés, un tournant décisif a été pris lors de l'inscription de la clause de non-discrimination dans le traité d'Amsterdam signé le 2 octobre 1997.

² Données issues du discours du commissaire Vladimir SPIDLA de la commission européenne, Bruxelles, le 1^{er} Décembre 2005, <http://europa.eu>

*« Sans préjudice des autres dispositions du présent traité et dans les limites des compétences que celui-ci confère à la Communauté, le Conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la Commission et après consultation du Parlement européen, peut prendre les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle ».*³

Ainsi, l'Union Européenne est habilitée à mettre en œuvre des mesures pour lutter contre les discriminations fondées sur un handicap mais aussi, une personne handicapée peut agir contre toute forme de discrimination la concernant.

*« (...)Le Conseil (...) peut adopter des mesures destinées à encourager la coopération entre États membres par le biais d'initiatives visant à améliorer les connaissances, à développer les échanges d'informations et de meilleures pratiques, à promouvoir des approches novatrices et à évaluer les expériences afin de lutter contre l'exclusion sociale (...) »*⁴

Parmi ces mesures, différents programmes et études (par exemple :EQUAL, coopération transnationale pour combattre les discriminations sur le marché du travail) ont vu le jour.

En 2000, la «Charte des droits fondamentaux » de l'Union Européenne mentionne à nouveau ce principe de non-discrimination à l'égard des personnes handicapées dans son article 21. La même année, c'est l'article 6 de la directive 2000/78/CE qui intègre le droit au travail sans discrimination pour ces personnes :

*« La charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs reconnaît l'importance de la lutte contre les discriminations sous toutes leurs formes, y compris la nécessité de prendre des mesures appropriées en faveur de l'intégration sociale et économique des personnes âgées et des personnes handicapées. »*⁵

2003 a été proclamée l'année européenne des personnes handicapées ; mais aussi a été marquée par la déclaration de Madrid ⁶ qui incitait à la coopération en proposant également des actions. Cette même année la recommandation 1592 parle de « ...pleine intégration sociale des personnes handicapées ». Soulignons :

*« certains Etats membres sont progressivement passés, ces dix dernières années, d'une approche institutionnelle, selon laquelle les personnes handicapées étaient considérées comme des « patients », à une approche plus globale, selon laquelle elles sont considérées comme des « citoyens » qui ont droit à une aide et à l'autodétermination »*⁷.

³ Traité d'Amsterdam, 2 octobre 1997, art 6A

⁴ Traité d'Amsterdam, 2 octobre 1997, art 118.

⁵ Directive 2000/78/CE

⁶ www.madriddeclaration.org

⁷ Article 5, Recommandation 1592 (2003), discussion par l'Assemblée le 29 janvier 2003, 5^{ème} séance, rapport de la commission des questions sociales, de la santé et de la famille, Conseil de l'Europe.

Aujourd'hui, nous pouvons nous appuyer sur le « Plan d'action du Conseil de l'Europe pour la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société : améliorer la qualité de vie des personnes handicapées en Europe 2006-2015 ».⁸

Relevons dans celui-ci par exemple :

« La nouvelle Stratégie de cohésion sociale du Conseil de l'Europe (2004) souligne qu'un engagement particulier est nécessaire pour garantir la jouissance effective de leurs droits aux personnes qui risquent plus particulièrement de devenir vulnérables, comme les enfants et les jeunes, les migrants et les minorités ethniques, les personnes handicapées et les personnes âgées. Le Plan d'action pour les personnes handicapées reconnaît le principe fondamental selon lequel la société a le devoir envers tous ses membres de faire en sorte que les effets du handicap soient réduits au minimum en agissant en faveur de modes de vie sains, d'environnements plus sûrs, de soins de santé appropriés, de la réadaptation et de la solidarité sociale.

Et plus particulièrement concernant le travail des personnes handicapées l'accent a été mis par une ligne d'action spécifique « *Ligne d'action n° 5 : Emploi, orientation et formation professionnelles* » dont les objectifs sont :

- *Promouvoir l'emploi des personnes handicapées sur le marché ouvert du travail en associant des mesures antidiscriminatoires et des actions positives afin de garantir l'égalité des chances aux personnes handicapées ;*
- *Lutter contre la discrimination et promouvoir la participation des personnes handicapées dans les domaines de l'évaluation, de l'orientation et de la formation professionnelles, ainsi que dans les services liés à l'emploi.*⁹

L'accent est mis sur l'intégration active des personnes handicapées dans la société et l'économie en s'appuyant sur leur autonomie. On note la volonté d'augmenter l'emploi des personnes handicapées.

Pour autant, on peut se demander comment cette priorité se décline dans les différents pays de l'Union Européenne.

B) Contrastes et synergie des modèles politiques du handicap en Europe.

Comme le souligne le rapport de l'Inspection Générale de l'Action Sociale de Septembre 2003 sur la politique du handicap en Europe ¹⁰, le regard sur le travailleur handicapé varie

⁸ Annexe à la Recommandation Rec(2006)5

⁹ Recommandation (2006) 5 adoptée par le Comité des Ministres le 5 avril 2006, lors de la 961^{ème} réunion des Délégués des Ministres, Conseil de l'Europe.

d'un pays européen à l'autre même si des tentatives de rapprochement s'opèrent de manière très significative.

Prévues initialement pour la protection des invalides de guerre, les politiques d'assistance en faveur des personnes handicapées ont progressivement évolué vers une volonté de développement de leur autonomie et de leur responsabilité. L'accent est mis sur la valorisation de la capacité productive de cette population. Aussi, de nouvelles régulations s'opèrent entre obligations de l'Etat, des employeurs et des personnes handicapées. Les associations sont partie prenante dans cette démarche en voulant faire valoir un droit au travail, vecteur d'autonomie et de participation sociale.

Les travailleurs handicapés ne sont pas perçus de manière identique selon les pays ; mais on retient le point commun selon lequel il y a une incapacité, une déficience ou une maladie qui va contraindre l'accès au travail ou sa pérennité. Certains pays sont plus restrictifs que d'autres en mesurant le degré d'incapacité fonctionnelle (Allemagne, Autriche, France).

On distingue aujourd'hui deux politiques générales concernant l'insertion en milieu ordinaire de travail : d'une part, une politique de persuasion qui concerne le nord de l'Europe avec un effort d'adaptation professionnelle des handicapés et une compensation financière du surcoût causé par leur embauche avec une campagne de sensibilisation accrue de la population ; d'autre part, une politique d'obligation d'emploi des entreprises, incluant le secteur public, avec un système de quotas et une contribution compensatoire versée aux caisses publiques à destination des handicapés en cas de non respect.

Le travail protégé, quant à lui, est présent dans la plupart des pays européens pour offrir aux personnes ne pouvant intégrer le milieu ordinaire, des activités plus ou moins productives, intermédiaires avant une éventuelle insertion en milieu ordinaire. On différencie les ateliers protégés (dits entreprises adaptées en France) où la volonté économique est le principal vecteur de fonctionnement, avec une vocation de préparation des travailleurs handicapés au milieu ordinaire et les structures médicosociales d'assistance au travail. Le nord de l'Europe ne différencie pas ces deux secteurs contrairement à la France ou l'Espagne. De plus, le secteur associatif dans la gestion de

¹⁰ IGAS, Les évolutions des politiques nationales d'insertion professionnelle des personnes handicapées, Rapport thématique sur la politique du handicap en Europe, Septembre 2003, pp 36-56.

ces structures de travail joue un rôle moins déterminant dans les pays comme la Belgique, la Suède, le Royaume uni, l'Irlande¹¹.

Le statut des travailleurs handicapés varie dans le secteur du travail protégé en fonction des pays : au Royaume Uni, en Suède, en Belgique les travailleurs sont assimilés aux autres salariés alors que sur la majeure partie des pays du sud de l'Europe, la personne handicapée est exclue d'une partie des droits du code du travail. Cependant, là aussi les choses sont encore en pleine évolution.

En effet, on assiste à une extension des politiques valorisant les mesures de non-discrimination qui ont débuté au Royaume Uni y compris dans les pays prônant les quotas. La non discrimination pour cause de santé ou handicap est déjà intégrée constitutionnellement en Allemagne, Autriche, Espagne et France¹².

1.1.2 Handicap et travail en France

A) L'emploi des personnes handicapées en France.

Après une évaluation de la population française en âge de travailler (20-59ans) à 31 millions de personnes, on a relevé 1 435 000 travailleurs handicapés au sens de la loi de juillet 1987 (qui définit la reconnaissance administrative de leur handicap) modifiée par la loi 2005- 102 du 11 février 2005.

Cependant ce qui paraît le plus significatif, c'est un taux d'emploi de ces personnes de 37% alors qu'il est de 73% pour le reste de la population des 20- 59ans¹³. Ainsi, on observe un taux de chômage des personnes handicapées nettement plus élevé¹⁴.

Car, si plus de la moitié se sont retirées du marché du travail, il n'en reste pas moins qu'en décembre 2006, on dénombrait environ 240 000 demandeurs d'emploi handicapés immédiatement disponibles soient 13% de l'ensemble des demandeurs d'emploi disponibles en fin de mois (DEFM, catégories 1 à 3).¹⁵

¹¹ VISIER L., Les relations du travail en milieu protégé, cahiers de l'emploi et de la formation, Organisation Internationale du travail, n° 22, 1998.

¹² IGAS, Les évolutions des politiques nationales d'insertion professionnelle des personnes handicapées», op.cit., p43

¹³ BROUARD C., Le handicap en chiffres, CTNERHI, DREES, DGAS, Ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées, Février 2004, PP 67-73.

¹⁴ Le chômage des personnes handicapées en France, mars 2007, <http://travail.gouv.fr/chomage-personnes-handicapées-decembre2006-1939.htm>

¹⁵ De STEFANO G., SANATAMARIA C., Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, 2006, p27.

Il est important également de préciser que des personnes handicapées obtiennent après passage en Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH, anciennement COTOREP) la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé quand la possibilité de trouver ou conserver un emploi est réduite par insuffisance ou diminution des capacités physiques ou mentales (capacité de travail inférieure à un tiers de la capacité de travail d'une personne valide). En 2002, 239 000 personnes ont été reconnues travailleur handicapé. Ces chiffres progressent toujours selon un taux avoisinant les 2% par an. Dans 55% des cas, le milieu ordinaire de travail est proposé. Les 45% restant sont orientés vers le milieu protégé de travail, avec 75 % d'orientation en Etablissement et Structures d'Aide par le Travail (ESAT anciennement CAT) et 15% en entreprise adaptée (anciennement ateliers protégés). Ainsi, en 2004, on dénombrait 20 000 personnes en entreprise adaptée et plus de 100 000 personnes en ESAT.

Ainsi, on identifie bien un besoin important d'employabilité des personnes handicapées y compris lorsqu'elles sont reconnues travailleur handicapé par la CDAPH, d'autant que l'attente est exprimée. Milieu ordinaire ou milieu protégé, les deux voies sont sollicitées.

B) Un modèle atypique de mixité : autonomie et travail protégé

Un dispositif composé de multiples acteurs cordonnés pour un parcours professionnel individualisé.

La Circulaire du 15 janvier 2007, rappelle que la Loi 2005-102 du 11 février 2005 vise à «favoriser l'accès, le maintien et le retour à l'emploi des travailleurs handicapés »¹⁶.

Cette circulaire précise le rôle de la Maison Départementale des Personnes Handicapées :

« Elle a la charge de la définition du projet de vie et du plan de compensation. La dimension professionnelle doit être partie intégrante de l'approche globale de la personne... »¹⁷. La MDPH doit avoir une personne désignée, référent pour l'insertion professionnelle qui doit veiller à ce que l'équipe pluridisciplinaire intègre bien la dimension professionnelle au projet de vie de la personne handicapée. La circulaire souligne que le Service Public de l'Emploi (SPE) doit soutenir les MDPH en participant à l'évaluation et orientation professionnelle de la personne handicapée.

De la même façon, les Directions Départementales du Travail de l'Emploi et de la Formation Professionnelle doivent pouvoir évaluer les besoins des MDPH.

¹⁶ Circulaire DGEFP n°2007/01 du 15 janvier 2007 relative à la mise en œuvre de l'orientation vers le marché du travail des travailleurs handicapés, p. 3.

¹⁷ Id.p3

L'Agence Nationale Pour l'Emploi de son côté est aussi sollicitée ; elle doit faire preuve de collaboration et de participation pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées et à compter du 1^{er} trimestre 2007, elle est tenue de se doter d'un correspondant « handicap » pour chaque bassin d'emploi. L'ANPE collabore avec l'AGEFIPH (Association pour la Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées), par convention du 15 Novembre 2006, dans l'élaboration des Plans Personnalisés d'accompagnement vers l'Emploi (PPAE) qui intègre l'accompagnement des personnes handicapées.

L'Association nationale pour la Formation Professionnelle pour Adultes (AFPA) et des organismes spécialisés - Cap emploi- soutiennent aussi, par leur intervention, ce dispositif d'orientation et d'insertion professionnelles.

Des actions sont également menées dans le cadre de Programmes Départementaux pour l'Insertion Professionnelle des Travailleurs handicapés (PDITH).

Pour autant, c'est la CDAPH qui décide de l'orientation de la personne handicapée vers le marché du travail.

Une préférence pour le milieu ordinaire de travail.

On constate que l'orientation professionnelle est pensée prioritairement vers le milieu ordinaire. Pour ce faire, des mesures incitatives ont dues être mises en place.

La loi du 10 juillet 1987 modifiée par la Loi 2005-102 du 11 février 2005 oblige les employeurs de tout établissement occupant 20 salariés ou plus à employer des travailleurs handicapés selon une proportion minimale de 6% de son effectif. Cette obligation est levée dans le cas d'un versement d'une contribution financière à l'AGEFIPH ou de la conclusion d'un accord de branche, de groupe, d'entreprise ou d'établissement qui prévoit un programme en faveur des travailleurs handicapés. La loi de 2005 renforce le principe d'égalité de traitement entre tous les salariés et renforce le dispositif d'aide.

En effet des aides variées sont proposées :Prime à l'insertion pour le recrutement de personne handicapée dans un emploi durable, aide au contrat de professionnalisation avec subvention pour l'entreprise et pour la personne, aide au bilan de compétences et d'orientation professionnelle, aide au tutorat pour l'entreprise, aide à la formation professionnelle, aide à l'apprentissage (pour les jeunes handicapés), avec subvention à l'employeur, aide à l'accessibilité des situations de travail, aides techniques et humaines (dans la limite de 9150 euros), aide à la mobilité (transport adapté, permis de conduire...).

La persistance de la protection de la personne réinterrogée :

Cependant, toute personne handicapée n'est pas d'emblée à même de travailler en milieu ordinaire ; c'est pourquoi parallèlement s'est construit un système prenant en compte les difficultés des personnes en les intégrant aux possibilités d'offres de travail. On parle alors de travail adapté. Deux cas de figures sont envisagés en fonction des degrés de difficultés des personnes et proposés dans l'orientation des CDAPH pour les travailleurs

reconnus handicapés. Un dispositif proche du milieu ordinaire est celui de l'Entreprise Adaptée, l'autre à vocation médico-sociale est celui proposé par les ESAT (établissement ou service d'aide par le travail, ex CAT). Le second dès l'origine a la double vocation de mise au travail et de soutien médico-social alors que l'Entreprise Adaptée dénommée antérieurement atelier protégé s'oriente aujourd'hui de plus en plus vers une activité économique totalement dépendante du marché même si les travailleurs handicapés qui la composent sont reconnus comme ayant des capacités moindres que dans le milieu ordinaire. Dans l'entreprise adaptée, le travailleur handicapé est un salarié dont les conditions de travail se réfèrent au régime de droit commun avec le code du travail, alors que dans l'ESAT le travailleur n'a pas ce statut même si ses conditions de travail ont évoluées depuis la loi du 11 Février 2005 (voir infra).

Dans les deux cas cependant, reste une participation financière de l'Etat sous des formes différentes. Sous forme de subventions, les entreprises adaptées ont obtenu 43 millions d'euros en 2004, et les ESAT par la dotation globale aux établissements 1126 millions d'euros¹⁸ par l'aide sociale. Les places en entreprise adaptée sont de l'ordre de 20 000 alors que celles en ESAT dépassent aujourd'hui les 110 000 et sont en croissance ces dernières années.

On est donc bien en présence d'un autre dispositif d'insertion par le travail proposé aux personnes handicapées dès lors qu'elles bénéficient du statut de travailleur handicapé et de l'orientation de la CDAPH.

1.1.3 Vers le droit commun ?

Le statut du travailleur handicapé varie en Europe pour devenir de plus en plus celui d'un salarié de droit commun. Si le principe de protection et d'assistance persiste, on tend à éviter les discriminations au nom du droit à la dignité, à la citoyenneté et à l'autonomie, avec pour corollaire un développement attendu de ses capacités à produire. Certains pays, comme l'Allemagne et la France par exemple, essaient de répondre à ces deux aspects simultanément : protéger et, par le travail faire grandir les compétences des personnes handicapées.

En France, il y a un besoin d'emploi des personnes handicapées aujourd'hui bien identifié. Aussi, tout est mis en œuvre pour que la personne handicapée puisse développer son autonomie et avoir une identité professionnelle, en s'appuyant sur une

¹⁸ De STEFANO G., SANATAMARIA C., Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, 2006, p 88.

organisation complexe d'acteurs coordonnés. La France s'inscrit de plus en plus dans une politique active d'insertion. Pour autant, si le monde protecteur des CAT pouvait induire des effets paradoxaux de surprotection et de limitation des libertés individuelles, ce modèle présente la qualité d'adapter le travail aux personnes en difficultés et sans doute pour cette raison, en veillant au respect des droits des personnes, il a été conservé et trouve une dimension pertinente aujourd'hui.

A la suite de la loi 2005-102 du 11 Février 2005¹⁹, on assiste à une ...

« volonté d'assurer l'égalité des chances entre les travailleurs handicapés et les autres catégories de travailleurs et de permettre à toute personne handicapée qui est en mesure de travailler, de trouver un emploi en milieu ordinaire ou en établissement de travail protégé lorsque la situation de la personne handicapée le justifie »²⁰

La France se dote donc d'un système mixte, de protection et de développement de l'autonomie pour l'accès au travail des personnes handicapées. Mais en s'approchant de plus en plus de l'économie de marché, on se doit d'être attentif aux conditions de sa pérennité.

1.2 UN SOUTIEN EN FRANCE : LES ESAT

1.2.1 Un cadre réglementaire très structurant.²¹

A) 5 années récentes décisives

Jusqu'à la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, les ESAT existant depuis 1954 et nommés alors Centre d'Aide par le Travail n'étaient encadrés que par les lois du 30 juin 1975 : celle n°75-535 concernait l'organisation et la planification des établissements alors que la loi n°75-534 a différencié les structures CAT, Atelier protégé, Centre de distribution de Travail à Domicile, centres de Réadaptation Professionnelle et les structures d'hébergement.

De plus, c'est dans ce même mouvement que naît la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP) qui va orienter les personnes handicapées vers les CAT; mais, c'est en 1978 que la circulaire 60 AS du 8 décembre explicite vraiment la mission du CAT :

¹⁹ Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, J.O. du 12-02-05.

²⁰ Réponse à la question n°113113 de M.MARIANI Thierry, publiée au JO le 06/03/2007 à M. le ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes, , assemblée nationale.

²¹ Les références complètes des textes cités concernant les ESAT sont en annexe I

« Les centres d'aide par le travail sont simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui toute activité professionnelle. (...)

Pour répondre à sa vocation, un CAT doit offrir aux personnes handicapées qu'il accueille une activité productive, en assortissant celle-ci des soutiens qui conditionnent son exercice. »

L'ESAT n'en reste pas moins un établissement médico-social et c'est à ce titre qu'il va devoir répondre aux obligations de la Loi 2002-2 et aux décrets qui en découlent.

Il va devoir respecter les 7 droits fondamentaux des usagers (article L 311-3 du CASF) et en vue de se doter de moyens efficaces et réalisables à cette fin 7 outils ont été créés :

7 droits fondamentaux des usagers	7 outils pour l'exercice de ces droits
Respect de la dignité, intégrité, vie privée, intimité, sécurité	Le livret d'accueil (Circulaire du 24 mars 2004)
Libre choix entre les prestations domicile/établissement	La charte des droits et libertés de la personne accueillie (arrêté du 8 septembre 2003)
Prise en charge ou accompagnement individualisé et de qualité respectant un consentement éclairé	Le contrat de séjour ou document individuel de prise en charge (décret du 26 Novembre 2004) qui donnera lieu ensuite spécifiquement aux ESAT au Contrat de soutien et d'aide par le travail (Décret du 23 Décembre 2006)
Confidentialité des données concernant l'utilisateur	La personne qualifiée (Décret du 14 Novembre 2003)
Accès à l'information	Le règlement de fonctionnement (Décret du 14 Novembre 2003)
Information sur les droits fondamentaux et les voies de recours	Le conseil de la vie sociale (Décret 25 mars 2004)
Participation directe au projet d'accueil et d'accompagnement	Le projet d'établissement

(Extraits de « Récapitulatif des droits des usagers » <http://www.social.gouv.fr>)

Le travailleur handicapé en ESAT est avant tout usager d'une structure médico-sociale et pour cela on doit pouvoir répondre à tous ces droits.

Mais comme tout travailleur, il doit disposer des conditions d'hygiène et de sécurité régies par le code du travail. L'ESAT est donc soumis au code du travail pour ses usagers.

Si le travailleur n'est pas salarié comme dans une entreprise il perçoit cependant une rémunération. Aussi, la rémunération des travailleurs handicapés est définie par l'article L243-4 du CASF. On parle d'un système de rémunération garantie par référence au Salaire Minimum de Croissance (SMIC). L'aide de l'Etat va être fonction de la rémunération financée par l'établissement sachant qu'un travailleur va percevoir une rémunération dont le montant est compris entre 55 à 110% du SMIC. La rémunération se

compose d'une part financée par l'établissement qui ne peut être inférieure à 5% du SMIC et d'une aide au poste qui ne peut excéder 50% du SMIC.²²

L'article R.243-8 a été rétabli²³ et mentionne l'obligation du directeur d'ESAT de présenter au directeur départemental des affaires sanitaires et sociales un rapport concernant la politique de rémunération garantie des travailleurs et il précise concernant la convention signée entre le représentant de l'Etat et l'organisation gestionnaire (art R.344-7) qu'un taux d'augmentation des rémunérations peut être établi en fonction de « l'amélioration constatée de la productivité moyenne des personnes accueillies et l'accroissement de la valeur ajoutée dégagée par l'exploitation ».

L'accompagnement du travailleur handicapé n'est donc pas sans lien non plus avec la production de l'ESAT.

Si la Loi du 10 juillet 1987 avait mis l'accent sur la nécessité d'ouvrir les portes du travail aux personnes handicapées en mettant en place des mesures incitatives, c'est la loi du 11 février 2005 qui va bouleverser la manière d'aborder les travailleurs handicapés et modifier leur statut. En effet, tout est pensé pour que l'individu en situation de handicap ne soit pas différencié à son désavantage et devienne de manière plus claire un travailleur citoyen. La loi 2005-102 du 11 février 2005 n'a pas oublié parmi les droits des citoyens l'accès à l'emploi des personnes handicapées.

Les retombées sur le dispositif offert par les ESAT sont réelles :

► La loi dans son article 39 III du journal Officiel du 12 février, repris dans l'article L344-2 redonne les critères correspondant aux ESAT :

« Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission prévue à l'article L.146-9 a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ne de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante.ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. »

► Le décret du 17 Juin 2006²⁴, s'il fixe les conditions de rémunération va aussi faire bénéficier les travailleurs en ESAT de nouveaux droits : droit à congés réglementé, droits aux absences exceptionnelles spécifiques (mariage, naissance, décès des proches...),

²² Entre 5 et 20% payé par l'établissement, l'Etat verse 50% du SMIC et la part de l'Etat, quand l'établissement verse plus de 20% diminue de 0.5 pour chaque hausse de 1%.

²³ cf. décret du 17 Juin 2006 relatif aux ESAT et à la prestation de compensation et modifiant le code de l'action sociale et des familles et le code de la sécurité sociale

²⁴ 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 service d'aide par le travail.

absence de jours de carence en cas de maladie, cotisations sociales, rémunération garantie maintenue pendant les arrêts maladie, pas de jours de carence, droit à formation continue....

► Le décret du 23 décembre 2006 quant à lui va créer un véritable lien contractuel entre l'établissement et l'utilisateur.

L'établissement au travers de ce contrat s'engage sur les prestations qu'il propose au TH ; y sont définies les droits et obligations de chacune des parties.

« Dans le cadre d'un entretien, à la suite duquel l'accord des deux parties est formalisé, l'ESAT s'engage à proposer des activités d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale correspondant aux aspirations personnelles et aux besoins du travailleur handicapé. »²⁵

Ce décret propose en annexe 3-9 un modèle de contrat de soutien et d'aide par le travail. Il précise qu'il doit être signé au plus tard dans le mois qui suit l'admission. L'établissement s'engage à « mettre en place une organisation permettant à X d'exercer des activités à caractère professionnel adaptées à ses capacités et à ses aspirations »²⁶ mais aussi permettre de lui faire bénéficier de « toute action d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires, de formation professionnelle, susceptibles de favoriser le développement de ses compétences et son parcours professionnel au sein du milieu protégé ou vers le milieu ordinaire de travail. »²⁷

Sont déclinés objectifs et prestations envisagés.

Sa durée est d'un an renouvelable, modifiable par avenant et la rupture (de l'une ou l'autre partie) donne lieu à une lettre recommandée avec avis de réception.

Dans tous les cas, on insiste sur la présence de l'utilisateur et son accompagnement possible pour la contractualisation. Il s'agit bien d'un engagement réciproque.

L'utilisateur, travailleur handicapé, est ainsi sollicité comme véritable acteur de son parcours professionnel. L'établissement doit tenir compte de ses besoins et de ses souhaits.

B) Pour une organisation centrée sur l'utilisateur

La réglementation d'avant 2002 met l'accent sur un dispositif qui doit proposer du travail aux personnes en grande difficultés. Mais l'adéquation entre utilisateur et structure d'accueil va être pensée différemment à partir de 2002 et complètement recentrée à partir de 2005 : c'est la structure qui doit faire en sorte de proposer en fonction des besoins individuels et ce ne sont pas des individus qui doivent seulement s'intégrer dans un dispositif. La notion de contrat avec des activités adaptées à la personne singulière, plutôt

²⁵ Réforme des ESAT : les règles de cumul entre AAH et rémunération garantie sont améliorées et le contrat de soutien et d'aide par le travail est défini. , ASH, n°2488, 5janvier 2007, p 12.

²⁶ Décret du 23 décembre 2006, op.cit., annexe 3-9, article 2

²⁷ Décret du 23 décembre 2006, op.cit., annexe 3-9, article 2

qu'uniquement à une population prédéfinie, modifient le centrage de l'organisation des prestations, la manière de les penser.

Mais qu'en est-il sur place ?

1.2.2 Une réalité de terrain : l'ESAT en mutation.

A) Des chiffres éloquentes

Les ESAT sont plus de 1200 pour environ 110 000 places en France aujourd'hui.

Une nette progression a été enregistrée ces dix dernières années, plus marquée récemment. Cependant, la répartition public/privé associatif est loin d'être homogène puisque seulement 6% des ESAT en France sont publics. Les ESAT ont une capacité moyenne de 85 places.

La population accueillie en ESAT est majoritairement masculine, soit 59,7%.

Si 61% des travailleurs handicapés de ces structures ont entre 25 et 44 ans, on relève une proportion non négligeable des 45 ans et plus (27%) et donc peu de jeunes (11,7%). 13% travaillent à temps partiel.

Les travailleurs ont pour 78% des déficiences intellectuelles et 14% des troubles psychiques. L'apparition des troubles des comportements sociaux et des difficultés psychiques est en augmentation. Les difficultés motrices sont très peu présentes.

Les travailleurs vivent dans un logement autonome pour 27% et 33% en foyer d'hébergement. Cependant, des disparités existent entre les différents ESAT en France.²⁸

B) Des activités multiples : professionnelles et de soutien

Les ESAT proposent des activités professionnelles variées qu'on peut distinguer en deux catégories : l'une fait appel à des activités assez répétitives, régulières, en atelier, sans contact important directement avec la clientèle. Cette catégorie est proposée à des personnes en difficultés dont les compétences relationnelles sont plus faibles et qui ont besoin d'être dans un cadre de travail variant peu et leur apportant une certaine sécurité grâce à un encadrement de proximité très sollicité. L'autre catégorie fait appel à des activités proches de la clientèle, avec des techniques professionnelles avérées, de type prestations.

²⁸ Données recueillies à partir de : Arrêté du 16 Mars 2007 portant publication des tableaux de bord nationaux des indicateurs socio-économiques de certaines catégories d'établissements et services sociaux et médico-sociaux, Ministère de la santé et des solidarités, et, BROUARD C., « Le handicap en chiffres », CTNERHI, DREES, DGAS, Ministère de la santé, de la famille et des personnes handicapées, Février 2004.

Dans la première catégorie, on retrouve les activités de conditionnement, montage. Dans la seconde, on propose des prestations de service comme blanchisserie, restauration, nettoyage, entretien et création d'espaces verts ou avec des techniques très ciblées comme la ferronnerie, la reliure, la reprographie, la culture maraîchère...

Pour autant, c'est le contexte environnemental (géographique et économique) qui va se trouver porteur ou non d'une activité professionnelle.

Parmi les activités professionnelles, les stages en entreprises et la mise à disposition sont des atouts à ne pas négliger pour permettre au travailleur d'évoluer et de bien prendre connaissance de la réalité professionnelle du milieu ordinaire, chaque fois que cela lui est possible.

Des activités de soutien et d'aide à l'autonomie en plein essor : avant la Loi du 11 Février 2005, on parlait d'activités de 2^{ème} type, pour les différencier des activités professionnelles dites de 1^{er} type. Ces activités concernent la sphère pédagogique et formative qui concerne tout autant la mise à niveau de la lecture, écriture, calcul que des formations ciblées sur un apprentissage particulier. De la même façon, la sphère culturelle et sportive est investiguée pour proposer des activités qui correspondent aux besoins de l'utilisateur.

C'est un important travail d'adaptation et d'adéquation qui se met en place de manière encore plus prononcée aujourd'hui pour proposer des activités qui répondent à des besoins singulièrement identifiés de la personne en difficulté, notifiées dans son contrat d'aide et de soutien.

C) Les personnels : le moniteur d'atelier, clé de voûte du dispositif.

L'ESAT dispose d'une équipe pluridisciplinaire directement au contact des usagers avec éducateurs, psychologue, infirmier, médecin du travail, assistante sociale, conseillère en économie sociale et familiale... et des moniteurs d'ateliers. Si l'ESAT est une structure médico-sociale, il faut souligner cependant qu'un fort accent est mis sur la dimension professionnelle. C'est pourquoi la dimension éducative qui est partie intégrante du projet de la personne s'appuie sur les compétences des moniteurs d'ateliers. Ce sont les interlocuteurs quotidiens des travailleurs handicapés en ESAT. Ils sont perçus par eux comme un chef d'équipe qui leur explique ce qu'il y a à faire et comment le faire, tout en étant à l'écoute de leurs difficultés.

Quelles sont leurs compétences, leur formation et les attentes dont ils font l'objet ?

Le moniteur d'atelier est titulaire du Certificat de Qualification aux Fonctions de Moniteur d'Atelier 2^{ème} classe (CQFMA), diplôme de niveau V obtenu après une formation de 320h ouverte au titulaire d'un certificat d'aptitude professionnel, d'un examen d'ouvrier professionnel subi pour l'entrée dans un service public, d'une pratique professionnelle

d'au moins 5 ans.²⁹ La formation est actuellement remise en question³⁰ au profit de la formation des Educateurs Techniques Spécialisés (ETS) qui vient elle-même de vivre de nouvelles transformations³¹ dans ses modalités d'entrée, de contenus et de qualification. Cependant, à ce jour, il y a peu d'ETS et surtout les ESAT n'ont pas encore intégré le surcoût lié à leur rémunération plus importante que les moniteurs d'ateliers. Aussi, le moniteur d'atelier malgré une formation courte doit être capable d'accompagner le travailleur, faire preuve de compétences éducatives et pédagogiques, s'adapter à une population en difficulté et proposer des activités qui convienne au travailleur tout en respectant les règles de l'art du métier, la satisfaction de la clientèle, la rentabilité de sa production. Il est donc attendu qu'il soit tout autant technicien, gestionnaire qu'accompagnateur social, capable de suivre individuellement les personnes tout en les faisant travailler collectivement, dans une même équipe. Il est aussi sollicité de manière formelle dans la mise en œuvre du contrat d'aide et de soutien par le travail, ce qui va lui demander d'être au centre de l'adéquation entre les propositions de prestations pour le travailleur, et à même d'en rendre compte...

Il a donc à accompagner individuellement, à gérer des tensions entre les travailleurs, à veiller aux conditions de travail, à veiller à la qualité des produits, et à répondre aux contraintes commerciales.

En effet, l'ESAT n'est-il pas à l'intersection de l'économique et du social ?

1.2.3 Le défi des enjeux sociaux et économiques

A) La mission médico-sociale

Elle est clairement affirmée dans les textes réglementaires. L'ESAT doit offrir des prestations pour les usagers de l'ordre de l'accompagnement, en vue de répondre à un projet personnalisé qui inclut un parcours professionnel. Des activités non professionnelles appartiennent au dispositif. Sous la modalité contractuelle l'utilisateur consent à participer à l'ensemble des activités en tenant compte de « ses aspirations ».

La participation active de l'utilisateur est donc sollicitée y compris dans son appréciation de l'organisation proposée (contrat de soutien et d'aide par le travail, conseil de la vie sociale). Il semble essentiel que l'utilisateur ne puisse jamais être pensé comme otage

²⁹ Données consultables par exemple sur le site www.aforts.com

³⁰ « Le corps des moniteurs d'ateliers est placé en voie d'extinction à compter de la date de publication du décret n°2007-835 du 11 mai 2007 », art 1^{er} décret n°2007-835 du 11 mai 2007.

³¹ Cf. Circulaire DGAS/SD4A n°2006-265 du 19 juin 2006 relative aux modalités de la formation préparatoire au diplôme d'état d'éducateur technique spécialisé et de l'organisation des épreuves de certification

d'une institution, et c'est à ce titre que tout est mis en œuvre pour que ses avis soient entendus.

B) Les enjeux économiques

Pour autant et pour proposer des activités professionnelles, l'ESAT se doit de disposer d'un marché porteur.

Si l'ESAT est financé pour tout ce qui concerne la partie médicosociale par un budget spécifique dit budget social (BPAS) il s'autofinance pour la partie commerciale avec un budget de production (BAPC) qui couvre les frais de fonctionnement de la partie production y compris le matériel. Aujourd'hui, on observe une configuration où les deux parties sont de proportions équivalentes. Aussi faut-il assurer la pérennité de « l'outil à prestations » en viabilisant l'outil de production qui, lui, doit répondre aux exigences et de la clientèle et de l'économie de marché. De la même façon, la rémunération du travailleur qui est modulée par les résultats est une approche clairement énoncée dans le décret du 17 juin 2006 (Cf. convention avec l'Etat et plan de rémunération des TH). Toute approche d'un ESAT sans intérêt pour la dimension économique serait donc vouée à l'échec.

C) Fédérer les acteurs sur le terrain

Valoriser l'accompagnement social en répondant à un marché économique sous tension relève des compétences d'un équilibriste de qualité : doser la part de production, qui demande réactivité et savoir faire, avec la part d'accompagnement qui demande rythme adapté et modulation de la charge de travail en fonction des aptitudes variables du travailleur.

« Les CAT développent une dialectique permanente entre l'économique et le social. (...) Les textes invitent les CAT à maintenir un équilibre subtil entre mission sociale et réalités financières. (...) Le CAT-garderie est à proscrire, tout comme le CAT exclusivement voué à la productivité. »³²

L'efficacité est bien à évaluer mais tout autant pour la part de production que pour les prestations proposées à l'utilisateur. La vocation d'insertion professionnelle du travailleur est aussi au premier plan puisqu'elle est au cœur de la construction du projet professionnel de l'utilisateur. Pour autant, on sait que les possibilités d'insertion en milieu ordinaire ne dépassent jamais plus de 10% des travailleurs handicapés en ESAT malgré une volonté forte dans l'accompagnement des travailleurs. Vouloir fédérer les professionnels sur la mission d'insertion demande pourtant de pouvoir s'appuyer sur des faits concrets. Ainsi, les tentatives d'objectivation et de traçabilité des actions de l'ESAT obtiennent aujourd'hui leur légitimité. Aussi, la notion d'évaluation commence à trouver une place significative.

³² DUCALET P., LAFORCADE M., Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, édition Seli Arslan, 2004, pp 283-284.

2 ÉVALUER EN ESAT : UNE ACTUALITÉ MANIFESTE

Après avoir identifié ce que recouvre le concept d'évaluation, il s'agira de déterminer comment il s'insère dans les pratiques d'un ESAT, tant en ce qui concerne l'évaluation des prestations que celle qui est utilisée pour les travailleurs handicapés.

2.1 PLACE DE L'ÉVALUATION EN ESAT

2.1.1 Le concept d'évaluation

A) Une sémantique polyvalente

« Evaluer, c'est tout simplement définir un objet ou des domaines d'évaluation, mesurer, confronter, expliquer et agir pour apporter les ajustements de l'action »³³

Cette définition a le mérite de croiser plusieurs domaines : celui de la quantification (mesurer) et de la qualification (définir et expliquer). Elle retient l'attention pour cette raison car si ces deux aspects sont croisés, on devrait être à même de produire une évaluation objective, s'écartant de la simple opinion.

Pour autant, l'aspect contextuel en reste exclu ; or on sait que la temporalité et la localisation sont des facteurs significatifs dans l'évaluation. De même, et c'est loin d'être négligeable, l'impact de la finalité de l'évaluation est totalement absent de cette définition : qui est à l'origine de la demande d'évaluation ? Pourquoi cette demande ? Dans quel but ? Pour en faire quel usage ?

On comprend mieux pourquoi il y a une grande diversité des définitions de l'évaluation. Selon Jean Marc LESAIN-DELABARRE³⁴, cette diversité a plusieurs origines encore: le statut des évaluateurs, les protocoles mis en œuvre, la nature des effets visés, la singularité ou la pluralité des référentiels choisis ou construits.

Si aucune définition ne fait totalement consensus, on observe cependant que de nombreux auteurs s'accordent sur ce qu'elle n'est pas :

³³ Les Cahiers de l'Actif, n° 366/367, nov- déc 2006, Actif information, La grande motte, p18.

³⁴ LESAIN-DELABARRE J.M., Problématiques de l'évaluation dans le champ médico-social, in BOUQUET B., JAEGER M. et SAINSOULIEU I. (sous dir.de), les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris,2007, pp 57-72

Contrôle, audit, inspection, mesure, certification... Citons pour exemple, V.BAPTISTE dans sa thèse « Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement »³⁵ qui en fait l'inventaire en précisant les acceptions de ces termes.

Mais n'est-il pas essentiel de savoir à quoi sert l'évaluation ?

« Il semble naturel d'associer évaluation et aide à la décision »³⁶.

Mais elle a aussi d'autres objectifs, comme le note V.BAPTISTE³⁷ : contribuer à l'avancement des connaissances, outil de négociation, outil de régulation (planification, structuration, mise en application, révision).

C'est pourquoi, l'évaluation est très utilisée aujourd'hui. C'est un outil de management considérable. Mais, il reste à ne pas en faire un outil unique et systématique car il présente aussi des limites :

« L'évaluation suppose que les principes d'une action, d'un projet, voire d'une politique...se prêtent à une analyse en termes d'indices, d'indicateurs et que des comparaisons objectives diverses puissent être réalisées...Mais cette technicité apparente est à questionner : l'évaluation conjugue ...des approches idéalistes et matérialistes. (...) Ainsi, toute évaluation, aussi objective qu'elle puisse ou prétende être, emprunte le chemin obligé des valeurs. Mais a contrario, aucune finalité (...) ne peut se contenter d'en rester au seul plan des idées, idéaux, intentions ».³⁸

Cependant, si l'évaluation a pris une grande place dans notre quotidien, il reste aussi à contextualiser cette forte présence.

B) Evaluation et politiques publiques

En effet, l'apparition de l'évaluation aujourd'hui est à corréliser à la place qu'elle occupe dans les politiques publiques. La France s'est dotée d'un Conseil scientifique de

³⁵ BAPTISTE V. « Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement. L'accréditation hospitalière », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, faculté de droit, IFROSS, 2003, pp 48-52

³⁶ B.PERRET, in BOUQUET B., JAEGER M. et SAINSOULIEU I. (sous dir.de), les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris, 2007, p 37.

³⁷ BAPTISTE V., op.cit. pp 52-54

³⁸ BOUQUET B., op.cit., p 62.

l'évaluation et s'appuie sur les travaux de la société française de l'évaluation. Ce conseil a défini en 1996³⁹ la finalité de l'évaluation :

« contribuer à l'élaboration d'un jugement de valeur, de préparer une décision, d'améliorer pratiquement la mise en œuvre d'une politique ou le fonctionnement d'un service ».

L'évaluation n'est donc pas statique mais sert une dynamique.

Le Décret du 18 novembre 1998 cité dans le rapport de Jean FONT précise cette définition ⁴⁰ :

« *L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier, dans un cadre interministériel, l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre, art.1er.* » Le rapport du Conseil national de l'évaluation (CNE) de 1999 complète cette définition en précisant que « *l'évaluation n'est pas une liste de résultats, mais une interrogation sur le « pourquoi » : pourquoi tel résultat existe-t-il ?* » Il ajoute que « *l'évaluation commence avec l'analyse objective des causes.* »⁴¹

L'évaluation dans le cadre des politiques publiques - en cherchant le pourquoi de tel résultat avec tel moyen - donne les moyens de comparer, en disposant des coûts utilisés, autrement dit de chercher des efficiences.

Par la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF) du 1^{er} Aout 2001, puis en 2005, instituant un nouveau cadre budgétaire pour les politiques publiques, la recherche du contrôle des dépenses est confirmée. On comprend que les obligations contractualisées de moyens cèdent la place peu à peu à des obligations contractualisées de résultats en adéquation aux moyens alloués.

Missions, programmes, actions se déclinent aux différents niveaux de la population (Etat, région, département) sous des modalités diverses (exemple : SROS pour la planification, PRIAC, schémas départementaux, CROSMS, Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens,...).

L'évaluation de l'efficience et de la qualité sont au devant de la scène. Apparaît l'évaluation autour d'objectifs contractualisés impliquant décideurs, gestionnaires et population.

³⁹ Conseil Scientifique de l'évaluation, « petit guide de l'évaluation des politiques publiques », la documentation française, 1996.

⁴⁰ On retient aussi celles plus anciennes du décret du 22 janvier 1990, celle du rapport DELEAU (« évaluer les politiques publiques ») pour le Commissariat général au plan en 1986, ou celle du rapport VIVERET pour le premier ministre en 1989 (L'évaluation des politiques et des actions publiques)

⁴¹ Cité par Jean FONT, rapport du CTNERHI, « Evaluation des démarches et outils d'évaluation de la qualité », décembre 2002, p 9.

« L'évaluation est une activité d'étude et d'analyse portant sur la mise en œuvre et les résultats d'une action publique, menée dans un cadre méthodologique et institutionnel formalisé dans le but de former des jugements empiriquement et normativement fondés sur la pertinence, la cohérence, l'efficacité et/ou l'efficacité de cette action »⁴².

Mais on est en droit de se demander comment alors se décline l'évaluation dans le champ social et comment s'inscrit l'évaluation interne dans ce secteur.

2.1.2 L'évaluation interne : évaluer les prestations de l'ESAT...

A) L'évaluation pour un établissement médico-social

Nul ne peut nier que le champ du social s'appuie sur des valeurs philanthropiques, aussi rien ne laisser présager que ce secteur ait à expliquer, justifier ses actions.

C'était aussi le cas pour le champ sanitaire mais des situations de crise (sida, sang contaminé...), ont fait peser le doute sur son efficacité. Alors, dans un souci de maîtrise et de transparence, le secteur sanitaire est contraint à de nouvelles obligations par la réforme hospitalière née de la loi du 31 juillet 1991 faisant apparaître une obligation d'évaluation et la naissance de l'Agence Nationale pour le Développement de l'Evaluation Médicale, relayée par l'ordonnance n°96-346 du 24 avril 1996. Ce secteur en est aujourd'hui, après l'accréditation, à la phase de certification.

Le secteur social a lui aussi vécu des bouleversements médiatisés comme la découverte de situations de maltraitance. Or, si des évaluations existaient déjà comme celles sur l'identification des besoins de la personne, l'évaluation des prestations et les démarches qualité étaient rares, localisées. De nombreuses résistances culturelles se manifestaient, qui existent encore aujourd'hui : le secteur étant très attaché à l'expertise des métiers et à une approche clinique singulière individualisée de l'utilisateur (dans l'orientation psychanalytique particulièrement), un rejet massif de toute standardisation dans l'approche des bénéficiaires des prestations sociales s'est manifesté.

Après de nombreux débats, l'évaluation en établissement social et médico-social est maintenant encadrée réglementairement. La vocation annoncée est la mise en place d'une évaluation sur les services, prestations dont bénéficient les usagers, et qui tienne compte de l'aspect qualitatif. La naissance du Conseil National de l'Evaluation Sociale et

⁴² BOUQUET B., JAEGER M. et SAINSOULIEU I. (sous dir.de), les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris,2007, p .30

Médico-Sociale (CNESMS) transformé en 2007 en Agence Nationale montre cette volonté de doter le secteur d'une instance porteuse de culture d'évaluation spécifique au social. Elle va servir de guide dans l'application de la loi du 2 janvier 2002-2 qui stipule dans son article 22 (art L.312-8 du CASF) que :

« Les établissements et services font procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent par un organisme extérieur.... ». Cette évaluation réalisée par un organisme extérieur doit se conformer au cahier des charges paru dans le Décret n°2007-975 du 15 mai 2007. Le secteur, à ce jour, est en attente de la liste des organismes habilités à conduire cette évaluation externe. Ce cahier des charges précise les fondements de l'évaluation :

« viser à la production de connaissance et d'analyse,(...) aide à la décision (...), distincte du contrôle des normes(...) ou de la certification (...) interroger la mise en œuvre d'une action,(...)son efficience, (...)contribuer à la coopération entre usagers et professionnels, gestionnaires, services sociaux et médicosociaux et les autorités publiques »⁴³ .

L'évaluation va permettre une appréciation des établissements en fonction des prestations fournies qui doivent tenir compte des droits des usagers et des conditions de réalisations des projets personnalisés. L'application des outils de la Loi 2002-2 (charte, livret d'accueil, conseil de la vie sociale... [cf.paragraphe 1.2.1 A, 5 dernières années décisives] et des 7 principes de l'article 7 (dignité, intégrité, vie privée, intimité et sécurité, libre choix entre domicile et institution, individualisation et qualité de la prise en charge, confidentialité, accès à l'information, information sur ses droits fondamentaux, participation à son projet) sera bien sur examinée avec attention comme les écarts entre projet d'établissement et réalisation.

Cette évaluation externe est obligatoire dans les 7 années suivant l'autorisation et au plus tard 2 ans avant son renouvellement.

« Désormais, l'institution n'est pas valide en elle-même mais par la démonstration de la pertinence des actions qu'elle produit. »⁴⁴

Mais, afin d'être plus exhaustif mais aussi de favoriser la mobilisation des professionnels, pour améliorer la qualité des prestations, ce même article du CASF précise que les

⁴³ Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux, Annexe 3-10, chapitre 1^{er}, section 1.

⁴⁴ JANVIER R., «L'évaluation dans les établissement et services sociaux » in ⁴⁴ BOUQUET B., JAEGER M. et SAINSOLIEU I. (sous dir.de), les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale, Dunod, Paris,2007, p137.

établissements doivent procéder (eux-mêmes) à ce type d'évaluation. Il s'agit d'une auto-évaluation, appelée aussi évaluation interne.

B) L'évaluation interne en ESAT

Mais très vite les établissements se sont demandés comment mener cette évaluation interne. Le CNESMS a édité un guide « L'évaluation interne. Guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux »⁴⁵ qui fait référence mais aussi qui insiste et valorise une nécessaire adaptation contextuelle. Tous les établissements sociaux ne sont pas identiques, ne fonctionnent pas de la même façon et surtout n'ont pas les mêmes finalités. C'est pourquoi l'accent est mis également sur la créativité des professionnels laquelle est souvent énoncée comme une qualité de ce secteur.

Cependant, un peu désemparés et soucieux de bien faire, certains ont fait appel à l'expertise de consultants qui utilisaient les démarches qualité. Pourtant, il a été rappelé que plus le référentiel était générique plus il perdait de son sens. Mais, sans doute, faut-il se doter d'une méthode et c'est sans doute cela que ces établissements ont recherché en faisant appel à des consultants.

Les ESAT eux aussi vont devoir répondre à cette injonction réglementaire.

Appliquer un référentiel uniquement centré sur les usagers, ou uniquement sur la production, comme dans le cas des certifications d'atelier par exemple, ne répond pas au sens de la Loi de 2002.

C'est la mission médicosociale qui est étudiée et ce sont les prestations fournies à ce titre là qui doivent répondre à l'évaluation interne. C'est pourquoi, les aspects économiques doivent être considérés comme des facteurs externes, avec un fort impact certes. Dans le même temps, la question reste ouverte sur la mission même de l'ESAT :

Insérer des travailleurs handicapés en milieu ordinaire, dans ce cas les réponses à évaluer se situeront autour des formes et résultats de l'insertion, ou procurer du travail dans un milieu protégé en tenant compte du handicap, auquel cas les indicateurs mesureront les résultats en terme d'alternative au travail ordinaire. Jean-Pierre Hardy, dans son ouvrage « Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux »⁴⁶ montre combien la finalité d'un établissement définie par sa mission (qui va être contextualisée par son projet d'établissement) impacte sur le choix des indicateurs de performance d'un ESAT.

⁴⁵ CNESMS, L'évaluation interne. Guide pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux, septembre 2006. (en ligne)

⁴⁶ HARDY J.P., Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, 2^{ème} édition 2006, Dunod, Paris, p17.

2.1.3 L'évaluation des travailleurs handicapés : une compétence requise pour les moniteurs d'ateliers

A) De la compétence à évaluer

On considère le plus souvent qu'une compétence professionnelle est une combinaison de connaissances et savoir faire adaptés à un contexte⁴⁷. Mais cette définition nous paraît incomplète. Plusieurs auteurs ont donné leur définition de la compétence. Nous retiendrons celle de P.ZARIFIAN :

« La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté »⁴⁸.

En effet, l'accent est mis sur l'implication, l'engagement du professionnel, qui témoigne d'une volonté de répondre à la situation. Le côté dynamique et actif du professionnel est convoqué. Il ne s'agit pas seulement d'exécuter une tâche. Or, dans sa fonction, le moniteur d'atelier est amené à évaluer les compétences des usagers travailleurs handicapés, son implication est sollicitée au premier plan pour évaluer.

Cette évaluation se concrétise de manière formelle dans le projet individualisé et le contrat d'aide et de soutien par le travail.

B) L'évaluation au cœur du projet individuel des usagers

a) *Un contrat usager/moniteur d'atelier*

En effet, dans le cadre de l'accompagnement du travailleur un projet individuel est élaboré avec un contrat d'aide et de soutien par le travail. Le moniteur d'atelier participe pleinement à la construction du projet centré sur la personne. Il est un prestataire au service de l'utilisateur bénéficiaire. Un engagement réciproque est donc formalisé avec l'implication de l'établissement.

b) *Démarche projet : l'évaluation, une nécessité*

Évaluer s'insère donc dans une démarche. Le moniteur doit s'inscrire dans cette démarche évolutive qui mesure l'adéquation entre besoins et moyens, en fonction des objectifs fixés. Dans tout projet, avant même de parler de moyens, c'est-à-dire ici de prestations, il est question d'énoncer des objectifs qui répondent à des besoins identifiés.

⁴⁷ Acception confirmée par la définition du MEDEF, journées internationales de Deauville, 1998 : Objectif compétences.

⁴⁸ ZARIFIAN P., Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999, p.70

Il est attendu que le moniteur d'atelier soit totalement impliqué dans cette démarche. Celle-ci requière toujours en amont, pour le moniteur, une connaissance des besoins réels de la personne accompagnée par les professionnels du champ social.

C) Evaluer : un outil, une méthode, des limites pour les moniteurs d'ateliers

a) *Un outil au service de l'évaluation des usagers :*

Plusieurs auteurs ont construit à cet usage des référentiels qui favorisent l'identification des besoins, que ce soit les référentiels de compétences sociales de Jean-Marc DUTRENIT⁴⁹, le Référentiel d'Observation des Compétences Sociales (ROCS) de Jacques DANANCIER⁵⁰, ou le Modèle d'Accompagnement Personnalisé (MAP) de l'UNAPEI. (Il en existe bien d'autres)

Il revient donc au moniteur d'atelier de se doter d'un outil d'évaluation des besoins du travailleur qu'il va accompagner. Si l'accent est mis sur la sphère professionnelle, la seule évaluation de résultats en termes de capacité de production est insuffisante. C'est pourquoi des grilles spécifiques prenant en compte les différentes dimensions de la personne sont requises. L'objectif est de s'en servir comme d'un outil et non comme une fin en soi.

La grille de suivi n'est qu'un support pour favoriser l'évaluation du développement vers l'autonomie de l'usager, évaluation du développement de ses compétences sociales et professionnelles.

b) *L'évaluation : une méthode de professionnel.*

Si un moniteur a à sa disposition une grille d'évaluation, ce n'est pas pour autant qu'il est à même de fournir une évaluation pertinente et fiable, c'est-à-dire qui ait du sens pour lui, pour l'accompagnement et le projet de la personne.

Evaluer est un processus qui sollicite différentes qualités et surtout un bon positionnement professionnel. En effet, l'évaluation se doit d'être utile pour la mise en œuvre du projet individuel, du contrat d'aide et de soutien, et donc pour la personne. Avoir des informations qui ne sont pas exploitées perd de son sens. Ne pas identifier son champ d'action professionnel et les limites de son champ d'intervention également.

⁴⁹ DUTRENIT J.M., la compétence sociale, diagnostic et développement, L'Harmattan, Paris, 1999.

⁵⁰ DANANCIER J., Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Dunod, Paris, 1999.

c) *Des dérives à éviter pour les moniteurs d'atelier :*

La dérive bureaucratique est à craindre chez les moniteurs d'ateliers. Elle est réelle quand...

« une certaine partie de la prestation est mise en œuvre conformément aux exigences contractuelles mais sans correspondance avec un besoin identifié...lorsque les activités déployées résultent d'habitudes (...) »⁵¹. L'évaluation dans ce cas aurait porté sur la réalité de certaines réalisations mais qui n'auraient pas de sens dans le cadre du projet individualisé, telle par exemple, la poursuite des activités professionnelles donnant de bons résultats pour l'atelier mais sans gain pour l'utilisateur dans le cadre de son suivi à l'ESAT, tout en s'appuyant sur la conformité aux exigences de certification de l'atelier.

Une autre dérive possible serait la dérive professionnelle qui implique que

« Les exigences contractuelles et les besoins réels du bénéficiaire sont méconnus...quand la prestation est le fruit d'une pratique professionnelle bien établie que les évolutions de l'environnement n'ont pas remis en cause »⁵². Ce serait le cas des moniteurs d'ateliers qui n'intégreraient pas les répercussions de la loi 2002-2 et de la loi du 11 Février 2005. Leurs évaluations perdraient de leur pertinence.

Mais puisque l'évaluation est une compétence à identifier dans un contexte, examinons celui qui a stimulé notre recherche.

2.2 ÉVALUER A L'ESAT DE SAINT-PRIEST-EN-JAREZ

Le Centre Départemental d'Aide par le Travail est un établissement public autonome qui comprend un ESAT, un foyer d'hébergement, un service d'accompagnement à la vie sociale (SADEMO) et une entreprise adaptée (Atelprod).

Après avoir identifié et analysé comment s'organise l'ESAT de Saint Priest en Jarez, la légitimité de l'évaluation se fera jour.

⁵¹ CHARLEUX F., GAQUERE D., Evaluation et Qualité en action sociale et médico-sociale, évaluation interne : outils, méthodes et mise en œuvre, ESF, p 59.

⁵² Id.p 59

2.2.1 Une structure organisée

A) Architecture et accueil à l'ESAT

a) *Une architecture composite*

Le CDAT est composé de plusieurs sites :

- Un site principal en milieu urbain, à saint Priest en Jarez, sur un terrain d'un hectare appartenant au Conseil Général, avec un bâtiment de 1000m² qui est dédié autant à l'administration qu'à des ateliers de l'ESAT à part égale, dans lequel sont inclus garage et locaux techniques.
- un bâtiment pour le foyer d'hébergement, avec en son sein l'atelier restauration (ouvert au public) disposant d'une entrée différenciée
- des espaces verts et un parking

Le tout sur un terrain sécurisé le soir par un portail à digicode.

- Un second site sur la commune voisine Villars, distante de 5 km , propriété de l'ESAT, de 1500 m² composé d'un un bâtiment industriel de 750m² qui accueille un atelier espace vert, un atelier de conditionnement mécanique, un atelier de ferronnerie avec pont et une annexe de 700m² avec un parking
- Un troisième site en centre ville de Saint Etienne à 10 km du premier, avec un bâtiment industriel de 700m² propriété de l'ESAT (avec une partie dédiée à ATELPD) et un bâtiment permettant le stockage avec déplacement par transpalette.
- Un quatrième site à Saint Etienne, de 700m², en location, accueille un atelier espace vert de l'entreprise adaptée ATELPD et l'atelier nettoyage.
- Un cinquième site, loué en plein centre ville de Saint Etienne, accueille en location le service d'accompagnement à la vie sociale, SADEMO. Il n'a pas de parking.
- Un appartement loué pour héberger collectivement 3 travailleurs handicapés suivis par le SADEMO.

Commentaires :

Tous ces locaux, mis à part le site de Villars nécessiteraient des travaux de propreté mais aussi des réaménagements. Les surfaces utilisées le sont en majorité à leur maximum ; seules quelques permutations entre ateliers autoriseraient un gain pour les conditions de travail et la productivité.

Les locaux dévolus à l'ESAT restreignent l'activité de production et ne permettent pas de bénéficier de conditions de travail optimum (exemple : blanchisserie pressing).

Le foyer d'hébergement n'offre pas des prestations architecturales correspondant aux attentes des usagers aujourd'hui (chambre de 10m², pas de douche privée).

C'est pourquoi seuls les travaux nécessaires à son entretien courant sont exécutés en l'attente d'une restructuration complète ESAT/FOYER.

Il est important de souligner que le site de Saint Priest, même s'il est composé de terrain en terrasses, est un lieu arboré, agréable, apprécié autant de ses usagers que du public (clientèle). Il est même exploité l'été pour la restauration à l'extérieur, ce qui en fait un atout non négligeable.

b) Capacité

Le CDAT est autorisé à accueillir des travailleurs handicapés orientés par la CDAPH en nombre défini :

- 107 places en ESAT
- 30 places au foyer d'hébergement et 3 places en appartement collectif
- 22 places en Entreprise Adaptée
- 20 places par le Service d'Accompagnement à la Vie Sociale nommé SADEMO

Il est attendu une autorisation d'ouverture de 5 places supplémentaires en ESAT pour 2007.

Actuellement, l'ESAT enregistre des candidatures en attente, dont une dizaine immédiatement disponibles ayant des projets très ciblés, auxquelles pourrait répondre l'ESAT si des places étaient vacantes.

c) La population accueillie à l'ESAT

A l'ESAT, la population accueillie est masculine à 55% ce qui est plus faible que la moyenne nationale (60%). Mais ce qui différencie le plus l'ESAT de la moyenne nationale, c'est l'âge moyen des personnes accueillies ; en effet, 80% des Travailleurs Handicapés (TH) ont moins de 40 ans alors qu'au niveau national ce taux n'est que de 55%. 4 personnes seulement ont 55 ans et plus.

Les personnes accueillies souffrent en majorité de déficiences intellectuelles associées ou non à des troubles psychiques.

Il est important de relever que ces dernières années, comme actuellement, le niveau des compétences des travailleurs est plus élevé.

B) Mission, projet d'établissement, modalités de fonctionnement de l'ESAT

L'ESAT est une structure qui répond à sa mission d' ESAT à savoir offrir des activités à caractère professionnel avec un soutien médico-social et éducatif en vue de développer l'autonomie, et favoriser une insertion sociale et professionnelle chaque fois que possible aux personnes handicapées orientées par la CDAPH. (Nous avons vu plus haut- chapitre 122 comment la mission des ESAT évolue).

Appartenant au dispositif du CDAT, il travaille donc en collaboration avec les services du foyer, du SADEMO et de l'Entreprise Adaptée (pour des réorientations).

L'ESAT ne fonctionne pas en autarcie ; ses connexions avec les entreprises du milieu ordinaire sont bien réelles avec des stages et mises à disposition de Travailleurs Handicapés en fonction des projets individuels jusqu'à insertion de ceux-ci pour certains.

Son projet d'établissement est en cours de création.

a) *Son financement*

3 interlocuteurs sont incontournables dans le financement du CDAT :

- Le Conseil Général pour la partie hébergement (foyer)
- la DDASS pour l'ESAT, budget social.
- la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi pour les aides aux postes

Son bilan financier est actuellement équilibré même si des réorganisations de l'entreprise adaptée ne parviennent pas encore à montrer la fin de leur impact négatif (déficit) sur le budget total du CDAT.

b) *Ses prestations*

Les prestations se doivent d'être en adéquation avec le projet d'établissement. A ce jour, celui-ci s'avère en cours d'élaboration. On repère très vite la volonté de l'établissement d'œuvrer au mieux pour sa mission médico-sociale, dans une vocation de service public affirmée, sans pour autant négliger ce qui lui assure sa pérennité, à savoir ses capacités de production.

Les activités de production sont variées : conditionnement, montage-câblage, publicité publiportage, blanchisserie pressing, entretien d'espaces verts, restauration, ferronnerie. Ainsi, les activités demandant plus de qualification et porteuses économiquement sont de plus en plus sollicitées ce qui répond aussi aux demandes des travailleurs. Cependant, une nuance est à apporter pour la ferronnerie qui cherche des candidats alors que la clientèle est bien présente.

Dans tous les cas, la professionnalisation des TH est mise en œuvre via des prestations de qualité. Cette professionnalisation est reconnue par le respect des règles de l'art de ces métiers.

Les activités de soutien et d'accompagnement à la vie sociale sont orientées vers la formation avec remise à niveau par exemple, ou activités sportives et culturelles.

c) Le personnel du CDAT et organisation

L'effectifs total en personnel est de 44 ETP avec pour l'ESAT : 19.80 ETP (équivalent temps plein), dont 11 moniteurs d'ateliers, 1ETP cadre socio-éducatif, 3.50 ETP administratifs, 1.4 ETP services généraux, 1,5 ETP service médicosocial.(IDE, Psychologue), 0.6 ETP Conseillère en Economie Sociale et Familiale, 0.80 ETP commercial. (1ETP éducateur chargé d'insertion budgété en attente de remplacement)

Concernant l'ESAT, le bilan des ressources humaines 2006 fait ressortir une moyenne d'âge de 47,7 ans avec une ancienneté moyenne de 7 ans mais enregistrant des écarts allant de 1an à 18ans.

L'organigramme du personnel se présente sous la forme pyramidale (Cf. annexe II) mais de récentes réorganisations laissent se dessiner une organisation par pôle d'activités. On distingue ainsi le pôle médico-social, le pôle production, et bientôt la finalisation du pôle développement et méthodes. Les temps de travail en équipe sont peu nombreux.

Les moniteurs de l'ESAT ont une réunion d'information et de fonctionnement tous les 2 mois où sont abordées les thématiques liées aux modifications de réglementation, l'organisation interne, les difficultés rencontrées.

Une réunion par trimestre aborde les résultats et le suivi des objectifs quantifiés des ateliers en termes de chiffre d'affaire. Les questions liées aux procédures, aux outils de la loi 2002-2 sont traitées entre Direction, représentant du pôle médico-social et responsable de service de l'ESAT ; elles donnent lieu à des présentations en réunion de fonctionnement pour ensuite être exposées et soumises aux commentaires des moniteurs.

A ce jour, le mode de management est peu participatif et les informations et décisions se font plus dans la verticalité que dans la transversalité. Peu à peu se constitue un noyau de concertation décisionnel entre Direction, Chef de service et psychologue. La décision bien que concertée revient cependant toujours à la Direction.

2.2.2 L'évaluation et son actualité locale

A) Les enjeux : de la stratégie de l'évaluation

a) *Des contraintes internes*

Les locaux du CDAT deviennent vétustes et pour la partie ESAT exigus. Le développement du secteur blanchisserie réclame une surface trois fois supérieure à ce qu'elle est pour répondre tant aux besoins de production qu'aux conditions de travail appropriées. Le service restauration de son côté doit répondre à de nouvelles normes dans sa partie réservée à la constitution des repas, tout en restant sur un site attractif à la clientèle qui a su apprécier le site existant arboré. Les activités de conditionnement deviennent moins intéressantes au profit du développement des ateliers d'entretien d'espaces verts. Le secteur hébergement ne répond plus aux besoins des usagers qui souhaitent des espaces sanitaires privatifs et surtout des logements individuels. Il est donc d'actualité de repenser une restructuration et une délocalisation probable du CDAT.

b) L'ESAT et son environnement

Ainsi, si pour la sphère production on connaît le marché potentiel et son devenir, l'accompagnement des travailleurs nécessite qu'on s'interroge sur la pertinence et la qualité des prestations de l'ESAT à leur égard.

Il est prévu que la capacité d'accueil de l'établissement soit majorée et la création de 5 places supplémentaires envisagée. Les besoins du département sont bien enregistrés dans le cadre du Programme Interdépartemental d'Accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC)⁵³ donnant lieu à une création de 28 places supplémentaires par an dans la Loire pour les ESAT jusqu'en 2011. L'ESAT de Saint Priest peut donc répondre à ce besoin.

c) La logique qui s'impose : Evaluer.

Pour faire le projet d'établissement, il s'agit aussi de disposer d'information sur l'adéquation entre les prestations fournies et les attentes des usagers.

C'est pourquoi afin d'asseoir objectivement son projet d'établissement et de disposer d'un outil d'aide à la décision, il a été envisagé de mettre en place une évaluation interne de l'ESAT secteur porteur qui donne le sens et la mission à la structure CDAT.

Après avoir pris connaissance de son environnement porteur, l'ESAT se devait d'examiner ses capacités internes, à savoir évaluer ses prestations aux usagers.

Dans le même temps, il s'agissait de répondre aux obligations réglementaires qui sollicitent les établissements médico-sociaux à entreprendre cette évaluation interne. (Cf. chapitre 2.1.2).

⁵³ PRIAC 2006-2007 région Rhône Alpes, complété en avril 2007 pour actualisation 2007-2011 DRASS Rhône alpes.

La décision de procéder à une évaluation interne trouve ainsi sa légitimité. Elle est un véritable outil au service du traitement des enjeux de l'établissement.

Mais, sur quel lit s'installe cette décision et quelles conséquences sont envisageables ?

B) L'ESAT en question

a) *Le sens de l'ESAT interrogé pour un projet d'envergure*

La mission de l'ESAT est d'accompagner les Travailleurs Handicapés (TH) dans le développement de compétences professionnelles et sociales.

Il est important de noter que le budget de l'ESAT repose pour moitié sur la production et pour moitié sur le financement de l'Etat pour la sphère des prestations médico-sociales. On assiste à un conflit de valeurs entre production (valeur économique) et mission sociale de l'ESAT qui s'exprime concrètement sur des prises de position concernant la répartition et la qualité de la charge de travail des travailleurs handicapés. Les débats s'orientent donc sur les degrés de protectionnisme et d'autonomie de la structure qui semblent dériver sur l'autonomie et la protection de la personne. Le projet de la structure est donc interrogé.

Un projet d'envergure : restructurer

L'inventaire du patrimoine et des besoins montre la nécessité d'investir dans des locaux neufs et adaptés. L'étude des marchés, la projection des capacités d'accueil des TH, un terrain d'insertion vers l'emploi en milieu ordinaire assez saturé sont des facteurs à combiner pour construire ce projet de restructuration. Face à ce changement nécessaire, certains adoptent une attitude attentiste ou de repli, pensant que l'ESAT peut continuer à exister sous la même forme. « On n'est pas obligé de s'agrandir, on va pas faire de l'industriel, on fait du social », dit un moniteur d'atelier.

Le projet de restructuration interroge le projet d'établissement en termes de valeurs sous-jacentes au projet d'établissement mais aussi en terme de valeurs professionnelles.

b) *Les représentations professionnelles des moniteurs d'ateliers*

Dans le même temps, la mise en œuvre réglementaire du contrat de soutien et d'aide par le travail questionne le contenu des projets individuels d'accompagnement des travailleurs en œuvre jusqu'alors. Il n'est pas suffisant de proposer des actions, des prestations aux usagers. Le moniteur est un interlocuteur incontournable dans l'élaboration du projet. Aussi, s'est posée la question « comment le moniteur peut-il identifier les besoins des travailleurs ? ». La méthode utilisée jusqu'alors est-elle pertinente ? Le moniteur plus proche de son rôle de technicien se devait jusqu'alors de faire apprendre un métier ou favoriser le développement des compétences professionnelles et il découvre combien il est aujourd'hui sollicité sur un champ plus vaste. Des débats sur les représentations

professionnelles ont alors émergé. « Je suis pas sûr qu'on voit tous la même chose sous le terme handicapé » dit un moniteur d'atelier.

c) *Evaluer : le choix d'une méthode*

Dans le même temps, il faut suivre l'obligation réglementaire, découlant de la Loi 2002-2 (art. L. 312-8 du CASF) pour les établissements sociaux, qui impose la mise en place de « l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent ».

Pour autant, l'activité de l'ESAT s'appuie concrètement sur le travail des moniteurs d'ateliers. De provenance professionnelle différente (artisan, ouvrier de l'industrie...), on ne peut prétendre que chacun ait une culture de l'évaluation, ou qu'il existe une culture commune de l'évaluation⁵⁴. Pourtant, le moniteur d'atelier se confronte dans son cœur de métier au besoin d'évaluer les compétences des usagers dont il a la charge afin de mettre en adéquation compétences et moyens nécessaires face aux exigences des travaux commandés et donc de favoriser le développement des compétences de ces travailleurs. De plus, on constate que l'évaluation des compétences des TH par les moniteurs a du mal à s'objectiver et se formaliser.

2.2.3 Mise en œuvre de l'évaluation interne

Afin de répondre aux besoins de l'établissement, une démarche d'évaluation interne a été mise en œuvre. Sous l'impulsion de la Direction, animée par la directrice stagiaire (moi-même), une auto-évaluation a été conduite selon les modalités suivantes :

A) **Cadre de travail**

L'objectif de l'évaluation : Il a été énoncé comme suit : Procéder à un bilan qualitatif des activités centré sur les travailleurs ; Cette évaluation orientera le projet de l'ESAT.

Des critères d'évaluation : Ces critères ont été sélectionnés parmi une liste de 150 pour répondre à deux impératifs : leur adaptation au contexte actuel de la structure et une durée du groupe de 3 mois. Ils se présentent sous la forme d'objectifs.

La cotation : chaque critère est soumis à examen, d'abord en répondant aux questions « qui, quand, où, quoi, comment, pourquoi, combien » avec détermination des points forts et points à améliorer sur les axes ressources humaines et matérielles, et organisation. Une cotation sur une échelle de satisfaction est proposée, des indicateurs concrets sont émis, des pistes d'action d'amélioration formulées.

⁵⁴ (cf. formation, paragraphe 1.2.2. C)

B) Modalités de fonctionnement du groupe et résultats

La démarche : elle est participative et a invité les moniteurs sur la base du volontariat, ce qui a conduit à des exclusions selon les critères suivants : présence régulière requise, une représentation par atelier quand une même activité se décline sur plusieurs ateliers. Le groupe de travail est constitué de 7 moniteurs d'ateliers , le chef de service de l'ESAT, la psychologue , l'infirmière , l'attaché d'administration.

Le rythme a été ainsi défini : 7 séances de 2h à un rythme bihebdomadaire favorisant la concertation et les échanges entre les différents professionnels.

La parole est libre sous couvert du respect de chacun, du temps de parole partagé, du non jugement de valeur sur les compétences de ses collègues. Toutes les informations sont recueillies même si certaines peuvent être contradictoires. Un avertissement a été signalé : la non participation des usagers qui a été prise en compte pour l'analyse des résultats. (En effet, à ce jour le lieu d'expression des usagers n'était pas mis en place. Aussi, il paraissait prématuré de les faire participer à une auto-évaluation sans avoir déjà participé à un dispositif de concertation.)

Les résultats : les informations recueillies lors de cette évaluation ont donné lieu à un document qui a été remis à l'ensemble du personnel de l'établissement et commenté. Il est un outil d'aide à la décision pour le projet d'établissement comme annoncé, mais il va aussi va servir de socle à une démarche d'amélioration de la qualité. Le but étant également de passer du déclaratif au factuel.

C) Une démarche bien suivie

Si la démarche d'évaluation avait été clairement explicitée et se présentait de manière très structurée, c'était aussi pour favoriser l'adhésion et la participation, sans présumer du réel engagement des professionnels. Pourtant, les modalités de fonctionnement ont été respectées, toutes les séances ont bien eu lieu, une seule a dû être reportée à cause de l'absentéisme (non propre au groupe). Le cadre horaire a également été respecté, sans prolongation ou raccourcissement de séance. La parole a circulé librement même si certains éclats de rires ont parfois masqué quelques tensions.

Nous ne reprendrons pas ici l'ensemble des données de l'évaluation qui n'ont pas d'intérêt direct avec notre problématique. C'est l'impact de l'évaluation qui est à interroger et non les résultats de l'évaluation interne. Nous avons précisé ici le dispositif car c'est lui qui peut avoir une incidence sur les compétences des moniteurs d'ateliers.

2.3 UNE INTERROGATION CENTRALE : ÉVALUER POUR MIEUX ÉVALUER ?

2.3.1 Des manques constatés chez les moniteurs d'ateliers.

a) *De la formation des moniteurs d'ateliers...*

Dans un premier temps, dans le cadre d'une démarche exploratoire, nous avons tenu à vérifier le contenu de la formation des moniteurs d'ateliers. Pour ce faire, de manière aléatoire nous avons contacté plusieurs centres de formation de moniteurs.

Plusieurs responsables pédagogiques(4) ou secrétariat (2) nous ont répondu soit par e-mail soit directement par téléphone. Interrogés largement, puis plus précisément sur la formation, ils ont tous témoigné de l'absence de module ou cours spécifique sur l'évaluation des usagers en termes de besoins de la personne ; ils ont relaté plus d'intérêt sur les évaluations des capacités à produire s'inscrivant dans un projet d'atelier. L'accent est donc plus mis sur les résultats et capacités de production du collectif (l'atelier) que sur l'évaluation individuelle de l'utilisateur.

b) *Une confirmation*

Le corps des moniteurs étant voué à s'éteindre selon le décret n°2007-835 du 11 mai 2007, la formation est donc remise en question au profit d'une formation beaucoup plus volumineuse d'éducateur technique spécialisé. La question des compétences des moniteurs d'ateliers en matière d'évaluation des usagers s'avère donc d'actualité.

c) *L'évaluation dans les faits :*

Les évaluations actuellement ne sont pas établies de manière homogène dans l'ESAT. Certains moniteurs utilisent des grilles d'évaluation, d'autres non. Certains construisent des grilles d'évaluation des tâches réalisées. Lors des réunions de synthèse et d'élaboration du contrat de soutien et d'aide par le travail, certains ont préparé une évaluation sur un document, d'autres restent dans la transmission orale ponctuelle.

Face à ces constats, nécessités d'évaluation interne et besoin d'améliorer les compétences en évaluation des moniteurs d'ateliers, nous nous sommes demandé :

Comment le management en place et l'organisation actuelle vont-ils devoir évoluer ?

Quelles sont les répercussions de la mise en œuvre d'une évaluation interne ?

Quel bénéfice trouver dans l'évaluation interne ?

A quel impact sur les professionnels et sur les moniteurs d'ateliers en particulier peut-on s'attendre ?

Face à toutes ces questions et afin de mieux trouver des réponses, nous avons choisi de recentrer le questionnement autour de deux mots clés, évaluation et compétences professionnelles.

2.3.2 Problématique

Avec ces deux mots clés, il nous a semblé pertinent de mettre en travail la problématique de recherche suivante :

« En quoi le processus mis en œuvre dans une évaluation interne des prestations favorise-t-il le développement des compétences (en matière d'évaluation) des moniteurs d'ateliers. »

Il s'agit d'étudier ici non seulement quelle place prend l'évaluation interne dans l'organisation en cours mais aussi de tenter de voir comment le processus même de l'évaluation des prestations peut ou non entrer en congruence avec les compétences de ceux qui l'organisent en grande partie, à savoir les moniteurs d'ateliers.

On peut en effet se demander si les acquis dans cette démarche vont permettre de développer des compétences chez ces professionnels, au point de modifier leurs représentations professionnelles, plus concrètement aussi leurs modalités d'évaluation des usagers. – étant entendu que l'évaluation est nécessaire dans le repérage des besoins des travailleurs, mais aussi dans l'identification des évolutions de leurs compétences professionnelles et sociales⁵⁵.

2.3.3 Hypothèses

Pour tenter de répondre à cette problématique, plusieurs hypothèses ont été émises :

Par un dispositif d'évaluation interne...

H1: le moniteur acquiert une nouvelle représentation de son métier.

H2 : le moniteur d'atelier acquiert des compétences sur l'évaluation.

H3 : le moniteur d'atelier peut transférer ces compétences acquises sur l'évaluation dans les évaluations des TH qu'il met en œuvre.

et...

H4 : l'évaluation interne est un processus d'organisation apprenante.

⁵⁵ (Cf. contrat de soutien et d'aide par le travail).

3 L'ÉVALUATION INTERNE, UN PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES MONITEURS D'ATELIERS

Pour répondre par le terrain à notre problématique, il convient d'identifier l'impact de cette démarche d'évaluation interne sur les compétences des professionnels et en particulier des moniteurs d'ateliers. Après avoir explicité la méthode d'investigation choisie (3.1), les résultats, nous montrerons comment les ressources humaines ont été mobilisées (3.2). Ainsi, nous identifierons l'intérêt d'une organisation apprenante (3.3). A partir de ces enseignements, le rôle du Directeur et des actions à mettre en œuvre seront proposés (3.4).

3.1 METHODE D'INVESTIGATION

3.1.1 La méthode TEST/RETEST

Il s'agit d'adopter une méthode qui réponde aux critères de faisabilité et de fiabilité.

Nous avons choisi de « tester » les moniteurs d'ateliers avant et après la démarche d'évaluation interne, afin de repérer si leur participation générerait des conséquences observables sur leur métier. Ainsi, nous pourrions tester nos hypothèses et tenter de répondre à notre problématique.

Comme outil méthodologique nous avons choisi la méthode des entretiens avant et après l'évaluation interne. Cette méthode offre l'avantage de donner des informations qualitatives qui permettent aux interviewés de faire part de leurs représentations et nous informent sur leur façon d'appréhender les choses.

3.1.2 Les entretiens

Nous avons choisi les entretiens semi-directifs. Semi dirigés, les entretiens situent l'interlocuteur dans un contexte prédéfini qui dans la grande majorité des cas, évite des propos trop distants des thèmes investigués.

Ces entretiens semi directifs sont conduits grâce à une grille d'entretien (cf. annexe III) construite autour des thèmes : Métier, Fonction, Structure, fonction/structure, fonction/usager, compétences moniteurs en ESAT, Identification de l'adéquation à l'usager, représentation de l'évaluation, représentation de l'évaluation des compétences, évaluation de cette évaluation à l'ESAT, Opérationnalité de l'évaluation à l'ESAT, auto-évaluation sur l'évaluation.

Ces entretiens ont duré en moyenne 45 minutes. L'intégralité des propos a été retranscrite après avoir reçu l'accord des professionnels, sous réserve d'anonymat.

7 moniteurs ont été interviewés. 6 ont répondu aux questions du test et du retest (moniteurs A,B,C,D,E,F), un moniteur étant absent pour maladie longue (moniteur G).

Le retest reprend des questions du test auxquelles s'ajoutent des questions spécifiques sur l'impact de l'évaluation interne. (cf. annexe III)

3.1.3 Limites et intérêts de cette méthodologie

a) Limites

Cette méthode d'investigation fait appel à la subjectivité des interviewés. Des mécanismes de type hésitation, séduction intellectuelle, peuvent venir parasiter la réalité des faits.

De plus, les données n'engagent que leur auteur et ne peuvent, à ce titre, ne se prévaloir d'aucune généralisation possible.

De même, le temps sur le terrain ne nous permet pas de voir en pratique si, dans le cas où il y a un impact sur la compétence à évaluer des moniteurs, il existe une application réelle, factuelle, et durable. Le suivi de la formalisation des évaluations dans le temps (dans le dossier de l'usager par exemple) constituerait un moyen concret, un indicateur plus précis pour observer la compétence à évaluer des moniteurs.

b) Intérêts

Cette méthode présente l'intérêt de recueillir l'expression et les représentations des interviewés, c'est-à-dire ce qui les anime, qui fait sens dans leur travail au quotidien. Contrairement à la passation de questionnaires qui favorise une approche quantitative des données, on recueille ici leurs valeurs, les arguments qui fondent leur pensée et les rationalisations qui justifient leurs modes d'actions. S'il ne s'agit que de déclaratif, c'est aussi ce qui caractérise les moniteurs dans leur action, au moins au moment présent, mais sûrement aussi au-delà.

3.2 UNE OPTIMISATION DES RESSOURCES HUMAINES, CELLES DES MONITEURS.

3.2.1 Place de l'évaluation pour les moniteurs d'ateliers : Traitements des données et résultats

A) Méthode de traitement des données :

Les interviews ont été retranscrites intégralement. Puis, un tableau à double entrée est construit pour permettre une analyse transversale des réponses : à l'horizontale, on retrouve l'identification des moniteurs, à la verticale les thèmes abordés avec en sous titre les questions qui s'y réfèrent.

Dans ce tableau, les données sont saisies par mots clés.

Rappelons pour mémoire les moniteurs (A à F) ont passé deux entretiens notés 1 et 2 (sauf G, cf. 3.1.2).

Ces tableaux sont consultables en annexe IV.⁵⁶

B) Approche globale des données :

Avant leur participation au groupe « évaluation interne » :

Les moniteurs se perçoivent comme des professionnels ayant une expertise dans leur métier d'origine. Aussi, pour eux, l'évaluation concerne plus souvent l'évaluation des productions, résultats des travailleurs que l'évaluation de leurs compétences. Bien qu'ils se disent en possession d'une grille d'évaluation des compétences des travailleurs, ils font le constat qu'ils notent plus volontiers les réalisations, ou l'accès à une technique

Ils ne citent pas l'évaluation comme une compétence requise pour les moniteurs d'ateliers à la question 6 du test. Mais par contre, on voit bien à travers leurs propos (« désir », « caprice », « en le faisant raconter sa vie », « la gentillesse », « les craintes », « c'est intuitif », « je suis comme un papa pour eux... »), que la relation d'aide et d'accompagnement n'est pas dénuée d'affects. Aussi, cette proximité relationnelle, telle qu'elle est implicitement évoquée peut interroger sur ses effets potentiels sur l'évaluation des usagers. Ils soulignent d'ailleurs les limites auxquelles ils sont confrontés à la question 13, à savoir un manque de maîtrise de l'évaluation.

Après leur participation au groupe « Evaluation interne » :

⁵⁶ Nous invitons le lecteur à se référer aux tableaux en annexe IV pour plus de précision.

On constate des différences significatives sur leur fonction au sein de l'ESAT.⁵⁷

La notion d'évaluation apparait comme une compétence des moniteurs d'ateliers (question 6 retest). Elle est définie de manière plus précise.

Leur participation au groupe leur a donné des moyens d'échanger, de partager, en réalisant la place prépondérante que prend l'évaluation aujourd'hui pour les contrats de soutien et d'aide par le travail, mais aussi de voir qu'il s'agit bien d'une méthode de travail, méthode nécessaire (« la méthode ça permet mieux de disséquer, de chercher la chronologie, de repérer les lieux », « ça m'a donné plus de pistes sur comment ça devait évoluer »).

A elle seule, cette approche globale des données n'autorise pas à répondre à notre problématique. C'est pourquoi il convient maintenant de confronter plus précisément les données à nos hypothèses.

3.2.2 Impact d'une participation à un groupe d'évaluation interne : Confrontation aux hypothèses

A) Hypothèse 1 :

Le moniteur acquiert une nouvelle représentation de son métier.

(Examen à partir des questions 1,2 et E du retest)

A partir des questions 1 et 2 du test, avant leur participation au groupe, pour tous les professionnels, le métier est avant tout une question de technique qui correspond aux règles de l'art du métier, mais cela concerne leur métier d'origine. Il s'agit de « transmettre un savoir technique ». Pourtant, à la question 3 ils expliquent que c'est la fonction d'aide par le travail qui correspond à leur mission.

Après l'évaluation interne, la remise en question est à l'ordre du jour (réponses de A, C et F). Quand on évoque le métier, maintenant, certains témoignent de l'acquisition de nouveaux savoirs (réponse de B) mais aussi de nouvelles façon de l'exercer sont envisagées : évaluer (réponse de B), individualiser (réponse de B), avoir des références communes (réponse de E). Deux personnes (B et E) font référence à l'évaluation comme une compétence des moniteurs d'ateliers (à la question 6 retest) alors qu'avant leur participation aucun ne l'avait mentionnée.

⁵⁷ Elles seront plus détaillées dans l'examen de nos hypothèses.

L'image qu'ils se font de leur façon de travailler évolue. Ils parlent de la méthode et non plus seulement des compétences techniques liées au métier d'origine. Le travail commun entre moniteurs est même attendu par eux. (Réponse de A sur le manque de cohésion d'équipe). On sort là de l'expertise du métier d'origine pour se tourner vers ce qui est commun, la façon d'accompagner les travailleurs handicapés, la vocation éducative et sociale.

Tous ces éléments plaident en faveur d'une non infirmation de cette hypothèse.

B) Hypothèse 2 :

Le moniteur d'atelier acquiert des compétences sur l'évaluation.

(Examen à partir des questions 9 et D du retest)

Savoir évaluer n'est pas cité comme une compétence lors du test à la question 9. Pourtant cela devient le cas pour deux personnes dans le retest. Mais le plus significatif, c'est l'évolution de la représentation de l'évaluation.

Lors du test, l'évaluation est représentée comme un bilan (D 1 « faire le point »), un moyen d'identification des capacités (F1), un inventaire (A1).

Après avoir participé au groupe, les moniteurs présentent l'évaluation comme quelque chose qui s'inscrit dans une dynamique. Ils parlent d'évolution (D2, E2,C2), de projet, d'avenir (E2) et même de mesure d'un écart par rapport à un objectif (A2). L'évaluation n'est donc plus considérée comme un simple contrôle mais bien comme une méthode utilisée pour voir des écarts par rapport à des objectifs fixés et un outil pour réajuster et s'améliorer.

Ils ont relevé qu'une méthode est nécessaire et qu'une simple observation à elle seule ne suffit pas. (« On peut mieux faire sur le repérage », « ça va me faire mener les évaluations différemment », « la méthode », « structurer »).

L'évaluation est maintenant perçue comme un processus qui tient compte du temps et donc qui n'est pas seulement ponctuelle

L'hypothèse 2 n'est donc pas infirmée. Cependant, rien ne peut attester réellement qu'il y a de nouvelles compétences sur l'évaluation. On conclura plus objectivement que l'évaluation est perçue différemment ce qui aura certainement un effet sur la compétence ultérieure à évaluer.

C) Hypothèse 3 :

Le moniteur d'atelier peut transférer ces compétences acquises sur l'évaluation dans les évaluations des TH qu'il met en œuvre.

(Examen à partir des questions 12 et C du retest)

Avant leur participation au groupe, les moniteurs d'ateliers reconnaissent tous avoir des difficultés ou des limites à évaluer les TH.

A la question 13, les moniteurs parlent de difficultés pour évaluer le comportement (B1), manques de repères (A1), manques de savoirs (C1) et manque de méthode (E1).

Pourtant, à la même période, ils disent disposer d'un outil, une grille d'évaluation mais ils prennent conscience qu'ils évaluent surtout les résultats de production et pas assez la progression de l'ensemble des compétences de la personne.

Après le groupe évaluation interne, (question C retest), ils expliquent ce que leur a apporté ce groupe en ce qui concerne leur façon d'évaluer : réflexion (pour les moniteurs A et B), importance de la précision (B), modifier sa façon de faire (C), une méthode et des indicateurs (C). Deux personnes (D et F) ne disent pas que cela puisse avoir de l'influence sur leur façon d'évaluer.

On peut conclure que cette hypothèse n'est pas infirmée. Pour autant, si certains pensent qu'ils pourront appliquer ce qu'ils ont appris de l'évaluation en participant à ce groupe, il resterait bien sûr à en avoir confirmation par les faits.

D) Hypothèse 4

L'évaluation interne est un processus d'organisation apprenante.

(Examen à partir des questions A, B, F du retest)

On s'appuiera ici sur ces deux définitions de l'organisation apprenante :

« L'idée est qu'une organisation puisse permettre à ses employés de développer individuellement toutes les qualités et leurs capacités afin d'améliorer la performance d'ensemble de l'entreprise »⁵⁸ et « organisation d'entreprise qui augmente son portefeuille de compétences collectives...qui crée de la valeur... ».⁵⁹

Par la question A du retest, on découvre que la participation au groupe a permis aux moniteurs de s'exprimer (moniteur A), et d'échanger (moniteur C). Ils ont pu en extraire des informations (pour B), des connaissances sur l'ESAT et son organisation (B, E, F). Ils ont réalisé que des ajustements seraient à prévoir (A et B, « remise en cause »).

On peut penser que des processus cognitifs se sont mis en œuvre pour tenir compte des nouvelles données produites par la participation à l'évaluation interne et les utiliser, se les approprier.

⁵⁸ KENNEDY C., Toutes les théories du management, Maxima éditeur, Paris, 1999, p291

⁵⁹ PLANE J.M., la gestion des ressources humaines, collection dominos, Edition Flammarion, 2000, p 121.

La question F le confirme pour certains. En effet, les liens entre la mission de l'ESAT et leur métier ont été repérés. Ils voient que la mission évolue, tenant compte de la récente réglementation et ainsi aujourd'hui ils parviennent à mieux se situer (E « mieux comprendre le métier attendu», A « un apport sur ce qu'il y a à faire... ». On pourrait prétendre à un apprentissage.

La question B montre que cette participation par ces échanges (moniteurs A,B,C,D,E,F), provoque la mise en commun, des confrontations d'idées et donne du sens (E, « projet »). L'examen des données confrontées à cette hypothèse fait ressortir que la participation à l'évaluation interne a provoqué par son dispositif des échanges professionnels constructifs qui vont dans le sens d'une volonté d'amélioration des prestations de l'ESAT, qu'on peut considérer comme une amélioration de sa performance sous l'angle qualitatif. Cette hypothèse n'est donc pas infirmée.

3.2.3 Une réelle mobilisation des ressources humaines

Il est nécessaire de mettre en relation tous ces éléments obtenus par l'analyse des données et voir comment ils permettent de répondre à notre problématique.

Nous retiendrons plusieurs points qui nous semblent significatifs :

L'évaluation interne a pour vocation d'évaluer les prestations de l'établissement de façon à bien identifier ce qu'il propose aux usagers et comment il répond à sa mission. L'évaluation menée par l'ensemble des professionnels n'interroge pas seulement comment chacun exerce sa fonction, mais bien plutôt comment le collectif des professionnels répond aux besoins des usagers. C'est sans doute pourquoi, des effets sur la représentation de la mission de chaque professionnel, sa fonction au sein de l'établissement orientée par le projet d'établissement, son métier, ont été observés. (Hypothèse 1)

Mais, il faut tenir compte de la manière dont se déroule l'évaluation interne. Il s'agit d'un processus (avec un amont, un aval, une finalité et pour la réaliser des actions). Ce processus requiert une méthode : définir des objectifs, identifier en quoi, comment, (... méthode QQOQCP) l'établissement y répond, sur quels critères et indicateurs on peut s'appuyer pour répondre, repérer les points forts et les points d'amélioration, également mettre en œuvre un dispositif d'actions correctives et de construction de nouveaux objectifs.

Les moniteurs d'ateliers ont ainsi expérimenté cette méthode, s'en sont servi. Ils ne se sont pas contentés de découvrir intellectuellement ce qu'elle recouvrait mais bien au contraire ils ont agi avec elle, ils l'ont utilisée. Des connaissances et une expérimentation

contextualisée favorisent ainsi l'apprentissage d'une compétence. Aussi, on peut penser que les moniteurs ont acquis des compétences sur l'évaluation. (Hypothèse2)

Pour autant, si il y a acquisition de compétences sur l'évaluation, rien ne permet de s'assurer pour le moment qu'elles soient mises en œuvre. Les moniteurs pensent que ce qu'ils ont appris leur sera utile mais il conviendrait de poursuivre cette démarche pour s'assurer de l'évolution de leur évaluation des travailleurs. (Hypothèse 3)

Cependant, devant l'ensemble de ces données, on constate aussi que la participation à ce groupe a mis en œuvre une autre dynamique de travail. Le partage des expériences, la confrontation des représentations, les écarts de perception entre les personnes qui sont argumentés en fonction des valeurs professionnelles et des convictions propres...ces différents apports ont provoqué une dynamique qui impacte sur une organisation plutôt pyramidale qui prévalait alors. L'organisation, par ce dispositif de groupe projet centré sur une thématique transversale et fédératrice, en valorisant les qualités professionnelles au profit de la mission de l'ESAT devient une organisation apprenante. (Hypothèse 4)

Ainsi, on peut conclure que l'évaluation interne apporte aux moniteurs d'atelier de nouvelles compétences sur l'évaluation. Les ressources humaines sont optimisées. L'évaluation des travailleurs qu'ils effectueront pourrait ainsi s'en trouver améliorée. Ce dispositif répond à leur manque d'expertise en la matière, constaté dans leur formation et sur le terrain.

Nous avons vu combien aborder les métiers en termes de compétence n'était pas anodin, tout comme pratiquer ce type de groupe de travail. Cela mérite d'aller approfondir les enjeux réels de cette gestion particulière des compétences. En effet, ces données vont maintenant être éclairées par quelques éléments théoriques pour mieux en saisir l'importance.

3.3 GESTION DES COMPÉTENCES ? DÉMARCHE PARTICIPATIVE ET ORGANISATION APPRENANTE.

3.3.1 L'approche compétences

Dans ces contextes de plus en plus complexes, tout ce qui va favoriser le développement de la performance de l'organisation va devoir s'appuyer sur les potentiels existants tout en s'adaptant aux changements. Les ressources humaines en font partie. « Ce sont les

compétences qui sont identifiées comme de vraies richesses ». ⁶⁰ C'est par l'optimisation de l'existant au regard des attentes externes et de leurs contraintes que l'organisation va se pérenniser et va développer son efficacité à plus long terme. C'est pourquoi les compétences des moniteurs d'ateliers méritaient d'être examinées et en particulier leur compétence en matière d'évaluation.

Il ne s'agit donc pas de rester sur les acquis existants mais plutôt de les valoriser.

Les travaux de G.LEBOTERF⁶¹ et de P.ZARIFIAN⁶² ont particulièrement traité de la gestion des compétences en entreprise. Ils démontrent combien la logique des rôles et des métiers prévaut sur celles de fonction et d'opération du modèle Taylorien. Ils valorisent une approche compétence qu'on retrouvera au travers de la stratégie de l'entreprise et donc aussi dans les actions individuelle et collective.

Ainsi, s'intéresser aux acteurs de l'organisation, ici les moniteurs, ce n'est plus seulement gérer l'existant en termes de qualification et de fonction. C'est aller au-delà pour capitaliser et rentabiliser les ressources humaines, donc leurs connaissances, leurs savoirs et acquérir des méthodes ; c'est valoriser les compétences déjà existantes et leur permettre de se développer.

Ces professionnels ne sont plus eux-mêmes évalués seulement sur leurs résultats individuels, leurs capacités, mais c'est la performance globale de l'organisation qui doit être interrogée et cela pour être réajustée en fonction des besoins des usagers. C'est bien une place centrale que prend l'évaluation interne.

L'organisation doit pouvoir disposer d'un capital de compétences à même d'évoluer, de s'adapter.

3.3.2 Démarche projet, démarche participative : une combinaison gagnante.

L'organisation va considérer le personnel comme une de ses ressources déterminante. Le personnel est désormais perçu comme ayant une place centrale. Le rôle du management est alors de mobiliser ces ressources humaines en sortant d'une logique de contrôle exclusif pour aller vers une logique de participation. Ainsi les cloisonnements ou distorsions entre stratégie et opérationnalité s'en trouvent réduits. La finalité est d'avoir une convergence réelle entre les objectifs stratégiques de l'organisation et les buts des professionnels. La coopération devient un élément clé de l'organisation. Le moniteur peut

⁶⁰ LE BOTERF G., Construire les compétences individuelles et collectives. La compétence n'est plus ce qu'elle était. 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, 2004, p.43.

⁶¹ Op.cit

⁶² ZARIFIAN P., Objectif compétence, Editions Liaisons, 1999,

ainsi sortir de sa seule logique d'atelier et se situer aussi comme acteur du projet d'établissement.

Ainsi, pour construire, développer et mettre en œuvre le projet d'établissement, la convergence, entre les objectifs du projet, les objectifs de service et ceux des professionnels s'avère indispensable.

Il s'agit de mettre en application une démarche projet qui tienne compte à la fois des compétences requises, des compétences existantes, pour ensuite combler l'écart, développer celles qui manquent ?

Pour la mise en œuvre, afin de construire des compétences individuelles et collectives pertinentes, seule la coopération dans une démarche participative ouvrira des portes. Mais, c'est aussi en structurant les interventions des participants, des professionnels, autour des objectifs prédéfinis dans la démarche projet que les résultats auront plus de probabilité d'exister. On pensera ici au modèle DPO (Direction par objectifs) de P.F. DRUCKER ⁶³. Dans le cadre de cette évaluation interne, les moniteurs ont bien souligné l'intérêt de travailler ensemble, du partage des connaissances alors que l'objectif fédérateur était d'évaluer les prestations de l'ESAT.

Ainsi, pour décliner les objectifs stratégiques du projet d'établissement de manière cohérente et congruente avec les objectifs des moniteurs, grâce à cette approche participative, les compétences une fois identifiées seront valorisées et développées pour répondre aux besoins des usagers. L'évaluation interne mise en place est elle-même une démarche participative qui permet de développer les compétences des moniteurs. N'étant pas figée et à même d'être reproduite, tout comme la mise en place d'une démarche qualité, on peut s'appuyer de manière opérationnelle sur ce dispositif pour appliquer cette approche managériale qui combine démarche projet et démarche participative.

« Résultant d'un savoir agir, d'un vouloir agir et d'un pouvoir agir, la production d'une action compétente relève d'une responsabilité partagée entre la personne elle-même, le management, le contexte de travail et le dispositif de formation. »⁶⁴

En mobilisant les moniteurs, autour du projet d'établissement, en adoptant une démarche participative comme l'évaluation interne, un dispositif de développement de leurs compétences se met en place.

⁶³ Exposée pour la première fois dans son troisième ouvrage « La pratique de la direction des entreprises » en 1954.

⁶⁴ LE BOTERF G., Construire les compétences individuelles et collectives. La compétence n'est plus ce qu'elle était. 3^{ème} édition, Edition d'Organisation, 2004, p.53.

Cependant, cette combinatoire n'est pas suffisante par elle-même. Car se pose la question des incidences de ce management sur l'organisation d'aujourd'hui.

3.3.3 L'organisation apprenante...

En effet, si on compte mettre en place un dispositif qui puisse faire ses preuves à long terme, il convient de se doter d'une organisation qui soit en cohérence avec ce dispositif et qui sous-entende une véritable gestion des compétences, soit une économie des savoirs et des compétences. Le modèle de l'organisation apprenante trouve ici sa raison d'être. Si les travaux d'ARGYRIS et SCHON⁶⁵ mettent l'accent sur la gestion des savoirs et les apprentissages en entreprise, c'est P.SENGE⁶⁶ qui développera le concept d'organisation apprenante.

Contrairement à l'apprentissage en simple boucle qui permet d'apprendre à partir des comportements antérieurs, par feed-back, l'apprentissage en double boucle fondement de l'organisation apprenante, nécessite des systèmes qui permettent de contrôler mais surtout de corriger des comportements pour déterminer le comportement approprié et cela jusqu'à interférer dans la sphère stratégique de l'entreprise comme sur les valeurs qui la fondent. C'est ainsi qu'il peut remettre en question l'organisation existante, à savoir en utilisant une auto-organisation.

Certains, comme C. DARVOGNE⁶⁷ et D. NOYE, ou S. MARE-GIRAULT⁶⁸, vont même travailler sur le concept d'organisation qualifiante, qui propose de développer la qualification et les savoirs par l'agir en situation. On note cependant que les deux concepts restent proches.

Dans tous les cas, il s'agit d'apprendre en travaillant et en prenant des responsabilités, en partageant les savoirs, en développant des processus cognitifs, en étant réactif à son environnement. Tout est centré sur le « travailler ensemble » pour développer des compétences collectives.

⁶⁵ Par exemple cf. : ARGYRIS C., SCHÖN A., Apprentissage organisationnel. Théorie, méthode, pratique Edition De Boeck Université, Traduction de l'édition américaine (1996)

⁶⁶ SENGE P., La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent, FIRST, Paris, 1991, 462p.

⁶⁷ DARVOGNE C., NOYE D., Organiser le travail pour qu'il soit formateur. Quels dispositifs mettre en œuvre ?, éditions Insep consulting, 3ème édition 2000, Paris, 204p.

⁶⁸ MARE-GIRAULT S., L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification, collection logiques sociales, Edition L'harmattan, 2001, 320 p.

Pour cela, il importe qu'une marge de manœuvre plus grande soit accordée aux professionnels afin qu'ensemble ils puissent développer de nouvelles compétences qui s'adaptent aux changements et nouveaux besoins identifiés.

C'est à dire que pour être apprenante et donc développer les compétences requises, une organisation, ici l'organisation de l'établissement, doit accepter du mouvement et des changements internes. A savoir, sortir de l'organisation purement pyramidale par exemple, en travaillant dans la transversalité, par groupe projet, par exemple.

L'organisation apprenante pour être efficace ne peut s'appuyer sur la fixité mais bien plutôt sur la flexibilité. Les acteurs sur le terrain, les moniteurs, une fois dépassées les craintes liées à l'incertitude se voient dotés d'un pouvoir agir plus important et ainsi se sentent moins exclus des décisions. Dans le même temps, le partage des informations, des connaissances, des savoirs et des savoirs faire potentialise les ressources humaines et crée de nouvelles compétences. L'évaluation des compétences objective ces nouvelles acquisitions.

Mais pour cela, le directeur de l'établissement se doit d'accepter cette nouvelle donne, de la favoriser et de la développer.

3.4 ÉVOLUER EN ÉVALUANT : DES LEÇONS A L'ACTION

3.4.1 Le directeur pilote dans l'accompagnement du changement

Le directeur, par sa position hiérarchique et sa responsabilité a le privilège d'avoir une vision globale de l'établissement. Il est le décideur de la structure (ce qui ne l'empêche pas de se doter d'aide à la décision). A ce titre, voyant les demandes et besoins des usagers évoluer, la réglementation fixer de nouvelles normes pour mieux y répondre, les contraintes d'efficience augmenter, son rôle est de s'assurer de l'adéquation entre les moyens dont dispose l'établissement et les besoins nécessaires pour répondre à ces exigences d'aujourd'hui et celles prévisibles pour demain.

Confronté à un manque de compétences spécifiques, identifiées comme nécessaires à l'évolution de la structure pour répondre à sa mission, le directeur peut donc choisir, en dehors du recrutement, de favoriser le développement ces compétences. Ici, à l'ESAT de Saint Priest, l'évaluation interne est devenue un levier et un catalyseur de compétence en dehors de sa fonction première d'évaluation des prestations de l'ESAT. Les modalités de fonctionnement de ce groupe, de type groupe projet, avec un cadre de travail structuré, un animateur (la stagiaire directrice), dans la pluri-professionnalité, sur le lieu de travail, ont favorisé les échanges de représentations et de savoirs dans une démarche participative. Les liens entre les professionnels s'en sont trouvés modifiés. La coopération a montré l'importance de la coordination et la coresponsabilité nécessaire. Ce dispositif

est devenu formateur en soi en mobilisant les professionnels. S'exprimer sur son quotidien, confronter ses représentations, rechercher un langage commun est devenu ici formateur dans ce cadre spécifique de travail.

Mais alors, le directeur ne se voit-il pas doté d'une nouvelle fonction ?

Le directeur responsable de l'économie des savoirs :

Tenant compte de cette faisabilité interne, et des besoins en mutation, il appartient au Directeur de bien identifier, en fonction des orientations stratégiques de l'Etablissement, les compétences requises pour ensuite tout mettre en œuvre pour qu'elles se développent. Il lui incombe de mettre en place une politique économique de gestion des savoirs avec le développement de compétences allant au-delà de la seule « gestion du personnel ».

Pour ce faire, il va se doter d'un outil spécifique.

3.4.2 Un schéma directeur pour orienter dans la cohérence.

A) Un schéma directeur des compétences :

Aussi, le directeur sera le moteur de cette politique en élaborant un schéma directeur de gestion et de développement des compétences.

Partant de la satisfaction de l'usager et de la mission de l'établissement, en tenant compte des contingences externes et des perspectives stratégiques de l'établissement à 5 ans, il définira, grâce à un retour d'information des professionnels par l'intermédiaire des groupes de travail, de leurs responsables (responsables projet) et des cadres de proximité, les prestations et la culture d'établissement qu'on retrouvera dans le projet d'établissement. Les orientations et le « panel » de prestations seront ainsi définis, visibles par tous. Pour y répondre, l'établissement devra se doter de compétences collectives qui se déclineront aussi en compétences professionnelles individuelles. Il conviendra de déterminer quelles sont les compétences clé, compétences incontournables.

Dans le cas de l'ESAT, l'évaluation fait partie des compétences clé.

Une fois ces compétences clés identifiées, il est nécessaire d'identifier les compétences présentes sur le terrain et celles qui doivent être développées.

C'est seulement dans ces conditions qu'on pourra voir les bénéfices d'une organisation apprenante.

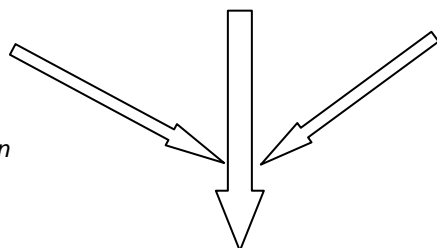
Reprenons plus globalement la logique de construction d'un schéma directeur contextualisé de gestion et développement des compétences.

SATISFACTION DE L'USAGER
MISSION DE L'ETABLISSEMENT

« Insertion socioprofessionnelle des TH »

**Contingences
externes**

*« Obligation d'évaluation
de l'établissement »*



Perspectives à n + 5ans

*Participation au parcours professionnel
Activités externalisées*

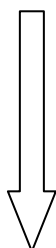
PROJET D'ETABLISSEMENT

PRESTATIONS

*(activités professionnelles et de soutien,
participation au parcours professionnel,
orientation en milieu ordinaire...)*

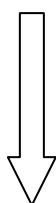
CULTURE DE L'ETABLISSEMENT

*Service public,
Vocation sociale,
Respect de la dignité
De la liberté
Du droit d'expression*



COMPETENCES DE L'ETABLISSEMENT

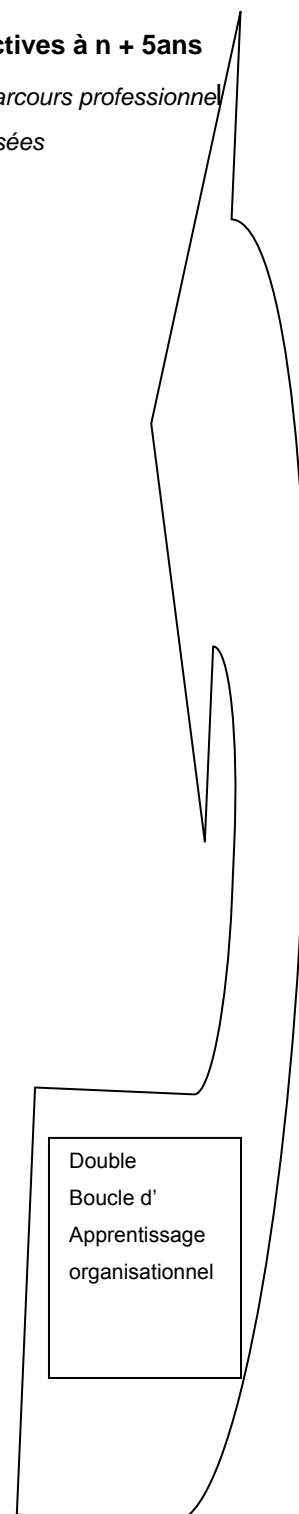
(exemple : identifier les besoins individuels des usagers)



COMPETENCES PROFESSIONNELLES

COMPETENCES CLE

(exemple : Evaluer)



Double
Boucle d'
Apprentissage
organisationnel

En italique, exemples appropriés à l'ESAT.

Pourtant la seule volonté de mettre en place un schéma directeur des compétences ne se suffit pas à elle-même.

B) Le directeur porteur de sens et de cohérence

Il est aussi question d'accepter et de faire accepter des modes de régulations différents de ceux répondant à la seule organisation pyramidale où généralement le pouvoir se légitime par la position hiérarchique, ou par la détention quasi exclusive de l'information.

Optimiser la visibilité des orientations stratégiques pour qu'elles puissent être appropriées par les professionnels assure de la cohérence dans les actions. Par contre, elle remet en question les circuits de communication et d'information. Les marges de manœuvre accordées par certains en maîtrisant l'information s'en trouvent modifiées. De plus, dans une démarche formatrice participative sur des projets, il est important de responsabiliser les professionnels. Ainsi, un moniteur pourra se trouver responsable de la mise en œuvre d'un projet transversal pluriprofessionnel à condition d'avoir la marge de manœuvre pour le faire qui passe par la reconnaissance de ses supérieurs hiérarchiques et le soutien de la direction. Il est donc question de délégation.

Afin de montrer le bien fondé de cette « nouvelle donne » dans les relations professionnelles, c'est au Directeur de faire entendre des arguments percutants. C'est en s'appuyant sur la mission de l'Etablissement, les besoins des usagers et la réglementation qu'il pourra démontrer les bénéfices à tirer de cette nouvelle organisation. Bien sûr, il n'oubliera pas de montrer que chaque professionnel va se trouver enrichi dans son propre parcours professionnel par ce développement de compétences et de connaissances.

Mais, c'est en donnant sens et cohérence aux objectifs et actions attendus que le Directeur entrainera le personnel à répondre de mieux en mieux aux besoins des usagers.

Faire participer, c'est aussi et enfin pour le Directeur être capable d'intégrer les retours d'informations de ces groupes de travail, en les incluant dans la dimension stratégique de l'établissement comme dans des actions pragmatiques.

3.4.3 Des actions significatives et pragmatiques

Les actions se justifient si elles suivent une logique simple, celle applicable dans toute démarche de changement. Identifions les étapes utiles :

1/Évaluer les besoins :

Ici, il s'agira de procéder avant tout à un diagnostic situationnel et contextualisé. On repérera les exigences à développer des compétences adaptées au contexte de l'établissement et à mettre en synergie les compétences.

2/ Définir des objectifs :

L'objectif principal ici :

Organiser par les compétences pour répondre à la mission de l'établissement

Avec des objectifs opérationnels tels que :

- Fédérer autour d'un projet commun
- Apporter sens et cohérence par une politique de gestion des informations
- Favoriser la visibilité par la traçabilité
- Promouvoir le développement des compétences individuelles et collectives
- Adapter les compétences aux besoins de l'organisation
- Identifier le professionnalisme et le valoriser

3 / Se doter de lignes directrices dans le management :

Manager par objectifs

Valoriser l'implication et l'engagement par une démarche participative (implication et décloisonnement)

4/ Décliner des actions et les indicateurs pour les évaluer (on retient ici celles ayant un lien fort avec l'organisation par les compétences) :

- Cartographie des processus organisationnels centré sur l'utilisateur (accueil, admission, suivi, relations externes, droit d'expression, gestion de crise...)
- Schéma directeur de l'information (analyse des processus) contextualisé.
- groupe de travail transversal sur les pratiques professionnelles (différences et complémentarité dans la réponse à la mission de l'établissement et son projet)
- journée de formation de l'ensemble du personnel sur la mission de la structure et la place de l'évaluation aujourd'hui.

5 / Evaluation

Grâce aux indicateurs prédéfinis à l'étape 4.

Chaque action donne lieu à une fiche action qui sert de référence à l'ensemble des personnes concernées : direction, cadres, ensemble des professionnels. Elle peut être prévue dans un calendrier pluriannuel. Prenons deux exemples d'actions possibles.

Fiche action 1 :

ADAPTATION DES COMPETENCES AUX BESOINS DE L'ORGANISATION

Constats :

- ▶ Les compétences nécessaires pour offrir des prestations adaptées aux usagers ne sont pas identifiées.
- ▶ Ces compétences ne sont pas répertoriées.
- ▶ Les formations dispensées n'ont pas de lien direct avec le projet d'établissement.
- ▶ L'organisation en place ne favorise pas les échanges professionnels de manière satisfaisante.
- ▶ Les professionnels ne sont pas préparés aux évolutions et mutation des besoins et des activités.

Objectifs :

- Avoir à disposition un inventaire des compétences nécessaires et de celles dont l'établissement dispose.
- Faire se développer des compétences collectives nouvelles en adéquation aux besoins actuels et à venir.
- Favoriser le développement des compétences individuelles
- Valoriser l'acquisition de nouvelles compétences

Actions :

- élaborer systématiquement des profils de postes avec fiche support.
- avoir un tableau de bord actualisé des compétences de l'établissement (individuelles et collectives)
- repérer les compétences nécessaires grâce à une cartographie des processus organisationnels
- mettre en place un plan de formation adapté au projet d'établissement
- travailler sur le contenu des entretiens annuels des professionnels (évaluation des compétences, besoins d'évaluation, objectifs personnels adaptés au projet d'établissement, fiche de vœu)
- développer des groupes de travail transversaux et pluriprofessionnels.
- recruter en fonction de la complémentarité des compétences

Evaluation, indicateurs :

Nombre de fiches de postes

Existence de tableau de bord des compétences

Evolution opérationnelle des métiers : identification de nouvelles compétences (qualité et nombre)

Fiche action 2 :

IDENTIFIER ET VALORISER LE PROFESSIONNALISME

Constats :

- ▶ Diversité des compétences entre professionnels d'un même métier
- ▶ Inventaire des compétences par métier non établi
- ▶ Pas de repérage de l'adéquation entre métier et profil de postes
- ▶ Pas d'inventaire des compétences individuelles autres que celles par métier
- ▶ Pas d'inventaire des compétences pluriprofessionnelles.

Objectifs :

- Identifier les compétences développées par agent
- Identifier les compétences développées par métier
- Repérer l'adéquation et l'inadéquation des compétences par rapport au besoin de l'organisation
- Responsabiliser les professionnels dans des missions transversales
- Valoriser les compétences

Actions :

- créer un groupe transversal sur les représentations des métiers et leurs liens avec la mission de l'établissement
- encourager les initiatives
- impliquer les cadres et chefs de service dans l'identification des compétences des agents
- évaluation des agents par objectifs
- favoriser la promotion interne (prise de responsabilité)
- impliquer les professionnels dans la stratégie de l'établissement
- reconnaître les approches éthiques et déontologiques des métiers
- organiser des journées d'information sur l'évolution des métiers.
- Inviter des professionnels d'autres établissements pour témoigner sur leurs pratiques
- Créer un groupe d'échanges sur les pratiques

Evaluation/ Indicateurs

- participation au groupe (nombre d'agent, durée, fréquence)
- nombre d'initiatives réalisées
- nombres de compétences identifiées par cadre et chef de services
- fiche de suivi des agents dans le dossier de l'agent
- nombre de mutations internes
- nombre de participation à des projets transversaux
- nombre de réunion d'information sur l'évolution des métiers et taux de participation

Ici, nous avons proposé deux types de fiche action. Il est bien entendu que leur contenu doit tenir compte des besoins répertoriés lors du bilan initial et qu'elle intègre les informations données par les agents eux-mêmes lors de groupes de travail, comme ce fut le cas lors de l'évaluation interne à l'ESAT de Saint Priest en Jarez.

Pour être applicables, la conception et la mise en œuvre de telles fiches action doivent être confiées au personnel de l'établissement, dans une démarche participative.

La décision de les intégrer et de les développer appartient au directeur qui pourra intervenir ponctuellement dans ces groupes ou même faire des propositions de réajustement en argumentant en termes de faisabilité ou de pertinence.

L'évaluation interne à l'ESAT de Saint Priest en Jarez a mis en lumière une conséquence positive d'une démarche participative garantie par une démarche projet : l'apprentissage de nouvelles compétences. Elle montre ainsi au (futur) directeur combien le manque de certaines compétences peut être pallié par le développement d'une organisation apprenante pour préserver l'existant et développer ce dont on aura besoin demain.

La vision prospective du directeur trouve là aussi un outil opérationnel pour disposer des compétences nécessaires dans les années à venir.

Si l'ensemble de cette démarche est transposable dans la plupart des établissements, il est évident que les actions à mener seront contextualisées en fonction d'un repérage - bilan local.

Les leçons et enseignements tirés de ce travail témoignent des possibilités qu'a un directeur de travailler en étroite collaboration avec les professionnels quand il est le garant du sens et de la cohérence des actions entreprises.

Conclusion

Les questionnements à l'origine de ce travail ont trouvé des réponses. Se saisir de l'opportunité d'une évaluation interne, perçue initialement comme une contrainte réglementaire, peut modifier les compétences en évaluation des moniteurs d'ateliers. Mais surtout cette démarche a favorisé un mode de management et d'organisation qui implique différemment les professionnels. Le partage des savoirs et des représentations des métiers dans ce contexte précis de travail de groupe a mis en marche une dynamique. Les professionnels se sont impliqués et ont témoigné de l'impact positif de leur participation.

Pour un (futur) directeur d'établissement, ces observations justifient un temps de travail non passé directement auprès des usagers et dont les retombées sont significatives. Il s'agit bien là de gérer les ressources humaines de l'établissement mais également d'aller au-delà. Mettre en place une organisation apprenante, c'est avoir la volonté d'impliquer les professionnels pour aujourd'hui et pour demain, les responsabiliser mais surtout se donner les moyens de travailler ensemble pour plus de cohérence et de pertinence.

Ce travail n'a pu exister d'ailleurs que grâce au partage et aux échanges. Les freins classiques de résistance aux changements n'ont jamais été au premier plan. Par contre, la dynamique de travail qui s'est développée demande beaucoup d'attention et de disponibilité pour tenter de répondre au mieux aux questions qui voient le jour. La direction et les cadres, pour ne pas perdre les gains de cette démarche, seront à même d'entretenir par des groupes projets et des temps de formation interne un dispositif où chacun trouve un gain et les usagers d'autant plus.

Sources et bibliographie

➤ **OUVRAGES:**

- BAPTISTE V., Le statut de l'auto-évaluation dans la démarche de changement. L'accréditation hospitalière », Thèse de doctorat ès sciences de gestion, faculté de droit, IFROSS, 2003
- BOUQUET B., JAEGER M. et SAINSOULIEU I. (sous dir.de), « les défis de l'évaluation en action sociale et médico-sociale », Dunod, Paris, 2007, 286p
- CHARLEUX F., GAQUERE D., Evaluation et Qualité en action sociale et médico-sociale, évaluation interne : outils, méthodes et mise en œuvre, ESF, Paris, 2006, 286p
- Conseil Scientifique de l'évaluation, Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, La documentation française, 1996.
- De STEFANO G., SANATAMARIA C., Tableau de bord sur l'emploi et le chômage des personnes handicapées, Ministère de l'Emploi, de la Cohésion sociale et du Logement, 2006.
- DARVOGNE C., NOYE D., Organiser le travail pour qu'il soit formateur. Quels dispositifs mettre en œuvre ?, éditions Insep consulting, 3ème édition, Paris, 2000, 204p.
- DUCALET P., LAFORCADE M., « Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales », édition Seli Arslan, 2004, 336p.
- DUTRENIT J.M., « La compétence sociale, diagnostic et développement », L'Harmattan, Paris, 2000, 239p.
- DANANCIER J., « Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif », Dunod, Paris, 1999, 196p.

- HADJI C., « L'évaluation démystifiée », ESF éditeur, paris, 2^{ème} édition, 1997, 126p.
- HARDY J.P., Financement et tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, Dunod, Paris, 2^{ème} édition 2006, 423p.
- KENNEDY C., Toutes les théories du management, Maxima Edition, Paris, 1999, 294p.
- MARE-GIRAULT S., L'organisation qualifiante. Organisation du travail et accroissement de la qualification, collection logiques sociales, Edition L'harmattan, Paris, 2001, 320p.
- PLANE J.M., La gestion des ressources humaines, collection dominos, Edition Flammarion, Paris, 2000, 128p.
- ZARIFIAN P., Objectif compétence, Editions Liaisons, Paris, 1999, 229p.

➤ **RAPPORTS :**

- BROUARD C., « Le handicap en chiffres », CTNERHI, DREES, DGAS, Ministre de la santé, de la famille et des personnes handicapées, Février 2004
- DELEAU « évaluer les politiques publiques », pour le Commissariat général au plan 1986
- FONT J., « Evaluation des démarches et outils d'évaluation de la qualité », rapport du CTNERHI, décembre 2002
- IGAS, « Les évolutions des politiques nationales d'insertion professionnelle des personnes handicapées », Rapport thématique sur la politique du handicap en Europe, Septembre 2003
- VIVERET « L'évaluation des politiques et des actions publiques », pour le premier ministre, 1989

➤ **ARTICLES-REVUES :**

- Les Cahiers de l'Actif, n° 366/367, nov- déc 2006, Actif information, La grande motte

- ASH, n° 2488, 5 janvier 2007 « Réforme des ESAT : les règles de cumul entre AAH et rémunération garantie sont améliorées et le contrat de soutien et d'aide par le travail est défini. », p 12.
- Cahiers de l'emploi et de la formation, Organisation Internationale du travail, n° 22, 1998, « les relations du travail en milieu protégé », VISIER Laurent

➤ **EN LIGNE :**

- CNESMS, L'évaluation interne. Guide pour les établissements et services sociaux et médicosociaux, septembre 2006, www.social.gouv.fr/IMG/pdf/guide_09_06.pdf
- Le chômage des personnes handicapées en France, mars 2007, <http://travail.gouv.fr/chomage-personns-handicapées-decembre2006-1939.htm>

- Sur <http://europa.eu>

- discours du commissaire Vladimir Spidla de la commission européenne, Bruxelles, le 1^{er} Décembre 2005

- Article 5, Recommandation 1592 (2003), discussion par l'Assemblée le 29 janvier 2003, 5^{ème} séance, rapport de la commission des questions sociales, de la santé et de la famille, Conseil de l'Europe

- Recommandation (2006) 5 adoptée par le Comité des Ministres le 5 avril 2006, lors de la 961^{ème} réunion des Délégués des Ministres, Conseil de l'Europe.

- « Le chômage des personnes handicapées en France », mars 2007, <http://travail.gouv.fr/chomage-personns-handicapées-decembre2006-1939.htm>

- Sites

- www.madriddeclaration.org

- www.evaluation.gouv.fr

- www.social.gouv.fr

- Associations : www.andicat.org , www.handiplace.org , www.fegapei.fr , www.aforts.com

➤ **MEMOIRES :**

- BARET C., La perception de l'évaluation par les professionnels des établissements sociaux et médi-sociaux à l'heure de la mise en place des indicateurs budgétaires, mémoire DESMS, promotion 2005, ENSP. En ligne. www.ensp.fr

- FLORET C., Centre d'aide par le travail : lieu d'enferment ou espace de transition vers le milieu ordinaire de travail, mémoire en vue de l'obtention du diplôme supérieur en travail social, IRTESS, Dijon.
- MARTIN I., Valoriser l'identité professionnelle des travailleurs handicapés par une nouvelle orientation du projet de l'ESAT, mémoire CAFDES, promotion 2006, ENSP.
En ligne. www.ensp.fr

➤ **DIVERS :**

- Réponse à la question n°113113 de M.Mariani Thierry, publiée au JO le 06/03/2007 à M. le ministre délégué à l'emploi, au travail et à l'insertion professionnelle des jeunes, assemblée nationale.
- PRIAC 2006-2007 région Rhône Alpes, complété en avril 2007 pour actualisation 2007-2011 DRASS Rhône alpes.

Liste des annexes

Annexe I : Quelques éléments de réglementation concernant les ESAT

Annexe II : Organigramme 2007 travail protégé

Annexe III : Grilles d'entretien (1 et 2) des moniteurs d'atelier

Annexe IV : Résultats des entretiens (test et retest)

ANNEXE I

QUELQUES ELEMENTS DE REGLEMENTATION CONCERNANT LES ESAT

Lois du 30 juin 1975 dont n°75-534 , n°75-535 relatives aux institutions sociales et médico-sociales

Loi du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

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

article L 311-3 du CASF

article L243-4 du CASF

Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, J.O. du 12-02-05.

article 39 III du journal Officiel du 12 février, repris dans l'article L344-2 loi du 11 février 2005

Décret du 17 Juin 2006 relatif aux ESAT et à la prestation de compensation et modifiant le code de l'action sociale et des familles et le code de la sécurité sociale

Décret du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou service d'aide par le travail

Décret n°2007-835 du 11 mai 2007.modifiant le décret n°93-658 du 26 mars 1993 portant statut particulier des moniteurs d'ateliers de la fonction publique hospitalière

Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux

Arrêté du 16 Mars 2007 portant publication des tableaux de bord nationaux des indicateurs socio-économiques de certaines catégories d'établissements et services sociaux et médico-sociaux, Ministère de la santé et des solidarités

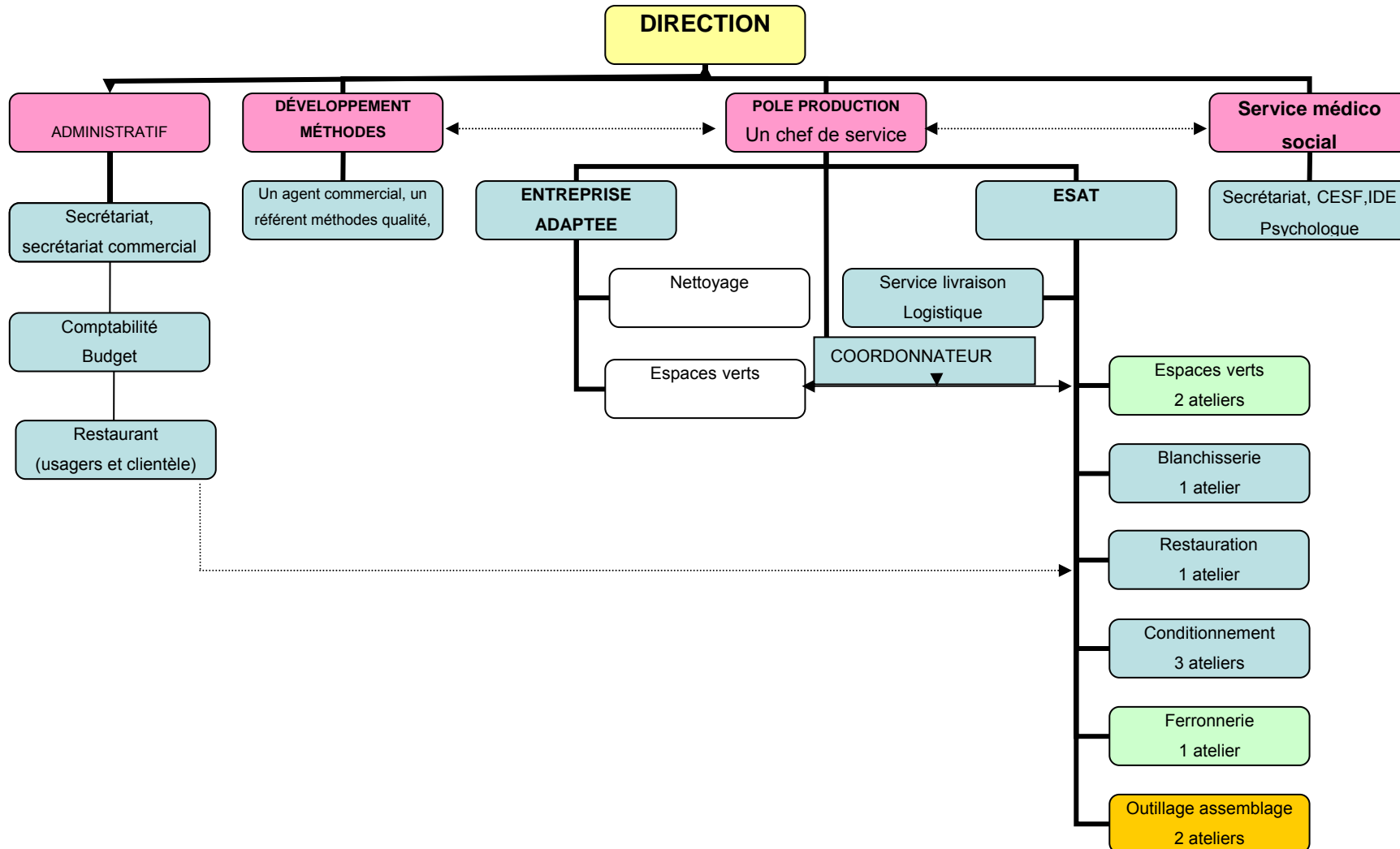
Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux CAT

Circulaire DGAS/SD4A n°2006-265 du 19 juin 2006 relative aux modalités de la formation préparatoire au diplôme d'état d'éducateur technique spécialisé et de l'organisation des épreuves de certification

Circulaire DGEFP n°2007/01 du 15 janvier 2007 relative à la mise en œuvre de l'orientation vers le marché du travail des travailleurs handicapés

ANNEXE II

ORGANIGRAMME 2007 – TRAVAIL PROTEGE



ANNEXE III

GRILLE D'ENTRETIEN DES MONITEURS D'ATELIERS-TEST

Thèmes

Questions

(1^{er} entretien. Test)

Métier -Fonction	1.Pouvez-vous me préciser quelle est votre fonction dans l'établissement ?
	2.Quel est votre cœur de métier ? Quelle est votre activité principale à l'ESAT?
Structure	3.Et l'ESAT, comment définissez vous sa mission ? Quel est le projet de l'ESAT ?
Croisement Fonction/structure	4.En quoi votre activité contribue-t-elle à cette mission ... et à ce projet ?
Fonction/usager	5.Quel est votre rôle auprès des travailleurs handicapés ?
Compétences Moniteur en ESAT	6.Quelles sont, selon vous, les compétences requises pour un moniteur d'atelier en ESAT ? (qualités, savoirs, savoir-faire...)
Identification de l'adéquation à l'utilisateur	7.Comment vous assurez-vous que les conditions de travail proposées au travailleur correspondent à ce dont il a besoin ?
Identification de l'adéquation à l'utilisateur	8.Comment identifiez vous les besoins sociaux et les besoins en formation des travailleurs ?
Représentation de l'évaluation	9.Pour vous, qu'est-ce que l'évaluation ?
Représentation de l'évaluation des compétences	10.Pour vous, qu'est-ce que l'évaluation des compétences des travailleurs ?
Opérationnalité de l'évaluation à l'ESAT	11.Comment mettez vous en œuvre l'évaluation des compétences des travailleurs handicapés ?
Evaluation de cette évaluation à l'ESAT	12. Quels sont selon vous les points forts et les points à améliorer dans la mise en œuvre de cette évaluation des compétences ?
Auto-évaluation sur l'évaluation	13. Pensez-vous maîtriser suffisamment les connaissances en matière d'évaluation ? (savoirs, mise en œuvre...)
ouverture	Voulez – vous préciser autre chose ou formuler une attente particulière sur ce thème ?

**GRILLE D'ENTRETIEN 2
DES MONITEURS D'ATELIERS-RETEST**

(2^{ème} entretien RE-TEST)

<i>Thèmes</i>	<i>Questions</i>
Compétences Moniteur en ESAT	(6). Quelles sont, selon vous, les compétences requises pour un moniteur d'atelier en ESAT ? en cinq mots (qualités, savoirs, savoir-faire...)
Représentation de l'évaluation	(9). Pour vous, qu'est-ce que l'évaluation ?
Evaluation de cette évaluation à l'ESAT	(12). Quels sont selon vous les points forts et les points à améliorer dans la mise en œuvre de l'évaluation des compétences des TH?
Impact du groupe évaluation	Vous avez participé au groupe évaluation... <ul style="list-style-type: none"> - A. Qu'est-ce que cela vous a apporté ? - B. Le travail en groupe, qu'est-ce que cela vous a apporté ? - C. Selon vous, cela vous a-t-il apporté quelque chose sur la façon d'évaluer ? Si oui, quoi ? Sinon pourquoi ? - D. Pouvez-vous me dire ce qu'est pour vous une évaluation réussie ? - E. Votre participation vous a –t-elle appris quelque chose sur votre métier ? - F. Votre participation vous a –t-elle appris quelque chose sur la mission de l'ESAT ?

Merci, Avez – vous des commentaires à ajouter ?

ANNEXE IV

RESULTATS DES ENTRETIENS AUPRES DES MONITEURS (A,B,C)

	test	retest	test	retest	test	retest
THEME (Question n°)	Entretien A 1	Entretien A 2	Entretien B 1	Entretien B 2	Entretien C 1	Entretien C 2
Métier (1et 2)	Technique professionnelle		Technique Professionnelle		Technique professionnelle	
Structure (3)	Aide par le travail		Intégration professionnelle et sociale		Accueil des pers handicapées et insertion aide à l'autonomie	
Croisement fonction structure(4)	Apprendre un métier Développement personnel		Par l'accompagnement pour évoluer		Reconnaissance par le travail et rémunération apprentissage	
Fonction usager(5)	Transmettre métier et valeurs		Transmettre métier Accompagnement Approche psychologique		Apprendre Développer mieux être Développement autonomie	
Compétences moniteur (6)	Ecoute observation adaptation	Ecoute empathie disponibilité indulgence confiance	Savoir gérer, savoir adapter le travail	Pédagogie Professionalisme Ecoute Adaptation Evaluer	Respect écoute Patience anticipation disponibilité Remise en question...	Ecoute Disponibilité polyvalence patience
Adaptation à l'utilisateur (besoins) (7et8)	On voit sa stabilité Reconnaître qu'on s'est trompé, Repérer ses envies ses besoins, Par l'expression de l'utilisateur		Difficulté exprimée à évaluer Repérage par le comportement		Expression de l'utilisateur Les dires, la gestuelle	

Représentation évaluation (9)	Un recensement une photo à un moment	Une photo qui doit mesurer un écart avec un objectif , chemin parcouru et qui reste à faire et réajustement	Un bilan pour voir l'évolution	Faire un bilan pour faire un projet personnalisé	L'évaluation des capacités présente des faiblesses	Permet de voir le travail, se remettre en question et évoluer
Représentation évaluation des compétences (10)	Mesurer une façon d'être		Voir une évolution		Voir les acquis	
Opérationnalité de l'évaluation à l'ESAT(11)	Annuelle Outil Critères savoir être et savoir faire		Bilan sur ce qui est fait et produit Grille de la direction Une trimestrielle et une autre semestrielle		Echange avec l'utilisateur Mettre en valeur « on fait comme pour nous »	
Evaluation de l'évaluation des compétences à l'ESAT (12)	Fort : participation de l'utilisateur Faible : outil à améliorer	Fort outil actuel Faible : trop axé sur la réalisation à revoir	Fort : évaluation de la technique pro Faible : manque d'échanges entre professionnels	Fort : grilles Faible : incomplet (référence à loi 2005):	Fort : le suivi pour la formation Faible : grille cibles à compléter	Fort : politique de l'établissement Faible adaptation des outils
Auto-évaluation sur l'évaluation(13)	Non Manque de repères Trop de proximité avec l'utilisateur pour évaluer		Technique pro ok Difficulté pour évaluer le comportement		Non Isolement professionnel Manque de savoirs	

RESULTATS DES ENTRETIENS AUPRES DES MONITEURS (D,E,F,G)

	test	retest	test	retest	test	retest	test
THEME (Question n°)	Entretien D 1	Entretien D 2	Entretien E 1	Entretien E 2	Entretien F 1	Entretien F 2	Entretien G 1
Metier (1,2)	Technique professionnelle		Technique professionnelle		Technique professionnelle		Technique professionnelle
Structure (3)	Accueil accompagnement		Employer des TH Faire accéder à l'autonomie		Aide soutien		Médicosociale Insertion professionnelle
Croisement fonction structure (4)	Faire travailler		Travail adapté		Apport de savoir faire		Apprentissage Rendre autonome
Fonction usager(5)	Accompagner Aider Rassurer Motiver Apprendre métier		Encadrer Développement autonomie		Confrontation au travail		Accompagner par le travail Travailler sur le comportement
Compétences moniteur (6)	Relation Patience Rigueur Autorité gentillesse	Rigueur écoute Patience équité autorité	Pas de technique spéciale Savoir accompagner	Ecoute Disponibilité attention respect Jauger estimer	Connaitre le métier relationnel	La technique Savoir encadrer Communiquer Etre admis	Encadrer Donner confiance Comprendre Savoir faire professionnel
Adaptation à l'utilisateur (besoins) (7et8)	« je les connais bien » Humeur exprimée du TH		Stress comme indicateur Expression de l'utilisateur		Par leur satisfaction Expression de l'utilisateur		Exprime ces difficultés Par essai erreur Au quotidien
Représentation évaluation (9)	Faire le point	Une photo à un moment qui peut évoluer Notion de positif négatif et progression	Mettre une échelle de valeur qualités défauts	Voir où on en est Voir pour l' avenir Progrès évolution	Je sais pas	Reconnaitre les capacités à des niveaux différents	Une photo à un moment donné Importance de l'évolution

Représentation évaluation des compétences (10)	Voir ce qu'il faut travailler Un tête à tête		La capacité à accomplir des tâches		Voir s'ils font ce qu'il faut faire		Bilan à deux moments distincts et évolution
Opérationnalité de l'évaluation à l'ESAT(11)	Annuelle Parler pour qu'il y ait amélioration Production réalisée		Intuitif Production réalisée		Vérification des tâches réalisées		Temps d'apprentissage d'une tâche
Evaluation de l'évaluation des compétences à l'ESAT(12)	Fort évolution visible Faible : ajouter un item sur la fiche métier	Outil utilisable Faible : manque de communication « chacun fait de son coté »	Faible : avoir des barèmes Fort : une grille mais à améliorer	Fort : grille Faible manque de communication entre professionnels, rôle des professionnel mal défini	Réponse hors sujet	Fort : facilité à évaluer ce qu'ils réalisent	Subjectivité dénoncée
Auto-évaluation sur l'évaluation	non		Non manque partage avec les collègues pour avoir de la méthode		On sait ce qu'ils savent faire (les TH)		Oui connaissance du métier

RETEST : QUESTIONS SUR L'IMPACT DU GROUPE PROJET « EVALUATION INTERNE »

Questions	MONITEUR A	MONITEUR B	MONITEUR C	MONITEUR D	MONITEUR E	MONITEUR F
<i>A. Votre participation, qu'est-ce que cela vous a apporté ?</i>	Expression Montre ce qu'il y a à mettre en place	Information Connaissance de la structure Voir les défaillances	Vérification Echange Perspective d'amélioration	C'est dur	Connaissances sur l'ESAT Remise en cause Apprendre sur l'organisation	Connaissances compréhension
<i>B. Le travail en groupe, qu'est-ce que cela vous a apporté ?</i>	Echange Liens collègues Regard de l'autre Evite de s'enfermer	Mise en commun Points de vue différents Confrontation des idées	Echange entre pro. Connaissance autre métier partage	échanger	Voir les autres ateliers, les autres métiers, comprendre mieux le projet individualisé,	Ecouter les autres Discuter sur le travail
<i>C. Selon vous, cela vous a-t-il apporté quelque chose sur la façon d'évaluer ?</i>	Oui Organise la pensée Réflexion Pistes de réflexion	Réflexion Lien avec le projet d'établissement Evaluation doit être précise et structurée	Modification envisagée sur la façon d'évaluer	Pas eu le temps	La méthode, le principe sont forts à améliorer Travailler par thème avec des indicateurs Les avancées à imaginer	Pas trop non
<i>D. Pouvez-vous me dire ce qu'est pour vous une évaluation réussie ?</i>	Quand on arrive à modifier à corriger Remise en question	Exhaustivité Lien avec le projet individuel Pour voir les points à améliorer	Irréalizable. répondre à tous les critères besoin d'avancer tous en même temps	Voir l'avancée de la personne	Quand on arrive à voir là où on a avancé ou pas	Quand on arrive à bien cerner la personne et voir ce qui bouge
<i>E. Votre participation vous a-t-elle apporté quelque chose sur votre métier ?</i>	Sortir des certitudes Manque de cohésion d'équipe	Apprendre à évaluer Individualiser Nouveaux savoirs Connaissances des partenaires externes	remise en question échange	Pas spécialement	Oui, l'importance de définir les choses, d'avoir des références communes	Oui, je vois plus mon travail comme avant.
<i>F. Votre participation vous a-t-elle apporté quelque chose sur la mission de l'ESAT ?</i>	Oui Sur ce qu'il y a à faire, les écrits... voir ce que fait le collègue	Evolution de la mission Voir ce qui a à mettre en place Lois 2002 et 2005	Comment on applique les lois	non	Mieux comprendre le métier attendu dans l'établissement	C'est bien