



EHESP

DESSMS

Promotion : **2008 - 2009**

Date du Jury : **Décembre 2009**

Les ESAT à l'heure de la rentabilité ?

Emilie JOURDAN - GILBERT

Erratum

Page 5, ligne 7 : redondance « dividendes »

Page 12, ligne 16 : « voire à » remplace « voire »

Page 14, ligne 23 : « A l'inverse » remplace « à l'effet inverse »

Page 17, dernière ligne : « savoir de combien » remplace « savoir combien »

Page 19, ligne 7 : « présente » remplace « présentent »

Page 19, note de bas de page 19 : « mentales » remplace « mentale »

Page 20, ligne 6 : « l'ambiance de travail » remplace « l'ambiance travail »

Page 20, ligne 17 : « aspirations » remplace « aspiration »

Page 21, ligne 22 : « de stagnation » remplace « stagnation »

Page 21, ligne 25 : « trois » remplace « quatre »

Page 23, dernière ligne : « toucher » remplace « touché »

Page 25, note de bas de page 24 : « rythmé » remplace « rythmées »

Page 28, ligne 17 : « de » précède « la profitabilité » et « l'entreprise privée »

Page 30, ligne 17 : « évident » remplace « évidemment »

Page 35, ligne 10 : « confitures de fruits » remplace « confiture de fruits »

Page 35, ligne 34 : « leur » précède « donner une autre activité »

Page 36, ligne 3 : « infantilisée » remplace « infantilisé »

Page 37, ligne 12 : « sur le plan technique » remplace « sur plan technique »

Page 37, ligne 15 : oubli d'un point à la fin de phrase

Page 40, ligne 7 : « structures » remplace « structure »

Page 40, ligne 14 : « mise » précède « à disposition »

Page 43, dernière ligne : « handicapée » remplace « handicapé »

Remerciements

Pour sa disponibilité, son dynamisme et ses compétences, j'adresse mes plus sincères remerciements à Rachel BIHAN, Directrice de l'ETA le Bois Jumel à Carentoir (56). Elle s'est préoccupée de mes missions, m'a encadré comme maître de stage, mais a également su me laisser toute liberté et initiative pour travailler auprès d'elle.

Mes remerciements vont aussi à l'ensemble du personnel et des travailleurs de l'ETA avec qui j'ai partagé les satisfactions et les difficultés tout au long de ce stage de professionnalisation.

J'adresse par ailleurs ma gratitude aux correcteurs de ma note d'étape, Madame HEMERY, enseignante, Monsieur ESSALHI, Directeur de maison de retraite, et à l'ensemble des personnes de l'EHESP qui contribue à la formation des D3S.

Enfin, je tiens à ajouter toute ma reconnaissance envers le groupe GEPSO Ouest, et en particulier le groupe « travail protégé », qui a su me réserver un accueil chaleureux à chaque réunion institutionnelle et rencontres informelles.

Sommaire

Introduction	1
1 « Rentabilité » et « ESAT »: deux notions discordantes ?	5
1.1 La rentabilité, un concept trop vite assimilé au profit.....	5
1.1.1 Définition de la rentabilité et mauvais amalgame à la profitabilité	5
1.1.2 Le calcul des seuils de rentabilité, un paramètre contraire à toute logique publique ?	6
1.2 L'ESAT ou la recherche constante d'un équilibre entre l'économique et le social.....	10
1.2.1 Rappels historiques : du centre d'aide par le travail à l'ESAT	10
1.2.2 Une double finalité économique et sociale indispensable pour l'ESAT	11
1.2.3 Un financement d'établissement médico-social particulier, à double budget, raison d'une disparition du « tout-social »	12
1.3 La valorisation de l'humain, limite d'une rentabilité absolue en ESAT	13
1.3.1 Les dérives d'une logique de rentabilité purement commerciale	13
1.3.2 La rentabilité, facteur de travail et outil de valorisation de l'humain.....	14
2 L'amer constat d'une carence de rentabilité : la mise en péril de l'ESAT....	17
2.1 Les causes pouvant mettre en péril la rentabilité d'un ESAT	17
2.1.1 Les facteurs internes.....	18
2.1.2 Les facteurs externes.....	21
2.2 La recherche d'une optimisation des moyens au profit des rentabilités économique et sociale	23
2.2.1 L'analyse commerciale	23
2.2.2 L'analyse technique	24
2.2.3 L'analyse des moyens humains.....	25
2.3 Les positionnements encore bien ancrés du secteur à occulter la rentabilité.....	28
2.3.1 « L'économiquement viable » préféré au terme de rentabilité	28
2.3.2 Des positionnements qui font oublier le rôle de tremplin vers le milieu ordinaire des ESAT	29

3	La quête d'une rentabilité économique et sociale : rôle du directeur	31
3.1	Un management stratégique emprunté au dirigeant d'une entreprise de production.....	31
3.1.1	« Managez-humain, c'est rentable »	31
3.1.2	La transposition du « management humain » et de la recherche de stratégie au directeur de l'ESAT	33
3.2	Les compétences du directeur d'établissement médico-social au profit de la rentabilité de l'ESAT.....	36
3.2.1	Les « grands outils » du directeur d'établissement médico-social au service de la rentabilité économique et sociale	36
3.2.2	Des outils complémentaires pour aller plus loin dans la rentabilité	39
	Conclusion	43
	Bibliographie.....	45
	Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AFNOR : Agence Française de Normalisation

ANDICAT : Association Nationale des Directeurs et Cadres de CAT (aujourd'hui dit « d'ESAT »)

ARESAT : Association Régionale des Etablissements et Services d'Aide par le Travail

CAT : Centre d'Aide par le Travail

COTOREP : Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel

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

EHPAD : Etablissement Hébergeant des Personnes Agées Dépendantes

ESAT : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

ETA : Etablissement de Travail Adapté

ETP : Equivalent Temps Plein

GEPSO : Groupe National des Etablissements et services Publics Sociaux

M/CV : Marge sur coût variable

MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées

SR : Seuil de Rentabilité

Introduction

« On demande à la société d'intégrer les handicapés. Cela n'est pas possible. La société ne peut jamais intégrer un être humain. Elle peut seulement lui offrir les possibilités de le faire lui-même. Lui tout seul doit accomplir l'intégration et jamais il ne pourra échapper à cette responsabilité. »

Professeur Beattgad, Göteborg, Suède.

L'intégration des personnes en situation de handicap dans la vie sociale et professionnelle : vaste sujet dont la préoccupation est noble.

Cependant, à l'heure où il est question de crise financière, de licenciements économiques, de chômage de masse et tandis que les institutions spécialisées s'efforcent de redonner aux handicapés les moyens d'une intégration sociale et professionnelle réussie, la société prive un nombre croissant de personnes dites « normales » de ses mêmes moyens. Cette mise à l'écart de la vie professionnelle d'une proportion importante de la population questionne les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) sur leur légitimité même : pourquoi créer des solutions à caractère professionnel pour les personnes en situation de handicap alors que déjà de nombreuses personnes sans handicap n'en ont pas elles-mêmes ?

Pourtant, la société contemporaine commence à changer de regard et d'attitude vis-à-vis de ses personnes handicapées. Les ESAT sont un exemple de volonté de réintégrer les personnes handicapées dans la vie sociale de la collectivité et les considérer comme des travailleurs capables de créer de la valeur. La loi du 11 février 2005¹ plaide également en faveur d'une égalité des chances et d'une intégration sociale, elle confirme d'ailleurs la vocation médico-sociale des ESAT.

Cependant, devant les constats réalisés durant mon stage de professionnalisation sur les nécessités de production, la recherche constante de nouveaux contrats ou l'augmentation de l'attractivité du cas spécifique du parc animalier, atelier de l'ESAT le Bois Jumel, il me paraît que l'on s'éloigne des préoccupations sociales d'un établissement médico-social. Il semble que cela soit le quotidien des ESAT. L'ESAT serait alors une exception ou au moins un cas particulier d'établissement médico-social. Cette différence

¹ Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

essentielle résultant de l'introduction de la variante travail dans l'accompagnement des personnes handicapées serait alors la cause principale de la qualification d'exception ou de cas particulier.

L'acceptation de cette variante ou du moins sa compréhension représente un intérêt indéniable pour un directeur d'ESAT car de là dépendra sa stratégie de direction. Il pourra choisir de s'arrêter prioritairement sur les préoccupations sociales de l'ESAT et par là-même répondre à sa vocation première d'établissement médico-social ou s'arrêter sur cette notion de travail et de productivité et alors s'approcher d'un véritable chef d'entreprise. Pour autant, il semble judicieux de n'occulter aucune des deux fonctions mais davantage de jouer l'équilibriste entre les préoccupations économiques et les préoccupations sociales.

Cependant, à l'heure où les praticiens écrivent², concernant l'hôpital, que le « maître mot de la loi Bachelot³ n'est plus la santé, mais la rentabilité », n'avons-nous pas déjà franchi ce cap dans le secteur des ESAT ?

Le parc animalier est certes, par son activité, déjà un cas particulier où le budget commercial a nécessairement de l'importance du fait d'un accueil de visiteurs, mais si les dépenses trop élevées ont été réduites, si le financement par la dotation provenant de l'Etat ne peut être augmenté, il ne reste plus qu'à accroître son chiffre d'affaires et par là même ses recettes pour rester viable.

Les analyses financière et fonctionnelle des locaux mais aussi des postes de travail m'ont permis de m'imprégner globalement du fonctionnement du parc animalier, des améliorations envisageables ou non mais aussi des impossibilités à pouvoir agir sur certains points. Les méthodes envisagées ont pu dans l'ensemble être réalisées sans négliger l'aspect humain. Complétées par des rencontres avec des professionnels et des visites d'autres ESAT, cela me permet aujourd'hui de pouvoir évoquer les ESAT à l'heure où la demande de rentabilité est constante.

Si le terme « rentabilité » peut aujourd'hui heurter certains lorsqu'il est associé au terme d'établissement médico-social public, il convient de pouvoir le définir préalablement avant de le rapprocher de celui d'ESAT. Enfin, après avoir rapproché ces notions, il

²NOUVEL OBSERVATEUR, *La réforme de l'hôpital est définitivement adoptée*, 24 juin 2009,

³ MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS, Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, Journal officiel, n°0167 du 22 juillet 2009, page 12184.

conviendra de s'intéresser à leur conciliation, dans un contexte concurrentiel, sans négliger pour autant l'aspect social résultant de sa vocation première d'établissement médico-social.

Enfin, la recherche de rentabilité économique dans un ESAT est à mon sens une empreinte de valorisation de l'individu lorsqu'elle est utilisée à bon escient et combinée à une recherche de rentabilité sociale. C'est entièrement le rôle du directeur que de faire comprendre cette subtilité essentielle à la survie de l'ESAT et au bien être de ses travailleurs, au sens large du terme.

1 « Rentabilité » et « ESAT »: deux notions discordantes ?

Dans un marché concurrentiel où prime la rentabilité, l'ESAT doit trouver sa place. S'il reste à prouver que « ESAT » et « rentabilité » restent deux notions concordantes, il est nécessaire de préalablement définir correctement les termes, pour se rendre compte finalement que la recherche de valorisation de l'humain permet de limiter la recherche absolue de rentabilité.

1.1 La rentabilité, un concept trop vite assimilé au profit

1.1.1 Définition de la rentabilité et mauvais amalgame à la profitabilité

Lorsque l'on parle de rentabilité, on l'associe à des termes tels que bénéfices, dividendes, investisseurs ou encore dividendes, c'est-à-dire des notions bien éloignées des logiques d'un établissement social et médico-social. La rentabilité est d'ailleurs souvent appelée "performance" en économie. Pourtant, la rentabilité peut avoir une connotation plus positive ou du moins acceptable lorsqu'elle est définie et associée à une structure ou un établissement non lucratif.

La rentabilité⁴ mesure l'aptitude d'une opération économique à produire un flux de revenus actualisé supérieur aux dépenses. Il ne faut pas confondre la rentabilité qui est un rapport, avec le profit qui est un revenu. En effet, la rentabilité est une notion de rapport entre un résultat financier et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir.

On distingue la rentabilité financière de la rentabilité économique. La première est une mesure de la performance du point de vue des propriétaires d'une entreprise, égale au rapport entre le résultat net d'impôt qui leur revient et les capitaux propres qu'ils ont engagés. Ce n'est donc pas cette définition qu'il faudra ici retenir puisqu'on ne peut pas considérer qu'il y ait dans un ESAT des propriétaires physiques compte tenu de sa mission de service public. La rentabilité financière est utilisée dans le système capitaliste.

La seconde est ici la définition que nous retiendrons. La rentabilité économique renvoie aux conditions de production et à la qualité de la gestion de l'entreprise. Elle est une évaluation de la rentabilité qui ne tient pas compte de l'origine des capitaux engagés dans l'opération. Cela revient à comparer les recettes nettes résultant des investissements aux capitaux engagés, et ce quels que soient les modes de financement

⁴ (BEITONE A. CAZORLA A. DOLLO C. DRAI A.-M., 2007), *Dictionnaire des sciences économiques*, p.411.

de l'investissement (par des capitaux propres ou par des capitaux empruntés). Elle est un bon indicateur de mesure de l'efficacité d'un établissement. Le but d'une entreprise étant de créer de la valeur, si la rentabilité est positive, c'est que l'établissement crée.

La rentabilité est trop souvent confondue avec la profitabilité, ce qui lui donne une connotation négative dès qu'elle est associée à un établissement employant des salariés ou travailleurs handicapés (je pense aux entreprises adaptées et aux ESAT même associatifs). La profitabilité est la différence entre la rentabilité financière (rendement des capitaux propres) et le taux d'intérêt réel (rendement moyen des placements).

La rentabilité doit être calculée, pour avoir un sens, toutes conséquences comprises. Pour reprendre un mot de Richard Buckminster Fuller⁵ : « On dit que l'énergie solaire, renouvelable, n'est pas rentable comparée à la combustion du pétrole, qui est définitive. Cela a aussi peu de sens que de prétendre qu'il serait plus rentable de cambrioler une banque que de créer une société avec un emprunt contracté auprès de cette banque ».

1.1.2 Le calcul des seuils de rentabilité, un paramètre contraire à toute logique publique ?

Qui a dit que public ne rimait pas avec rentabilité ? Une entreprise publique peut être rentable mais elle ne peut dégager un profit qui servirait à rémunérer ses actionnaires ou ses dirigeants. A l'instar de grandes entreprises publiques telles que la Française des jeux ou la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), les ESAT restent les seuls établissements publics où il me semble possible de parler de rentabilité. Il n'est évidemment pas souhaitable de parler de rentabilité lorsque l'on évoque les patients d'un établissement public de santé ou les résidents d'un Etablissement Hébergeant des Personnes Agées Dépendantes (EHPAD).

Pour autant, il m'apparaît tout à fait opportun d'évoquer la rentabilité d'un produit vendu en ESAT (comme c'est le cas des confitures à l'Entreprise de Travail Adapté du Bois Jumel), d'un service proposé à des clients (comme c'est le cas d'une tonte de pelouse pour l'activité espaces verts), ... En effet, cela ne remet pas en cause la prise en charge des travailleurs handicapés. La seule variante les concernant reste le type de produit à travailler ou l'activité à réaliser. Dès lors, en admettant cette théorie, il est possible de calculer les seuils de rentabilité de l'activité commerciale, à proprement

⁵ Architecte, designer, inventeur et écrivain américain (1895-1983).

parler, de l'ESAT. Le seuil de rentabilité franchi, cela permet alors de dégager des bénéfices qui peuvent être réaffectés en investissements ayant pour but d'améliorer les conditions de travail des usagers, de financer les projets sociaux ou autres.

Il existe autant de seuils de rentabilité que de prix de vente possibles. L'art de la fixation des prix consiste à déterminer le meilleur prix, ou le moins mauvais, pour la rentabilité de l'entreprise. Tant qu'un produit n'atteint pas son seuil de rentabilité, l'entreprise perd de l'argent ; quand la situation dure trop longtemps, le produit devrait être retiré du marché. Le calcul du seuil de rentabilité est donc un élément important dans la décision de commercialiser ou non la diffusion d'un produit.

Le point mort est le point d'intersection entre la courbe du chiffre d'affaires et la courbe des charges nécessaires pour produire ce chiffre d'affaires. Le seuil de rentabilité est donc atteint quand on arrive au point mort. En pratique, les termes "seuil de rentabilité" et "point mort" sont utilisés indifféremment.

Concrètement, au parc animalier de l'Entreprise de Travail Adapté (ETA) le Bois Jumel, il existe trois grands types d'activités dont le seuil de rentabilité apparaît intéressant à calculer : le nombre d'entrées au public dans le parc, la restauration au public et les ventes de produits à la boutique. Il ne m'a pas été possible de travailler sur l'ensemble des seuils de rentabilité des différents produits en raison d'un manque de données fiables. La gestion des stocks est imparfaite en boutique et en restauration, le nombre et le détail des produits vendus sont inconnus. Il n'est possible de connaître que la masse financière des produits du parc animalier dans sa globalité. La mise en place de différents outils durant mon stage professionnel pourra servir dès la fin de la saison 2009 à calculer les seuils de rentabilité des différents produits de la boutique et de la restauration.

Pour autant, il est possible de s'intéresser au parc animalier dans sa globalité et à son seuil de rentabilité. Cette information ne pourra tout de même pas permettre d'agir sur un ou plusieurs points critiques du manque de rentabilité de cet atelier car les chiffres manquent de lisibilité. Les chiffres ont été falsifiés pour respecter la confidentialité de l'activité sans en dénaturer pour autant l'objectif de présentation d'une activité déficitaire.

Il faut partir du détail des charges et produits du compte de résultat de la section d'exploitation de l'atelier considéré puis distinguer les charges fixes des charges variables. Les charges fixes restent identiques quelque soit le niveau d'activité. On peut prendre l'exemple pour le parc animalier de la location de la bergerie, des assurances, de la maintenance des allées du parc et même de l'alimentation des animaux car ce n'est pas parce que l'activité augmente que le nombre d'animaux augmentera également.

A l'inverse, les charges variables varient en fonction de l'activité. Ici on peut citer les achats au bar, à la boutique, l'électricité, les publicités pour le parc, ...

On peut dès lors remplir le tableau différentiel suivant :

Tableau différentiel			
	Valeur en €	%	
Chiffre d'affaires	500 000	100 %	▶ Le chiffre d'affaires est connu, il représente 100 %.
Charges variables	259 000	51,8 %	▶ Les charges variables représentent 51,8% du chiffre d'affaires.
Marge sur coût variable (M/CV)	241 000	48,2 %	▶ M/CV : $500000 - 259000 = 241000$. La marge sur coût variable est de 241000 €, soit 48,2 % du chiffre d'affaires.
Charges fixes	250 000	50%	▶ Elles représentent 50 % du chiffre d'affaires.
Résultat	- 9000	44 %	▶ Résultat : $241000 - 250000 = - 9000$. Si on retire les charges variables et fixes au chiffre d'affaires, l'activité dégage un résultat de - 9000 €.

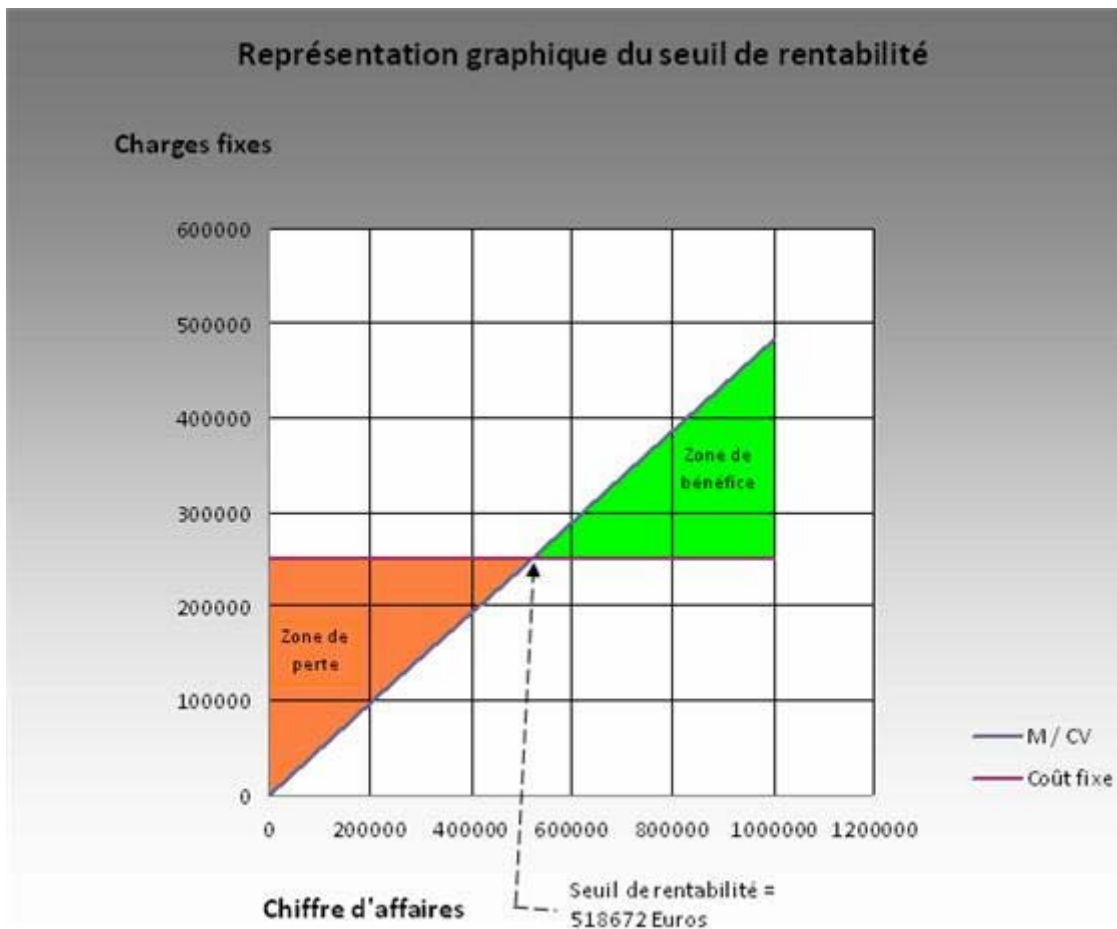
Le seuil de rentabilité (SR) est ici de :

$$SR = \text{charges fixes} / \text{taux de marge sur coût variable} = 250000 / 0,482 = 518\,672 \text{ €}$$

Il n'y a pas de possibilité de calculer le point mort en jours d'exploitation, c'est-à-dire la date à laquelle le seuil de rentabilité est atteint car le parc n'a pas une activité régulière. Il est fermé au public du 11 novembre au 1^{er} avril. De plus, lorsque le parc est ouvert, les horaires varient selon la saison. L'activité est d'ailleurs plus intense pendant les mois de juillet et août, période de vacances scolaires.

On peut dès lors représenter graphiquement le seuil de rentabilité, grâce à la droite de la marge sur coût variable et la droite de coût fixe, avec en abscisse le chiffre d'affaires.

équation de la droite de M/CV	$y = 0,48 x$	0,48 = taux de marge sur coût variable, x = chiffre d'affaires
équation de la droite de coût fixe	$y = 250\ 000$	250 000 € = coût fixe



Tant que la droite de marge sur coût variable (M/CV) se situe en dessous de la droite de coût fixe, cela signifie que l'on est en zone de perte (la M/CV ne suffit pas à "payer" les coûts fixes). Le chiffre d'affaires est ainsi compris entre 0 € et 518 671 €.

Lorsque les deux droites se croisent, on atteint le seuil de rentabilité, qui correspond bien ici à un chiffre d'affaires de 518 672 €.

Lorsque la droite de marge sur coût variable se situe au dessus de la droite de coût fixe, cela signifie que l'on est en zone de bénéfice (la M/CV dépasse les coûts fixes). Ici, cette zone correspond à un chiffre d'affaires supérieur à 518 672 €.

Ainsi, l'ESAT est rentable au delà de cette somme.

La rentabilité ne doit donc pas être confondue avec des notions voisines. Elle peut d'ailleurs être un outil utile pour se projeter dans l'activité économique de l'ESAT. Cependant, le rôle de l'ESAT ne s'arrête pas là puisqu'il doit osciller entre économique et social.

1.2 L'ESAT ou la recherche constante d'un équilibre entre l'économique et le social

1.2.1 Rappels historiques : du centre d'aide par le travail à l'ESAT

Officiellement créés par le Décret du 2 septembre 1954⁶, les Centres d'Aide par le Travail (CAT) n'ont été véritablement définis qu'en 1975⁷, dans la loi du 30 juin en faveur des personnes handicapées. Cette loi définit le CAT comme un établissement médico-social de service public, qu'il soit de régime juridique public ou privé, en association sans but lucratif.

Les CAT accueillent les personnes handicapées, quelle que soit la nature de leur handicap, sur décision de la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP), de 18 à 60 ans. Les COTOREP orientent vers des CAT les personnes handicapées ayant une capacité de travail inférieure à un tiers, mais dont elles estiment que l'aptitude potentielle à travailler est suffisante pour justifier leur admission dans ces centres. La décision d'admission est prononcée par la COTOREP à l'issue d'une période d'essai. Celle-ci peut durer six mois au plus et est renouvelable une fois.

Une deuxième loi du 30 juin 1975⁸, dite « relative aux institutions sociales et médico-sociales », traite du champ institutionnel du handicap dans un ensemble d'institutions sociales en visant la rationalisation et la maximalisation des moyens.

Aux deux lois fondatrices de 1975, se sont substituées la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale⁹ et la loi du 11 février 2005¹⁰ pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. La première renforce les droits des usagers, élargit les missions d'action sociale ou encore

⁶ Décret n° 54/883 du 2 septembre 1954 portant règlement d'administration publique pour l'application de l'ensemble des dispositions du décret n° 53-1186 du 29 novembre 1953.

⁷ Loi n°75-534 du 30 juin 1975 dite d'orientation en faveur des personnes handicapées.

⁸ Loi n°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales.

⁹ Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

¹⁰ Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

encourage les partenariats. La seconde affirme l'accès aux droits fondamentaux et à la citoyenneté des personnes handicapées : les besoins, les ressources, la compensation des handicaps, la scolarisation, la formation professionnelle, l'emploi, l'accessibilité et l'intégration sociale. Outre ces grands domaines, elle crée la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH), guichet unique du handicap, chargé notamment de mettre en place la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH) qui se substitue à la COTOREP et à la Commission Départementale de l'Education Spéciale (CDES).

Concernant les CAT, la loi du 11 février 2005 confère une plus grande dignité aux travailleurs handicapés accueillis dans ces structures, désormais regroupés sous l'intitulé d'Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT). Cette nouvelle dénomination tient compte du développement des services d'aide par le travail, et notamment des activités d'aide par le travail dites « hors les murs ». Les travailleurs se voient en effet reconnaître de nouveaux droits sociaux qui rapprochent leur statut du salariat : congés payés, absences pour événements familiaux, formation professionnelle, ...Le mécanisme de la garantie de ressources des travailleurs handicapés est remplacé par un nouveau dispositif qui conserve la même logique. Les personnes accueillies percevront une rémunération garantie, composée de deux parties financées respectivement par l'établissement et l'Etat.

Pourtant, les travailleurs handicapés d'ESAT ne sont pas des salariés mais des usagers. Ils sont en effet soumis à des règles spécifiques fixées par le Code de l'action sociale et des familles mais aussi à certaines dispositions du Code du travail (médecine du travail, sécurité, hygiène). Ce statut leur confère un avantage indéniable : celui de ne pas faire l'objet d'un licenciement puisqu'ils ne disposent pas de contrat de travail¹¹.

1.2.2 Une double finalité économique et sociale indispensable pour l'ESAT

Dès 1978, avec la circulaire 60 AS¹², une double finalité est affirmée pour les CAT:

- faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle.
- permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté, par la suite, des capacités suffisantes, de quitter l'établissement et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé.

¹¹ Les travailleurs disposent d'un contrat de soutien et d'aide par le travail, prévu par la Loi 2002-2.

¹² Circulaire du 31 octobre 1978 relative aux centres d'aide par le travail.

Il en est de même avec la loi du 11 février 2005 qui précise que les ESAT doivent assurer :

- une insertion professionnelle et sociale adaptée aux besoins des personnes handicapées adultes
- les soutiens nécessaires aux personnes handicapées pour acquérir une meilleure autonomie personnelle et sociale.

L'ESAT est simultanément une structure médico-sociale et une structure de mise au travail, une entreprise mais avec un soutien aux usagers. Cette dualité est la cause même des problématiques qui gravitent autour de l'ESAT.

Elle suppose alors l'intervention de professionnels dans les champs de l'activité professionnelle et des actions de soutien. Si l'un des deux champs est occulté, la vocation de l'ESAT s'en trouve transformée.

Certes, l'existence de soutiens est fondamentale en ESAT mais un établissement qui ne développerait pas d'activité productive pourrait être assimilé à un foyer de vie. A l'inverse, la négligence de l'aspect soutien dans un ESAT amènerait à le comparer à une entreprise adaptée voire une entreprise commerciale. Pour autant, s'il fallait opérer un choix, il m'apparaît préférable de s'approcher de l'entreprise adaptée (sans aller jusqu'à l'entreprise mercantile au sens strict du terme) plutôt que du foyer de vie car si les seules activités récréatives et les actions de soutien apportent réellement aux bénéficiaires, il est alors préférable qu'elles puissent en bénéficier à plein temps dans des structures créées à cet effet et ainsi être réorientées. Evidemment, aujourd'hui, des solutions existent avant de prendre une telle décision vécue comme une sanction, grâce aux Unités d'Accueil à Temps Partiel notamment.

Cette dérive du « tout-social » n'existe cependant plus en ESAT. Elle a disparu par l'apparition de nouvelles contraintes économiques.

1.2.3 Un financement d'établissement médico-social particulier, à double budget, raison d'une disparition du « tout-social »

Il est vrai que depuis la diversification de structures adaptées aux différents handicaps, des réorientations vers les foyers de vie ou les maisons d'accueil spécialisées ont peu à peu vidé les ESAT et ont occasionné une hausse du niveau professionnel. Le « tout-social » n'avait ainsi plus sa place en ESAT. Pour autant, une contrainte plus lourde allait toucher les ESAT.

En effet, les exigences des autorités de tarification, elles-mêmes sous l'influence de contraintes économiques, se sont accrues. Il est important de préciser au préalable que l'ESAT dispose de deux types de financement, tous deux assurés par l'Etat : la dotation globale de fonctionnement au titre de l'aide sociale (dans le Budget Principal d'Activité Sociale ou BPAS) et les compléments de rémunérations au titre de l'emploi, destinés à assurer une garantie de ressources au travailleur handicapé. L'ESAT dispose par ailleurs d'un Budget Annexe de Production Commerciale (BAPC) alimenté par le chiffre d'affaires réalisé grâce aux activités professionnelles.

Ainsi, les ESAT n'ont pas échappé aux vagues de diminution des dotations globales qui ont touché l'ensemble des établissements de service public. Désormais, les ESAT se devaient de gérer leur production leur permettant d'assurer leur équilibre financier. Pourtant, cette dérive s'est amplifiée du fait de la présence de deux budgets.

En effet, il n'est plus rare aujourd'hui que le budget commercial alimente le budget social. La présence de ce second budget reste une aubaine pour les financeurs.

Par conséquent, le discours actuel consistant à décrire les ESAT comme des établissements médico-sociaux à part entière où l'économique ne devrait pas être prégnant apparaît quelque peu hypocrite compte tenu de l'obligation qui leur est faite de mobiliser leurs recettes pour pallier les carences des financements publics. La place de la rentabilité en ESAT peut donc être confirmée.

Cependant, il est essentiel de ne pas tomber dans ce travers de la rentabilité à tout prix.

1.3 La valorisation de l'humain, limite d'une rentabilité absolue en ESAT

1.3.1 Les dérives d'une logique de rentabilité purement commerciale

Tout pousser les ESAT, et notamment le désengagement financier de leur autorité de tarification, à aller toujours plus loin dans la réussite économique, au détriment de leur vocation sociale. De plus, les ESAT dans leur recherche constante de nouveaux contrats s'engagent dans un mouvement de compétition de plus en plus vif pour satisfaire aux exigences du marché concurrentiel. La conséquence directe de cette attitude est la sélection des offreurs de travail à retenir. On admet aujourd'hui les travailleurs handicapés en fonction de l'activité professionnelle envisagée. Les listes d'attente à l'entrée des ESAT s'allongent et nombreux sont les travailleurs handicapés qui connaissent une angoisse semblable à celle des demandeurs d'emplois du milieu ordinaire. Une sélection de main d'œuvre plus rentable est alors réalisée. Dans cette logique productiviste, les activités socio-éducatives, qui doivent aider les travailleurs à

être plus autonomes, passent souvent à la trappe. Le risque demeure ainsi, si ces agissements se généralisaient, de sélectionner uniquement les travailleurs d'ESAT correspondant au niveau de production recherché.

Par ailleurs, il est reproché à certains ESAT une rétention des « bons niveaux ». En effet, une fois que le niveau de production nécessaire est atteint, le départ d'un travailleur productif vers le milieu ordinaire peut remettre en question cet équilibre. Mais, on oublie que les travailleurs handicapés ne souhaitent pas forcément quitter leur ESAT. Selon une enquête, réalisée dans le cadre d'un ouvrage de 2003¹³, les usagers des ESAT sont globalement satisfaits de leur orientation professionnelle et se sentent plutôt bien dans leur établissement. L'extérieur continue de faire peur d'autant plus que certains viennent déjà du milieu ordinaire pour le milieu protégé. Franchir la frontière pour aller travailler dans le milieu ordinaire apparaît alors perturbant et le risque d'un échec serait d'autant plus déstabilisant. Cette information est cependant à relativiser et les directeurs justifieraient le risque d'un échec par l'obligation sous-jacente qui leur est faite de puiser dans le budget commercial pour compenser les diminutions de financement public de leur budget social. La recherche d'une rentabilité économique s'opposerait alors à l'intégration en milieu ordinaire des travailleurs les plus performants.

A la décharge des ESAT, le ralentissement économique est peu propice à l'intégration professionnelle des personnes handicapées en milieu ordinaire. De plus, selon Gérard Zribi, Président d'ANDICAT¹⁴, « les entreprises adaptées et celles du milieu ordinaire ne courent pas après les travailleurs issus des ESAT car ils doutent de leur aptitude professionnelle ».

Pourtant, à l'effet inverse, l'attitude des pouvoirs publics consiste à dire que les ESAT coûtent trop cher et que 50 % des travailleurs handicapés de ces structures devraient travailler en milieu ordinaire.

Il apparaît par conséquent préférable que la recherche de la rentabilité serve à valoriser l'humain.

1.3.2 La rentabilité, facteur de travail et outil de valorisation de l'humain

Les ESAT sembleraient alors aujourd'hui se transformer en entreprises du secteur privé soumis aux mêmes contraintes de marché.

Pour autant, la mission sociale est toujours d'actualité fort heureusement. Si les mots ont un sens, « l'aide par le travail » signifie bien que les travailleurs doivent être

¹³ ZRIBI G., SARFATY J., 2003, Le vieillissement des personnes handicapées mentales.

¹⁴ ANDICAT : Association Nationale des Directeurs et Cadres des ESAT (ANDICAT).

aidés par un moyen qui est le travail. La rentabilité doit servir d'outil à la valorisation de l'humain. En effet, sans travail l'aide n'est pas possible. J'ai pu constater, lors d'une période d'arrêt du travail de sous-traitance de l'ESAT, que les professionnels des ateliers, comme les moniteurs d'atelier, se trouvent rapidement dépassés par ce manque d'activité. Ils ne peuvent plus mettre en valeur les capacités et les potentialités de chacun. Aucune aide, aucun soutien ne peut être apporté aux travailleurs dont l'activité se résume à une activité occupationnelle. Finalement, même les travailleurs se dévalorisent pendant ces périodes où ils ne peuvent démontrer leurs propres capacités à agir. Evidemment, on pourrait imaginer que ce temps « libre » serve à des activités de soutien mais personne n'est dupe, ce manque de travail soudain est vécu comme un échec.

L'inscription dans le « faire » en ESAT comme en milieu ordinaire projette le travailleur dans un rapport aux autres. Elle donne la possibilité d'être reconnu et accepté dans une place, un rôle social. La personne est reconnue et se sait utile car elle « fait » quelque chose. Selon Friedmann¹⁵, « l'homme en tant qu'être social ne se réalise pleinement que s'il baigne dans un besoin des autres et s'il perçoit le besoin que les autres ont de lui. Il est installé dans une sorte de dépendance, non pas celle qui aliène la personne, mais celle qui l'inclut et l'intègre comme élément différent et constitutif du groupe social. Etre acteur dans un « faire » utile et reconnu comme l'est le travail humain est particulièrement valorisant pour ceux qui se pensent différents, inutiles et exclus. Ainsi, le travail est facteur d'autonomie, entendue comme la capacité à gérer ses dépendances ».

Par conséquent, on peut comprendre que si le manque de travail est déjà vécu difficilement par les personnes en situation de chômage, il en est de même pour les personnes déficientes intellectuelles. Le vécu de la différence renforce davantage le sentiment d'exclusion et de dévalorisation. Ceci semble être une constante et ce, tant que le travail restera un moyen de reconnaissance essentiel dans notre société, un accès à un statut. La valeur travail devient alors un support aidant au travailleur handicapé d'ESAT.

Pour autant, il ne suffit pas de « mettre les handicapés au travail » pour que la valorisation de l'individu opère. Grâce aux projets individualisés notamment, chaque travailleur est apprécié dans son ensemble et c'est là que l'action des moniteurs et éducateurs est essentielle. Le travail correctement pensé et aménagé devient alors l'espace-temps où il est permis aux travailleurs handicapés de trouver des satisfactions

¹⁵ Extrait de TURCAN R. et PIQUERAS A., Handicaps et intégration, *Les cahiers de l'actif*, n° 262-263, avril 1998, p. 48.

personnelles, d'évoluer dans des potentialités,... L'activité productive et les apports éducatifs peuvent alors être profitables pour chacun.

L'ESAT, même avec son statut d'établissement médico-social, ne peut pas contourner l'obligation qui lui est faite d'être rentable dans la situation actuelle qui lui est attribuée. Si l'on ne souhaite pas qu'il soit défini ainsi, il vaudrait mieux définir les ESAT, et l'énoncer clairement, selon Gérard ZRIBI, « comme des outils de l'action sociale au service de l'emploi des personnes handicapées ou des établissements à l'articulation du social et de l'économique » et avec un engagement financier de l'Etat.

Pourtant, l'objectif de convergence tarifaire dans un souci de rationalisation des coûts des établissements et services médico-sociaux va se renforcer en 2009. Le projet de loi de finances de 2009 prévoit l'application du dispositif de l'Etat Prévisionnel des Recettes et des Dépenses (EPRD) et de tarifs plafonds. Le dispositif des tarifs plafonds correspond en effet à une allocation des crédits « à la ressource » et non plus au besoin lié par le handicap, autrement dit en enveloppes fermées, en fonction de l'activité ou du nombre de places autorisées. Les économies attendues sont évaluées à 4 millions d'euros.

Après s'être accordé sur la définition des termes et sur les finalités de l'ESAT, on perçoit alors pourquoi il est correct de rapprocher les notions « d'ESAT » et de « rentabilité ». Il convient alors de pouvoir s'intéresser à présent aux raisons qui entraînent une perte de rentabilité en ESAT.

2 L'amer constat d'une carence de rentabilité : la mise en péril de l'ESAT

Les constats d'un budget social « serré » et d'un budget commercial d'ESAT déficitaire ne sont pas des signes de rentabilité pour l'établissement. Après l'analyse des causes pouvant mettre en péril, l'étude d'un cas concret permet alors de voir sur quels domaines une optimisation des moyens peut être possible pour rechercher une meilleure rentabilité de l'ESAT. La rentabilité est alors devenue inévitable même si certains veulent l'occulter.

2.1 Les causes pouvant mettre en péril la rentabilité d'un ESAT

L'ESAT est introduit dans un marché compétitif, il est ainsi entraîné avec ses concurrents, dans divers challenges tels que :

- la réussite de son activité commerciale
- la recherche de la meilleure qualité de ses produits
- l'accroissement de sa force de production
- la création de nouveaux produits ou services
- la rapidité de réaction face à la demande
- l'augmentation de son taux de rentabilité

La place de l'ESAT est proportionnelle à ses prouesses économiques qui lui permettent d'agir sur le marché. Parallèlement, les exigences du marché agissent sur l'ESAT et l'engagent dans un processus de développement et de progrès commercial, indispensable à la satisfaction de ses exigences.

Vouloir entraver la progression de cette spirale, c'est exposer l'ESAT à une faillite prochaine. Tout choix opéré, comme la fabrication d'un nouveau produit, doit être clairement mesuré car il peut entraîner la perte d'un potentiel client qui recherchera un autre fournisseur.

Au parc animalier, on ne peut parler de fournisseurs mais de visiteurs. Il faut rechercher quelle population cibler, ce qu'elle recherche lorsqu'elle vient visiter un parc, l'inciter à revenir, ... L'approche est différente d'une vente de produits ou de services. L'activité à vendre est un loisir et les travailleurs ne produisent pas de biens industriels, on ne peut pas parler de contrat assuré de faire travailler l'ESAT pendant toute la saison. On ne peut savoir combien de visiteurs sera fait le lendemain (sauf les groupes envoyés par

les autocaristes par exemple). Les difficultés financières rencontrées par un tel type d'ESAT sont plus difficiles à solutionner. Les ESAT dits « culturels » rencontrent les mêmes obstacles. C'est le cas de l'ESAT Cécilia de la Ferté-sous-Jouarre (77)¹⁶. Le directeur adjoint précise : « Dans les ESAT industriels, un contrat fait travailler les ateliers pendant six mois. Nous, un contrat ne nous rapporte que trois jours de travail. Cela veut dire qu'il faut démultiplier les contrats pour pouvoir gagner de l'argent. (...) Cette situation est d'autant plus frustrante qu'on a de bons retours. » Un tel ESAT n'est pas rentable tant qu'il n'a pas signé un minimum de contrats à l'année, c'est-à-dire tant qu'il n'a pas franchi son seuil de rentabilité.

Ainsi, avant de réfléchir aux choix opérés pour rentabiliser un atelier d'ESAT si atypique, intéressons-nous aux facteurs mettant en péril cet ESAT et plus globalement les ESAT en général.

2.1.1 Les facteurs internes

Les baisses de production résultent en partie du public accueilli changeant dans les ESAT. En effet, les ESAT n'accueillent plus la même population qu'à leur création.

Tout d'abord, dans bien des cas auparavant, la population exclusive se composait de jeunes adultes présentant des profils déficitaires marqués (déficiences mentales profondes, psychoses déficitaires, ...) provenant des instituts médico-pédagogiques et professionnels.

La mise en place de la sectorisation psychiatrique à partir des années soixante-dix a provoqué une demande massive de places en ESAT pour des adultes de tous âges présentant des tableaux déficitaires associés à des troubles de la personnalité, des psychoses et plus généralement des handicaps psychiques. L'ESAT du Bois Jumel constate d'ailleurs un glissement de son agrément de la déficience intellectuelle vers le handicap psychique. La typologie des médicaments administrés rend compte de la diversité des symptômes et des pathologies : antipsychotique, anxiolytique, antidépresseur, antiépileptique, ... L'évolution des pathologies n'est pas sans conséquence sur l'organisation du travail et le niveau de productivité.

Les professionnels de l'ESAT le Bois Jumel constatent également chez les jeunes candidats d'IME des carences associées et majoritairement sociales. Ces recrues

¹⁶ Témoignage extrait de KRIKORIAN J., 13 juin 2008, « ESAT Cécilia : être travailleur handicapé et exercer un métier de spectacle ». *TSA Hebdo*, n° 1166, p.20.

cumulent un handicap psychique avec un lourd passé social, ce qui ne simplifie pas la tâche des moniteurs et éducateurs de l'établissement.

Le même constat est établi par Gérard ZRIBI¹⁷ : « une catégorie de handicaps ne donne pas le niveau d'autonomie, d'aptitude et de productivité ; le monohandicap est rare ; dans les ESAT, il y a 6 % d'handicapés sensoriels, 35 % d'handicapés psychiques (dont une proportion importante présente également des déficiences cognitives) et enfin 60 % d'handicapés mentaux dont la moitié environ présentent des perturbations psychiques. Par ailleurs, une nouvelle population présente, outre ces handicaps, des problèmes d'errance et de précarité sociale. »

Les ESAT, selon d'autres sources¹⁸, accueilleraient pourtant 71 % de déficients intellectuels et 19% de déficients du psychisme.

Deuxièmement, le vieillissement implique des ralentissements et des dysfonctionnements progressifs associés à l'âge, auxquels tous les êtres humains sont plus ou moins assujettis. La majorité des personnes présentant un handicap mental manifesteront, dans une même mesure, les mêmes symptômes de l'âge que ceux qui caractérisent les personnes vieillissantes dites « normales ». Toutefois, on observe, selon les personnes, une restriction d'autonomie, une aggravation des handicaps initiaux et une diminution d'activités.

La notion de vieillissement précoce chez les personnes handicapées doit cependant être maniée avec une extrême prudence. Que ce soit sur le plan physique, cognitif ou psychologique, la précocité d'un déclin ne peut être que relative. Les personnes handicapées mentales ne représentant pas un groupe homogène, il serait illusoire d'attribuer à l'ensemble des personnes déficientes intellectuelles une évolution qui n'affecte qu'une minorité. Un véritable vieillissement précoce reste exceptionnel et la réalité de la précocité n'est manifeste que pour certaines pathologies comme la trisomie 21 ou les handicaps moteurs.

Selon le Docteur Gabbai¹⁹, il est fréquent d'observer des « phénomènes de régression », plus ou moins intenses, plus ou moins rapides, survenant entre 40 et 60 ans et qu'on baptise à tort « vieillissement précoce ». Il s'agit en fait de désadaptation, de rupture d'équilibre qui prennent souvent l'aspect de manifestations dépressives avec

¹⁷ Extrait du discours conclusif de Gérard ZRIBI lors des rencontres nationales ANDICAT des 23 et 24 mars 2009.

¹⁸ MAINGUENE A., juin 2008, « Les établissements pour adultes handicapés : des capacités d'accueil en hausse », DREES, n° 641.

¹⁹ GABBAI P., Processus et modalités de l'avancée en âge des personnes handicapées mentale et physiques, *Le colporteur*, mars 1998, n° 345, pp. 2-5.

désinvestissement des activités ou une grande fatigabilité. Le vieillissement des travailleurs handicapés ne doit pas être la cause d'un manque de productivité ou du moins pas davantage que dans le milieu ordinaire.

A l'ESAT le Bois Jumel, les départs à la retraite sont d'ailleurs le plus souvent perçus comme une conséquence néfaste pour l'équilibre de l'atelier. En effet, les plus anciens temporisent les plus jeunes et l'ambiance travail en général. Ils sont également plus raisonnés dans les opérations à réaliser et acceptent davantage les travaux manuels à l'inverse des plus jeunes qui préféreront les tâches mécanisées. L'ESAT du Bois Jumel connaît une moyenne d'âge de ses travailleurs, tous ateliers confondus, qui tend à rajeunir puisqu'elle est aujourd'hui à 39,5 ans²⁰.

Enfin, la dernière cause de baisse de rentabilité liée directement aux personnes reste la démotivation des travailleurs.

On rappelle que les travailleurs handicapés ne sont pas des salariés mais bien des usagers. Ce statut protecteur qui leur permet de ne pas être privés d'emploi laisse toutefois percer quelques zones d'ombre. Certes, la loi du 11 février 2005²¹ a déjà largement amélioré le statut du travailleur handicapé avec de nouveaux droits sociaux, « un espace d'expression pour faire part de leurs aspirations et discuter avec les gestionnaires des établissements des améliorations souhaitables dans leurs conditions de travail » avec le conseil de la vie sociale, un droit à la formation professionnelle, ...

Pourtant, il semble difficile de promouvoir l'emploi des travailleurs handicapés, y compris au sein de structures positionnées à l'articulation du social et de l'économique, sans que les personnes employées par celles-ci relèvent du droit du travail. Il apparaîtrait préférable de renoncer au statut actuel d'usager d'institution sociale (comme c'est le cas des résidents de maisons de retraite) pour s'orienter vers le statut de salarié. Celui-ci permettrait de renforcer le sentiment d'appartenance au monde du travail et de favoriser des relations plus « adultes » entre encadrants et employés. Olivier Poinot (2007) relève pour sa part le paradoxe que, dans un ESAT, on n'applique pas intégralement le droit du travail à des personnes en situation de travail.

Mais finalement les travailleurs, pour la plupart, ne cherchent pas plus à être salariés qu'usagers. Ce qui les intéresse, c'est finalement d'être d'associés à la vie économique de « l'entreprise », d'être des partenaires professionnels participant à un

²⁰ Cela résulte notamment du départ de 8 équivalents temps plein (ETP) à la retraite sur les 5 dernières années (sur un total de 32 ETP).

²¹ Loc. cit. p.10.

même effort. Actuellement, les travailleurs reçoivent une rémunération garantie, composée d'une partie (la rémunération directe) financée par l'activité économique de l'ESAT et une « aide au poste » versée par l'Etat. La rémunération directe ne peut être inférieure à 5% du SMIC et l'aide au poste au maximum de 50% du SMIC.

D'autre part, les ESAT peuvent verser à un travailleur handicapé une prime d'intéressement à l'excédent d'exploitation, limitée à un plafond égal à 10% du montant total annuel de la rémunération directe financée par l'ESAT pour ce même travailleur au cours de l'exercice au titre duquel un excédent d'exploitation est constaté.

Cependant, avec l'accentuation des difficultés financières qui concernent déjà 30 à 40 % des ESAT, et ce du fait de l'insuffisance des financements publics essentiellement, il apparaît difficile de verser une prime d'intéressement aux travailleurs.

Enfin, pour que les travailleurs handicapés se sentent acteurs et pas seulement exécutants de leur atelier, une grande entreprise adaptée bretonne a choisi d'utiliser sa méthode de management participatif, déjà utilisée sur ses cinq sites de production, dans ses deux ESAT. Dans le but d'impliquer individuellement chaque travailleur et de rechercher les améliorations possibles sur leur propre tâche, cette méthode a surtout pour but de valoriser les travailleurs de l'ESAT et de les motiver. Ce modèle de fonctionnement a été formalisé sous le nom de CRISTAL qui rappelle les initiales de ses six grands principes : Convivialité, Rigueur, Implication, Simplification, Tous ensemble, Amélioration constante, Longévité du groupe. L'enquête réalisée durant ma présence révèle que 100% de la population de l'ESAT trouvaient utile cette méthode.

La démotivation est souvent source de chute ou stagnation de la rentabilité et les travailleurs handicapés, comme tout salarié du secteur ordinaire, a le besoin humain de se sentir utile à son « entreprise » pour lui rendre en retour.

2.1.2 Les facteurs externes

Quatre facteurs externes peuvent être une cause de défaut de rentabilité dans un ESAT : les concurrents, les innovations du marché économique et les outils de contrôle.

A) Les concurrents

Les concurrents de l'ESAT le Bois Jumel, du point de vue de son parc animalier uniquement, ne sont pas nombreux dans le secteur mais ils existent. Certes, ils ne sont pas précisément sur le même secteur mais à l'inverse d'une vente de produits, le loisir peut être beaucoup plus diversifié, le « client » recherchera simplement de passer un bon moment. Ainsi, c'est au client de choisir s'il préférera visiter un parc avec des animaux

d'élevage en semi-liberté ou des animaux exotiques en cage. L'ESAT peut les ignorer, à son détriment, mais la politique de comparaison des visiteurs induit logiquement la nécessité pour l'ESAT de connaître ses points forts et ses points faibles pour y remédier.

La compétition s'exprime alors dans les domaines suivants :

- La force de vente :

L'essentiel n'est pas de produire mais de vendre. Il faut donc faire connaître aux visiteurs le parc et ses qualités par rapport aux autres parcs du marché.

- Le prix :

Il doit être fonction du coût de revient, des charges fixes d'exploitation du parc et des animaux, mais aussi du prix du marché. Si le prix du marché est élevé, la marge pourra être maintenue ou augmentée proportionnellement, si le prix du marché est faible il y aura lieu soit de viser d'autres éléments valorisants du parc ou soit d'agir sur les charges du parc.

- La qualité :

Elle est le corollaire du prix, on parle toujours de rapport qualité/prix. Diminuer les prix avec une qualité moindre ne peut être qu'une stratégie à court terme sauf si le secteur le permet mais ce n'est pas le cas pour les parcs animaliers.

- Le service :

C'est tout l'aspect relationnel qui entoure la visite du parc. Pour un produit, il commence par le respect du client par le service commercial, se prolonge par la recherche des meilleurs délais de production et s'achève par le suivi de clientèle.

B) Les innovations du marché économique

Il est essentiel de varier, de se remettre en cause quant aux innovations du marché. Le parc se doit d'évoluer s'il veut attirer, s'il veut faire revenir ses visiteurs. L'arrivée de nouveaux animaux sur le parc, d'une nouvelle activité ou encore de nouveaux jeux pour les enfants sont autant d'exemples possibles.

Les concurrents n'hésiteront pas innover dans ce secteur car c'est la clé de voute d'un parc touristique. Ainsi, les clients auront l'impression de voir un nouvel endroit. L'exemple d'un grand parc d'attraction d'Ile de France illustre ce principe. Chaque année, une nouvelle attraction apparaît, de nouveaux personnages, voire un nouveau parc se greffant à côté.

C) Les outils de contrôle

L'évaluation mise en place par la Loi 2002-2²² n'a pas encore été réalisée dans l'atelier à ce jour. Pourtant, elle est source de qualité.

Le contrôle peut être réalisé également par les travailleurs eux-mêmes après avoir été formés. Des critères de contrôle seraient alors fixés pour être vérifiés régulièrement. C'est sûrement un créneau où les travailleurs handicapés prendraient plaisir à découvrir pourvu qu'on leur accorde confiance et patience. A cette tâche valorisante pour eux, on y ajouterait la satisfaction de participer à la rentabilité de leur atelier.

2.2 La recherche d'une optimisation des moyens au profit des rentabilités économique et sociale

Le parc animalier du Bois Jumel se décompose en trois grandes activités qui sont l'accueil des visiteurs pour la visite du parc, la boutique et la restauration – bar.

2.2.1 L'analyse commerciale

L'accueil des visiteurs est fluctuant, il dépend du marché touristique essentiellement. Chaque région, en fonction de son originalité, organise l'accueil des touristes et il ne saurait y avoir de règles générales. Le client exige toujours une prestation de qualité au prix le moins élevé pour ne pas avoir l'idée d'être trompé.

Dans le parc animalier, l'accueil des différentes activités est réalisé par les travailleurs handicapés encadrés et répartis sur la guichetterie, la boutique, la restauration et l'élevage. Chacun éprouve une grande fierté à travailler dans le parc de vingt-cinq hectares regroupant 250 animaux d'élevage des cinq continents, vivant en semi-liberté.

La stratégie commerciale engagée consiste tout d'abord, à orienter les cibles de population. Ainsi, les familles et groupes d'enfants sont les deux cibles essentielles du parc. Les difficultés résident ainsi dans les moyens pour y parvenir. Le compte 623 « information, publication et relations publiques » est pourtant déjà important et s'élève à un cinquième des recettes d'entrées. L'analyse de ce compte a révélé une dépense conséquente en publicité chez un grand quotidien français. Après plusieurs rencontres avec le commercial de ce dernier, le budget communication chez ce quotidien a pu être repensé dans sa globalité afin de pouvoir touché le maximum de personnes pour le même budget.

²² Op. cit. p. 10.

L'analyse commerciale de la publicité a ainsi permis la mise en place d'un contrat plus ouvert avec une présence hebdomadaire dans ce quotidien. L'analyse commerciale de la publicité est ainsi une variante, qui si elle est mal exploitée, peut mettre en péril la rentabilité d'une telle activité d'ESAT.

L'analyse commerciale autour de la boutique et de la restauration n'a pas été possible par manque de données fiables. En effet, il n'était pas possible de connaître le détail des articles vendus et leur nombre sur une saison. Par ailleurs, aucune gestion de stock n'étant réalisée, aucune donnée n'a pu être exploitée. Tout préalable avant une future analyse commerciale en N+1 a donc consisté à créer des outils informatisés pour pouvoir gérer le stock entrant et sortant, les pertes de produits, les ventes mais aussi avoir un regard complet sur la fixation des prix de chaque produit pour pouvoir les réévaluer ou les adapter pour la saison prochaine. Ces outils resteront cependant inutiles sans un suivi régulier des encadrants chargés de la restauration et de la boutique. Dans un souci de simplification, le personnel encadrant n'aura qu'à entrer informatiquement les entrées et sorties du stock produit, les calculs se feront automatiquement²³.

2.2.2 L'analyse technique

L'analyse technique a révélé essentiellement un défaut d'organisation des locaux constitués de trois bâtiments dont un Manoir. Dans une logique d'efficacité technique et commerciale, ils ne sont pas fonctionnels. Le parc, du fait de son espace, de sa qualité des bâtiments, et tout simplement de l'existant a un potentiel important pour être davantage mis en valeur. Le but a été d'identifier les dysfonctionnements pour construire un plan de travaux sans dénaturer le site. Cette analyse technique et touristique des bâtiments n'avait jamais été réalisée de manière globale depuis son ouverture en 1996.

Il est important de préciser que l'ensemble du parc avec ses bâtiments résulte d'un don d'une habitante de la commune à l'établissement. Des travaux avaient été entrepris mais sans objectif de rentabilité. L'exemple concret qui peut être donné est notamment l'emplacement de la boutique dans la cour. Celle-ci a été mise complètement à l'écart du circuit du visiteur, dans une pièce sombre du Manoir.

Il m'a ainsi été possible de réaliser, après des réunions de travail avec le personnel du parc et l'analyse des points faibles et forts des locaux, une étude fonctionnelle des locaux dans un objectif d'amélioration des conditions de travail pour les

²³ Annexe 1 : Tableau de gestion de stock mis en place.

encadrants et les travailleurs mais aussi de développement touristique du parc²⁴. J'ai complété cette étude par une proposition sur plan en relation avec cette étude. La recherche d'une rentabilité satisfaisante doit toujours rester la pierre angulaire d'une telle étude. De l'analyse technique des locaux dépendra en partie l'avenir économique du parc, son chiffre d'affaires et par conséquent, sa rentabilité. Les animaux, leurs enclos, les chemins des vingt-cinq hectares sont à l'inverse très bien entretenus, mis en valeur et très bien pensés d'un point de vue touristique.

2.2.3 L'analyse des moyens humains

L'analyse des moyens humains est réalisée de deux points de vue, celui des encadrants et celui des travailleurs.

A) L'analyse des encadrants comme moyen humain

Malgré une bonne volonté des encadrants du parc animalier, les compétences techniques ne sont pas, pour tous, à la hauteur du défi à relever.

Le compromis entre les contraintes médico-sociales, c'est-à-dire le travail avec les personnes handicapées, et les impératifs de rentabilité, est actuellement remis en cause. Le décalage se ressent entre un parc animalier issu d'un ESAT et un parc issu du secteur mercantile moderne. Les formations des personnels d'ESAT ne prévoient pas de sensibiliser ses candidats à la productivité et à la rentabilité. Après une grande période d'observation du fonctionnement des équipes dans le parc animalier, quelques signes de faiblesse concernant la motivation me sont apparus. L'éloignement géographique du parc animalier²⁵ par rapport aux autres ateliers pourrait faire penser que les préoccupations ne sont pas les mêmes que pour le reste des ateliers mais cela reste difficile à prouver.

Après m'être entretenu avec chacun des quatre encadrants, il s'agit plus d'un sentiment de démotivation en raison d'une fin de carrière approchant, d'une sensation de trop grande diversification des tâches ou tout simplement d'une incompréhension de bonne foi du rôle à accomplir. Chacun est à sa place mais les contours de chaque place ne sont pas suffisamment définis.

²⁴ En annexe 2, liste non exhaustive des questions ayant rythmées le cours des réunions. L'étude réalisée d'une quinzaine de pages n'est pas proposée en annexe.

²⁵ Le parc animalier est à trois kilomètres du cœur de l'ESAT, c'est-à-dire du bâtiment administratif et des autres ateliers de production et de services.

Pourtant, en ressources humaines, la motivation est un outil de management moderne indispensable au succès d'une entité commerciale. La recherche du maintien de la motivation, ou même de sa naissance, est œuvre essentielle et délicate pour toute direction car elle met en jeu des facteurs personnels et intimes de chaque personnalité.

Je me suis arrêtée sur l'analyse des postes de travail de chacun²⁶. Ceux-ci n'avaient jamais été réalisés. Cette étude a consisté à répertorier chaque action réalisée par chacun, en partenariat avec le responsable d'atelier, mais aussi chaque tâche qui devrait être réalisée et qui ne l'est pas, en partenariat avec la directrice de l'ESAT.

Le but recherché est ici que la rentabilité économique recherchée pour l'ESAT se croise avec la rentabilité sociale, que je définirais comme l'amélioration des conditions de travail du personnel grâce à un processus de démocratisation, une sorte de valorisation de l'humain. La participation des acteurs à la vie d'une entreprise, comme en ESAT est essentielle pour la qualité globale de l'entité. Une marge d'initiatives est laissée aux encadrants mais ils ne l'utilisent pas. Finalement, ce manque de motivation et d'initiatives provient peut-être d'un malaise plus profond qui consisterait à dire que même avec des instances légales normalement constituées (conseil d'administration, réunion générale du personnel, réunion de la direction et des responsables d'atelier), l'ESAT a cru pouvoir s'en satisfaire et se dispenser d'une véritable politique de communication, de participation que l'on peut retrouver dans des entreprises privées.

B) L'analyse des travailleurs handicapés comme moyen humain

L'équipe du parc animalier est très fière de son atelier. Beaucoup s'affirment à répéter « qu'ils sont mieux ici que dans un atelier, assis toute la journée, à faire la même chose, qu'ils se sentent bien ici ». Il est vrai que l'ambiance est bonne et que chacun y contribue dans ce sens. Les crises, les incidents ou autre désagrément n'arrivent pas ou peu au parc animalier à l'inverse des autres ateliers. Le parc animalier apparaît réellement être un lieu où le travail est valorisé et épanouissant pour les travailleurs handicapés eux-mêmes.

Cependant, cela n'empêche en rien la reconnaissance et le développement des compétences professionnelles des personnes handicapées.

Tout commence en 2000, quatre ESAT d'Ille et Vilaine mènent une réflexion commune autour d'un programme appelé « Différent et Compétent » visant à favoriser le développement des compétences et la valorisation des acquis de l'expérience pour les travailleurs et travailleuses handicapés des ESAT. Entre 2002 et 2006, ce programme a

²⁶ Voir annexe 3 pour un exemple de fiche de poste.

été inscrit dans le financement européen "Equal". Aujourd'hui, les ESAT adhérant à ce projet sont au nombre de quarante-sept regroupés en association : l'Association Régionale des ESAT de Bretagne. L'ESAT du Bois Jumel entre dans ce dispositif en 2009.

Pour ce faire, les animateurs du groupe (des encadrants de l'atelier concerné) s'appuient sur les référentiels métiers qu'ils décomposent en une succession d'actions simples. A partir de là, les compétences des personnes peuvent être précisément identifiées. Christian Guitton²⁷ explique : « nous avons distingué trois niveaux. C'est le principe du CAT, avec C comme concret – il s'agit du geste simple -, A comme abstrait – cette fois la personne commence à analyser – et T comme transférable. En donnant une vision détaillée du métier, cet outil en arborescence permet à la personne de se situer, de pouvoir se projeter mais aussi de cumuler les compétences et de pouvoir mesurer sa marge de progression ».²⁸ Après examen devant un jury, et ce dès le niveau 1 de compétences, une validation des acquis est possible. Une remise des diplômes a ensuite lieu dans un amphithéâtre de l'Université de Rennes.

Cette entrée dans le dispositif est bien perçue même si certains sont déjà anxieux à l'idée de « passer un examen ». Le dispositif démarrera à la fin de l'année 2009 mais finalement, tous sont déjà impatients de commencer.

Par ailleurs, la valorisation du personnel et ce, comme l'édicte la loi du 11 février 2005²⁹, passe aussi par la formation des travailleurs handicapés. Les ESAT ne sont pas des organismes de formation professionnelle et ils préparent aux emplois existants dans ce dernier.

Ainsi, le plan de formation des travailleurs handicapés est le plus souvent relatif aux emplois présents sur l'ESAT ou sur une activité de cet emploi qui serait rentable ou utile d'ajouter à son arc. S'il n'est pas utilisé pour ce motif, il peut arriver des cas où la formation ait pour objectif l'intégration d'un travailleur en milieu ordinaire. Dans tous les cas, il est nécessaire de rechercher le compromis entre le souhaitable et le possible, mais aussi entre les formations « obligatoires » et les autres. C'est le cas, par exemple, à l'ESAT le Bois Jumel des habilitations pour l'utilisation d'une tondeuse ou d'un petit tracteur pour l'atelier « espaces verts ».

²⁷ Président de l'ARESAT et directeur des Ateliers de la Mabilais (35).

²⁸ BOUGEARD N., 12 juillet 2007, « Un chemin possible vers le diplôme », *Lien social*, n° 848-849, pp. 34-35

²⁹ Op. cit. p.10.

La loi du 11 février 2005 et ses décrets d'applications ont prévu d'encourager l'organisation d'un plan de formation des travailleurs handicapés, par un abondement de deux euros pour chaque euro que les ESAT consacreront aux actions de formation des travailleurs handicapés. Le dispositif « différent et compétent » entre également dans les actions de formation possibles. Cependant, cet abondement ne peut être réalisé que dans la limite d'un plafond correspondant à 4,8 % de la masse salariale, soit pour l'ESAT le Bois Jumel, environ 4000 €.

Les rentabilités économiques et sociales sont deux composantes essentielles de l'ESAT. Pourtant, le secteur souhaite encore occulter le terme « rentabilité » et ce qu'elle induit.

2.3 Les positionnements encore bien ancrés du secteur à occulter la rentabilité

2.3.1 « L'économiquement viable » préféré au terme de rentabilité

Un directeur d'ESAT breton m'a d'emblée précisé, lors d'un entretien, que le mot « rentabilité » ne pouvait être assimilé à l'ESAT et qu'il était préférable de parler « d'économiquement viable ». Ce terme a pour lui une connotation qui s'approche, une fois de plus, à la rentabilité et surtout à l'entreprise privée. Il admet cependant qu'il pense fermer une de ces activités et qu'il souhaiterait la remplacer par un autre type d'activité. Je me rends compte rapidement que cet atelier n'est finalement plus rentable, que l'occupationnel domine et que par conséquent, c'est simplement le terme de « rentabilité » qui choque mais que la finalité reste la même. Combien sont-ils à ne pas vouloir entendre parler de rentabilité ?

Un autre directeur d'ESAT breton, de grande taille également, n'a à l'inverse pas du tout pointé le terme qu'il trouve adapté à ces structures. Il ajoute d'ailleurs : « c'est même indispensable qu'il soit rentable ».

Les directeurs d'ESAT, pour la plupart, estiment que le cœur de leur travail reste « l'aide et le soutien par le travail ». Certes, elle est essentielle et sans l'aide et le soutien par le travail, l'ESAT serait alors une entreprise commerciale employant des personnes handicapées ou peut-être une entreprise adaptée³⁰. Pour autant, sans rentabilité dans l'ESAT, l'aide et le soutien par le travail ne seraient pas possibles. L'ESAT ne peut pas

³⁰ Il est important de préciser que les entreprises adaptées sont aujourd'hui sorties du milieu protégé et entrées dans le milieu ordinaire.

être constitué que de social mais il ne peut pas non plus être fait que de performance économique.

Il m'apparaît évident que dès que les pouvoirs publics évoquent des indicateurs de performance ou les résultats d'une enquête relative aux coûts de structure des ESAT³¹, chacun cherche à se cacher derrière de telles vérités. Pourtant, le directeur d'ESAT ne peut axer son projet d'établissement simplement sur l'aide et le soutien par le travail à moins de bénéficier d'une activité rentable à outrance sans le moindre effort.

Certains directeurs, selon le titre d'un article³², craignent d'ailleurs que les ESAT basculent dans le milieu ordinaire et s'interrogent sur la disparition de l'esprit de la loi du 11 février 2005. Ces positionnements font pourtant oublier le rôle des ESAT : l'insertion des travailleurs dans le milieu ordinaire.

2.3.2 Des positionnements qui font oublier le rôle de tremplin vers le milieu ordinaire des ESAT

Les ESAT doivent permettre aux travailleurs ayant des capacités suffisantes d'accéder au milieu ordinaire de travail. Cette orientation est encouragée par des dispositifs spécifiques : la mise à disposition d'un travailleur pour une entreprise du milieu ordinaire et la convention d'accompagnement.

Ces deux dispositifs ne garantissent pas pour autant le transfert définitif d'un travailleur vers le milieu ordinaire. En effet, dans le premier cas, le travailleur demeure attaché à l'ESAT qui continue de lui faire bénéficier d'un accompagnement médico-social et professionnel, et dans le second cas, si le travailleur n'est pas recruté ou en cas de rupture du contrat de travail, le travailleur bénéficie d'un droit au retour dans son ESAT d'origine. Le rôle de tremplin vers le milieu ordinaire n'est donc complètement assuré qu'en cas de contrat à durée indéterminée dans le milieu ordinaire.

Pour préparer au mieux les travailleurs, l'ESAT se doit d'être un lieu de travail réel. C'est justement en développant les logiques économiques jusqu'à leurs limites que l'ESAT pourrait récupérer sa vocation de tremplin vers le milieu ordinaire. Selon Claude-Louis Chalaguier³³, « la finalité de l'ESAT est alors de maintenir un espace protégé au sein duquel des individus peuvent signifier leur ressemblance à la société en dépit de leur

³¹ DGAS, Structure et coût des ESAT, enquête réalisée sur 1257 ESAT en 2006 et 2007, rendu public en avril 2009.

³² FAUVEL B., 25 janvier 2008, « Les ESAT vont-ils basculer dans le milieu ordinaire ? », *TSA Hebdo*, n° 1146, p.17.

³³ CHALAGUIER C.-L., 1992, *Travail, culture et handicap, Des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux*, Paris, Bayard, 188 pages.

différence ». L'ESAT consiste à saisir l'occasion d'approfondir le concept de ressemblance qui, à l'inverse de celui de la différence, tente de combler l'écart, et ceci, sans nier la différence, au lieu de la creuser. Mettre le doigt sur ce qui est différent ne favorise pas forcément l'insertion dans la communauté. Au contraire, insister sur ce qui rapproche, comme le travail, constitue déjà un premier pas vers l'insertion.

Selon Gérard ZRIBI, « plus le séjour du patient dans l'institution se prolonge, plus on constate une déculturation, une désadaptation qui rendent les patients incapables de faire face à certaines situations de la vie quotidienne ». Même s'il ne s'agit pas de patients en ESAT, le même constat peut être réalisé et l'important est alors que l'ESAT se rapproche de l'entreprise pour favoriser l'insertion. Une confrontation avec la réalité est alors nécessaire voire indispensable pour préparer au mieux un travailleur à sortir du milieu protégé vers le milieu ordinaire.

Pourtant, cela ne suffit pas car l'entreprise du milieu ordinaire n'a qu'un faible taux de capacité pour les travailleurs handicapés. Le constat est amer depuis de nombreuses années, la grande majorité des travailleurs entrant en ESAT y fait carrière. Environ 5% seulement des travailleurs d'ESAT sortent du milieu protégé pour le milieu ordinaire.

Cependant, malgré le faible taux de sortie, il m'apparaît évidemment qu'il faille tout de même continuer à calquer le travail de production des ESAT à celui du milieu ordinaire pour une éventuelle sortie ou au moins dans une perspective de progrès.

L'ESAT du Bois Jumel, grâce à la mise à disposition, a déjà réussi plusieurs entrées dans le milieu ordinaire de travailleurs du parc animalier pour les écuries d'un grand parc d'attraction d'Ile de France.

Les causes, pouvant mettre en péril l'ESAT, sont diverses mais une négation absolue de s'intéresser au côté économique conduit nécessairement à sa mise en péril et indirectement à celle des travailleurs. La recherche de la rentabilité est alors le rôle du directeur de l'ESAT.

3 La quête d'une rentabilité économique et sociale : rôle du directeur

Le rôle du directeur d'ESAT se compose d'une dualité de compétences autour des deux finalités de l'ESAT. Celles-ci induisent alors une dualité de management axée sur celle du dirigeant d'entreprise et sur celle d'un directeur d'établissement médico-social plus « commun ».

3.1 Un management stratégique emprunté au dirigeant d'une entreprise de production

3.1.1 « Managez-humain, c'est rentable »³⁴

Ce titre d'ouvrage de Franck MARTIN résume, selon moi, la philosophie qu'un directeur devrait avoir. Je suis, à ce jour, persuadée que l'essentiel des objectifs, projets, idées d'un directeur ne peuvent se réaliser seul et que ce n'est qu'en écoutant, faisant participer, en reconnaissant la voix de tout le personnel, que le climat social de l'ESAT peut être bon et que ce potentiel humain peut faire évoluer l'ESAT et résoudre ses difficultés financières.

Une étude menée par Jeffrey Pfeffer sur 968 grandes entreprises américaines, laisse apparaître que le chiffre d'affaires, le profit et la valeur boursière par salarié sont en moyennes supérieurs dans les entreprises qui investissent dans le management de leur capital humain. Il me semble que le management humain pourrait être transposé dans toute entreprise comme dans l'ESAT.

Manager les hommes revient à piloter un processus de ressources, sans en avoir l'air, agir sur ce qui fait que le personnel se mobilise, s'implique dans son travail. Tout cela semble relativement aisé dès lors que l'on ne dépasse pas la théorie. Pourtant la pratique affiche rapidement ces difficultés.

Indiquer à des responsables d'atelier et/ou moniteurs d'atelier que le seuil de rentabilité est de « tant » ne suffit pas. Je ne sous-entends pas qu'ils ne comprennent pas mais cela ne suffit pas à une mobilisation, d'autant plus dans un secteur où le terme de rentabilité n'est pas toléré par tous. Il ne suffit donc pas de donner un cap mais davantage de fixer des objectifs qui doivent être mesurables, repérables dans le temps et réalistes.

³⁴ Titre de l'ouvrage de MARTIN F., 2008, *Managez-humain, c'est rentable*, 1^{ère} édition, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 147 p.

Pourtant, les fixer trop clairement peut aussi conduire à un autre travers : celui d'une évaluation de la personne simple et sans discussion qui consisterait à sanctionner si les objectifs ne sont pas atteints et féliciter dans l'autre cas.

Il semblerait donc préférable de fixer des objectifs avec des indicateurs de mesure déterminés ou identifiés en face à face. Il m'apparaît d'ailleurs important de pouvoir expliquer et faire comprendre un seuil de rentabilité au personnel encadrant d'un ESAT. Je pense que l'on ne peut pas espérer résoudre les problèmes financiers d'un atelier si l'on n'a pas de vision claire des objectifs à atteindre. Augmenter la production pour simplement l'augmenter, sans en connaître les causes ni les aboutissants, ne résout rien. Il suffit cependant après de pouvoir mesurer les difficultés pour atteindre l'objectif et de réfléchir aux moyens de les atteindre, et cela ne peut se faire seul.

Après avoir fixé ses objectifs, il est essentiel de déléguer, c'est-à-dire transmettre son « pouvoir » sans pour autant en perdre la responsabilité. Déléguer n'est pas chose facile car on estime souvent être le seul à pouvoir faire ou en tout cas à mieux faire. Déléguer, c'est faire confiance mais c'est incontournable. Dans un métier où l'on est souvent seul à prendre des décisions, c'est essentiel de pouvoir y associer les cadres ou responsables d'atelier. Le directeur n'agit ensuite que pour contrôler les indicateurs et décider s'il y a une difficulté, un risque, ... L'importance de la confiance est alors réciproque ici car l'information doit pouvoir aller dans les deux sens de la « hiérarchie ».

Cette méthode permet aussi de pouvoir installer des conditions favorables au développement des compétences du personnel.

Si l'on souhaite augmenter la rentabilité de l'ESAT, il est nécessaire de prendre en considération ses interlocuteurs. Franck MARTIN³⁵ explique que le principe de tous les principes se résume en cela : « faire du social, c'est se placer dans la plus rentable des logiques, celle du gagnant/gagnant. Le célèbre « win/win » anglo-saxon ou « méthode Gordon³⁶ » est un accord par lequel chaque partenaire se préoccupe aussi de l'intérêt de son partenaire, dans le but de maximiser son propre intérêt.

Cette méthode est entièrement transposable dans tous les rapports humains. Dans un ESAT, le directeur peut ainsi espérer rentabiliser son ESAT en utilisant cette méthode. Dans tous les cas, la relation prime sur le contenu de tout projet. Le problème relationnel peut tout faire échouer.

³⁵ MARTIN Franck, « Managez humain, c'est rentable », p.42

³⁶ Thomas GORDON (1918-2002), docteur en psychologie clinique, a été un pionnier dans la conceptualisation du gagnant-gagnant.

Dans le même but, il est essentiel d'emprunter au manager sa fluidité et ses qualités de transmission de l'information. Le but n'est pas d'informer de tout mais de savoir la sélectionner en fonction des personnes concernées ou d'être exhaustif lorsque cela s'avère nécessaire en les mettant à disposition. J'ai pu remarquer que les responsables d'atelier mais aussi les moniteurs, attendaient les chiffres mensuels de leur atelier, ils étaient très demandeurs. Il me semble que l'on ne puisse se passer de transmettre les résultats de son travail à un atelier, si l'on espère de lui une hausse de l'activité, une meilleure rentabilité.

Une véritable « culture d'entreprise » doit être recherchée car l'ESAT se doit d'être une entreprise rentable, avec un résultat si possible positif, pour ensuite lui permettre de faire évoluer l'ensemble par un réinvestissement total au niveau de l'établissement. L'objectif d'un ESAT, du fait de sa qualité d'établissement social, se doit de créer des conditions de travail satisfaisantes pour les travailleurs comme pour leurs encadrants. Il appartient au directeur de l'ESAT d'être le garant de cette osmose.

3.1.2 La transposition du « management humain » et de la recherche de stratégie au directeur de l'ESAT

Premièrement, et ce peu importe le type de production de l'ESAT, il est fondamental de connaître le tissu économique local afin de pouvoir démarcher les entreprises, obtenir de nouveaux marchés et surtout connaître ses concurrents sur le secteur et leurs produits. Ces informations permettent également de pouvoir faire des études de marché, connaître les besoins de son territoire, les manques flagrants, ... De cette même façon, il est possible de connaître les clients potentiellement intéressés par un service ou de la sous-traitance et le directeur peut jouer un rôle essentiel en terme de communication externe en faisant connaître les activités de l'ESAT par des plaquettes de présentation par exemple ou pourquoi pas des portes ouvertes. Des portes ouvertes doivent cependant rester exceptionnelles pour ne pas perturber la vie de l'atelier et les travailleurs eux-mêmes, qui doivent alors être désireux de montrer leur travail.

Deuxièmement, comme pour toute entreprise privée, il est nécessaire de favoriser l'implication de l'ensemble du personnel et limiter l'épuisement professionnel. Pour cela, le directeur a intérêt à dresser un profil motivationnel du personnel, de façon à connaître leur motivation sans tomber, pour autant, dans un travers instrumental, qui consisterait à manipuler l'autre une fois que l'on aurait compris son fonctionnement. Par exemple, certains travaillent plus efficacement avec un peu de stress alors que d'autres sont immobilisés par la pression.

En empruntant les moyens du management et en connaissant son personnel, le directeur s'appuiera sur un moniteur plutôt qu'un autre pour porter un nouveau chantier car il sait que ce type d'objectifs sera plus important pour un moniteur que pour un autre. Le moniteur issu du milieu ordinaire, et plus ou moins formé au handicap, s'intéressera peut être plus à la production d'un nouveau produit ou l'introduction d'un nouveau marché. A l'inverse, un moniteur issu du secteur éducatif et social, s'intéressera peut être plus à un projet d'insertion dans le milieu ordinaire de travailleurs de son atelier.

De même, certains moniteurs sont réticents au départ en formation alors que d'autres aiment confronter leur expérience et se positionner sur d'autres thèmes. Pourtant, la formation du personnel permet d'élargir les horizons professionnels et souvent de se remotiver autour d'objectifs communs. Lorsqu'elle est bien réalisée, elle est souvent génératrice de nouveau projet, nouvelles idées, de redynamisation de l'atelier.

La formation est encore souvent un objet de consommation au lieu d'en être un retour sur investissement. Le plan de formation annuel doit être au croisement du résultat des anticipations du directeur et des besoins du personnel en formation.

D'autre part, le rapprochement vers une culture d'entreprise peut être mis également au service du travailleur. La recherche de la motivation peut aussi se faire chez les travailleurs. La politique de rémunération devrait être un élément fondamental de motivation des travailleurs. Une grille de rémunération établie en fonction du mérite a été mise en place. Chaque atelier établit alors l'ensemble des tâches réalisées et leur réussite relativement aux capacités de chacun. A partir de cette grille, la rémunération directe d'un travailleur pourra être réévaluée. Cependant, en raison d'un manque de lisibilité des fiches de paie qui ne font pas apparaître clairement cette dernière, l'effet motivant risque d'être limité.

Par ailleurs, l'ESAT se doit d'avoir une ligne de conduite cohérente quant à sa production. Il est essentiel aujourd'hui pour l'ESAT de détenir sa production propre, d'utiliser la démarche de spécialisation et de rechercher les mêmes standards de qualité qu'ailleurs.

La gestion de production ne fait généralement pas partie de la culture ESAT. Pourtant, à vouloir tout faire, aucune spécialité ne se dégage de chez certains ESAT. Certains acceptent tous les types de sous-traitance et ils arrivent à obtenir des contrats réguliers. Les ateliers d'ESAT orientés uniquement vers la sous-traitance ont connu des arrêts des « chaînes de travail »³⁷. En effet, avec la sous-traitance, les ESAT ne

³⁷ Une chaîne de travail est une activité décomposée en un certain nombre de gestes.

maîtrisent plus le rythme, la nature et la durée de l'activité, puisqu'ils sont donnés entièrement par le donneur d'ouvrage. Si le donneur d'ouvrage n'a plus de travail à fournir aux ESAT, la chaîne de travail s'arrête. Les ESAT dont l'activité ne reposait que sur de la sous-traitance ont largement subi la crise économique du début de l'année. De plus, même sans crise économique, l'ESAT, comme l'entreprise ordinaire, peut être confronté à des pertes de marché ou de contrat.

Pour se protéger au maximum et ne pas dépendre que d'un grand donneur d'ordre industriel, l'intérêt est alors de développer sa production propre.

A l'ESAT du Bois Jumel, l'atelier dit « confiture » a développé sa propre gamme de confiture de fruits parfumées au miel, confitures de lait. Ainsi, il n'est pas question de donneurs d'ordre mais bien de clients, de gestion de son stock, ... Chaque année, l'atelier développe par ailleurs de nouveaux produits, grâce aux innovations des moniteurs d'atelier, anciens pâtisseries.

Toutefois, si aujourd'hui, environ la moitié des travailleurs handicapés sont occupés par de la sous-traitance industrielle, 32 % par des prestations de service et 18 % par de la production propre, ce choix n'est pas fondé sur des choix économiques. En effet, il réside dans l'adéquation des activités aux capacités, aux potentialités et aux vulnérabilités des travailleurs d'ESAT. Ainsi, comme l'ESAT le Bois Jumel, il est fréquent que l'établissement combine les trois activités, ce qui permet de reclasser régulièrement ses travailleurs d'une activité à l'autre. La sous-traitance est qualifiée par beaucoup « d'infirmerie » puisque c'est là que les travailleurs vieillissants ou avec des incapacités physiques terminent leur carrière.

Aussi, peu importe l'activité, l'ESAT se doit d'avoir les mêmes standards de qualité qu'ailleurs, voire meilleurs. La qualité fait référence à une norme, laquelle fait référence à une moyenne dans laquelle il faut se situer. Elle représente la conformité, la prévention (éviter par anticipation les erreurs) et enfin l'évaluation. La démarche qualité doit être insufflée par la direction, sans pour autant empêcher la créativité. En effet, il est essentiel de rechercher l'excellence c'est-à-dire la recherche d'amélioration du produit ou de la méthode pour y parvenir.

La démarche qualité doit se faire en parallèle avec le retour des clients de l'ESAT, leur satisfaction ou non, mais aussi avec celui des travailleurs eux-mêmes. Il peut arriver que certains travailleurs ne progressent plus car ils font depuis plus de dix années, le même geste, la même activité. Il est alors utile de se questionner et ainsi envisager, peut-être de lui donner une autre activité. Cela fait également partie d'une démarche qualité mais davantage en terme de démarche.

Enfin, dans un but de rentabilité économique mais aussi et surtout de rentabilité sociale, il est essentiel que le travail produise un effet valorisant pour les travailleurs. La presse relate pourtant, lorsqu'elle évoque le travail de personnes handicapées en ESAT,

un « sous-travail » accentué par une légende du type « Jean-Paul à son travail » ou encore « Renée est fière de nous montrer son poste de travail ». Le travail est minimisé, la personne handicapée est infantilisé alors que rien ne l'implique si ce n'est la représentation du handicap que le journaliste propose.

Pourtant, dans le milieu ordinaire, nombreux sont les ouvriers à répéter les mêmes tâches. Un journaliste relatant ces tâches de l'ouvrier du milieu ordinaire aurait sans doute accolé le nom de famille au prénom de l'ouvrier ou la profession exercée. Il est vrai que toutes les activités ne sont pas toutes aussi valorisantes mais la valeur de chaque tâche, si minime soit elle, est qu'elle est indispensable à la confection du produit. Ce travail de valorisation doit être essentiel dans un ESAT car trop souvent les travailleurs sont montrés du doigt du fait de leur orientation en milieu protégé. Si on n'arrive pas à faire changer les mentalités complètement, on peut tout de même espérer faire assimiler cette vérité aux travailleurs directement concernés.

D'ailleurs, dans cet optique et pour ne pas faire de distinction entre les personnes handicapées et non handicapées, un ESAT associatif breton a choisi d'opter pour le tutoiement et le choix du « prénom » pour être interpellé, et ce pour tout le monde y compris les encadrants et le directeur. On ne parle pas non plus de travailleur mais d'opérateurs et d'encadrants. Pourquoi pas, c'est une manière de voir les choses.

3.2 Les compétences du directeur d'établissement médico-social au profit de la rentabilité de l'ESAT

Les ESAT les plus dynamiques économiquement ont les moyens nécessaires pour élaborer une vraie politique d'insertion du travailleur handicapé grâce aux outils juridiques proposés par le législateur mais aussi d'autres outils complémentaires.

3.2.1 Les « grands outils » du directeur d'établissement médico-social au service de la rentabilité économique et sociale

Les grands outils du directeur pour « son » établissement médico-social sont issus pour la plupart de la Loi 2002-2 du 2 janvier 2002³⁸. Cette loi insiste sur la place de l'utilisateur dans les établissements médico-sociaux.

Une directrice de deux ESAT du Pas de Calais explique, dans un article du Lien social³⁹, qu'elle a utilisé le projet d'établissement comme outil fédérateur ayant contribué à « rétablir une coopération entre la production et le médico-social ». Le projet

³⁸ Op. cit. p.10.

³⁹ CROZAT B., 12 juillet 2007, « La relation avec l'utilisateur est au cœur de notre projet », *Lien social*, n° 848-849, p.25.

d'établissement a d'ailleurs été l'un de ses premiers chantiers, après son arrivée comme directrice, pour redresser la situation économique de son établissement. Ainsi, son projet d'établissement se décompose en quatre thèmes dont la performance économique et la prise en charge de l'utilisateur.

La différence essentielle entre un projet d'établissement d'un établissement médico-social lambda et un ESAT réside dans la production. Un ESAT ne peut pas concevoir un projet d'établissement sans évoquer le côté économique de son activité, il ne peut pas se contenter, à mon avis, d'évoquer la prise en charge des travailleurs handicapés. Le projet d'établissement définit alors les perspectives économiques de l'ESAT durant les cinq prochaines années tout en affirmant ses valeurs. Les activités professionnelles des travailleurs doivent être intégrées à l'environnement économique en veillant à ce qu'elles soient réalisables, maîtrisées sur le plan technique notamment, et valorisantes si possible. L'aide par le travail consiste alors surtout en la reconnaissance de l'autre par le travail. La rentabilité ne doit pas être expliquée en tant que telle mais de manière détournée par des objectifs à atteindre

Dans son second volet, le projet d'établissement doit affirmer une ligne directrice autour de l'insertion du travailleur. L'ESAT se doit d'être un lieu d'observation qui permet de mesurer les potentialités des personnes handicapées et de leur apporter les soutiens adaptés, les aidant à développer leurs projets. Pour ce faire, les finalités et moyens mis en œuvre par la structure sont définis dans le projet d'établissement.

En tant que ligne de travail directive sur cinq années, le projet d'établissement doit être établi en lien avec le personnel et les usagers. Il s'agit d'un travail collectif qui se doit d'être accessible à tous les professionnels concernés.

D'autre part, d'autres outils sont alors au service direct du projet d'établissement comme le projet individuel. La prise en charge s'appuie alors sur une dimension collective mais aussi sur la mise en place de réponses individualisées. Le projet peut autant s'énoncer en termes techniques d'apprentissage d'un métier (dans la mesure où il semble cohérent), qu'en activités de second type pour améliorer sa vie personnelle en dehors du travail (par exemple passer le permis de conduire). Dans cette optique d'insertion vers le milieu ordinaire et de réalisation d'un projet, il faut pouvoir, pour les moniteurs, se séparer des meilleurs éléments en interne (dans le cas où les travailleurs le souhaitent également) pour le bien-être du travailleur lui-même. C'est le rôle du directeur de pouvoir amener les moniteurs, avec l'aide des éducateurs s'il y en a, à « penser » insertion et projet individuel. Le projet individuel est alors à l'instar du projet d'établissement et au sein même d'une démarche médico-sociale.

Certains préfèrent parler de projet individualisé plus que de projet individuel pour marquer le degré de décision du travailleur. En effet, des travailleurs peuvent avoir des

projets démesurés par rapport à leurs compétences et leur handicap. Pour autant, la terminologie importe peu. L'important ici est de faire réfléchir le travailleur à son projet et peut-être l'amener indirectement à modifier son projet s'il n'est pas réalisable, sans pour autant l'orienter vers une réponse toute faite. Pour pouvoir apporter une réponse mesurée sur la réalisation ou non d'un projet, il est essentiel qu'une équipe, si possible, pluridisciplinaire évalue le projet.

Evidemment, une équipe pluridisciplinaire ne peut être mise en place que dans certains ESAT disposant de tels moyens. Un psychiatre, un psychologue sont des professionnels qui pourraient apporter un avis intéressant mais ils ne sont pas des professionnels que l'on croise fréquemment en ESAT. Une équipe d'éducateurs, si elle existe, est le plus souvent celle du foyer d'hébergement rattaché à l'ESAT. Il est de même important de pouvoir y associer les familles lorsque cela est possible. Les liens familiaux sont importants pour les travailleurs et ce, même s'ils sont adultes. Pour autant, il est nécessaire que les travailleurs puissent exprimer leurs envies et qu'ils ne subissent pas l'influence de leurs parents. Il est fondamental pour eux de montrer qu'ils peuvent prendre leur décision seuls. C'est aussi une étape démontrant leur autonomie. Pour autant, la famille doit être informée et associée en empêchant toute prise de décision arbitraire. Le directeur se doit d'être présent pour les familles et les recevoir dès que besoin. Le temps imparti peut être parfois long mais il n'est jamais perdu.

Le directeur se doit d'être le garant de la mise en œuvre des lois 2002-2⁴⁰ et 2005-102⁴¹ et que, l'institution s'adapte aux besoins des usagers et privilégie ainsi les projets individuels de chacun.

Enfin, l'ESAT doit également viser un rôle d'intégration. L'intégration va plus loin que l'insertion. L'insertion, à la différence de l'intégration, ne comporte pas de dimension adhésive. Dans l'insertion, on demande à l'individu de participer aux règles, normes (insertion sociale), aux activités productives (insertion professionnelle), à la différence de l'intégration qui consiste à prendre sa place et agir dans un tissu social donné. L'intégration consiste alors en un mécanisme par lequel le groupe admet un nouveau membre.

L'insertion ne peut alors être transformée en intégration réelle par le travailleur handicapé que si le soutien éducatif qui lui a été apporté par les professionnels de l'ESAT a suffisamment développé sa personnalité pour qu'il soit capable de rencontrer les autres. L'autonomie est alors le but principal des soutiens de type II : apprendre à gérer un budget, faire ses courses, savoir utiliser les transports en commun, ... Les activités de

⁴⁰ Op.cit. p.10

⁴¹ Op. cit. p.10

soutien font partie des attributions de l'ESAT et ne doivent pas seulement être improvisées lorsque la chaîne de production est interrompue. Ces actions nécessitent d'être définies par objectifs. Le rôle du directeur est ainsi de proposer des actions de soutien en concertation avec les professionnels des ateliers et du foyer d'hébergement, s'il y en a un. On constate, qu'en pratique, lorsqu'il y a justement un foyer d'hébergement avec l'ESAT, c'est à lui que l'on délègue cette mission de soutien car les ateliers sont préoccupés par d'autres problématiques économiques et de production. Pourtant, cela exclut de fait tous les travailleurs qui ne vivent pas au foyer d'hébergement.

Le rôle de l'Etat pourrait être alors de rappeler une des finalités de l'ESAT mais cela supposerait de ne pas pousser les ESAT à une plus grande rentabilité. Le rôle de directeur reste par conséquent aujourd'hui de pouvoir osciller entre la finalité économique et la finalité sociale.

3.2.2 Des outils complémentaires pour aller plus loin dans la rentabilité

Pour aller plus loin dans les compétences du directeur d'ESAT, il semble que l'on pourrait insister sur certains autres outils.

Tout d'abord, le Décret 2006-413 du 6 avril 2006⁴² issu de la Loi 2002-2⁴³ fait suite à celui relatif à la création des groupements de coopération dans le sanitaire. Dès lors, le secteur social et médico-social peut passer une convention avec le sanitaire, ce qui est un premier pas vers le décloisonnement. Mais la nature des enjeux reste néanmoins de mutualiser pour développer les synergies et optimiser les moyens.

Beaucoup en reconnaissent l'intérêt, voire la nécessité, dans une période où les contraintes, notamment financières, ne cessent de croître, et où l'adaptation aux évolutions de la législation et les successions de réformes mobilisent les énergies. Pourtant, nombreuses sont encore les raisons qui freinent les meilleures volontés.

Toutefois, les ESAT ont fort à gagner et notamment dans la prise en charge psychique des travailleurs handicapés. Actuellement, pour obtenir un poste de psychologue par exemple, les autorisations accordées par les autorités de tarification restent faibles et pourtant, le besoin est réel. Seul le partage entre plusieurs établissements est de nature à pallier les déficits de professionnels et à les faire venir dans une structure. Mais mutualiser les moyens et les savoir-faire ne se décrète pas. Il faudra pourtant se diriger vers cet objectif pour limiter les coûts fixes de structure mais

⁴² Décret n°2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination des interventions en matière d'action sociale et médico-sociale.

⁴³ Op. cit.p.10

aussi, et surtout, pour améliorer la prise en charge sociale et médico-sociale d'une population donnée. Dans l'avenir, les établissements et notamment les plus petits auront plus de difficultés à vivre seuls. A ce jour, concernant les ESAT, les rapprochements se font surtout entre établissements d'une même association. Le secteur public reste encore à la traîne. Une des raisons essentielles reste quand même l'éloignement géographique entre les différents ESAT. Il pourrait être alors intéressant de s'associer avec d'autres types de structure comme les foyers de vie, les hôpitaux locaux mais aussi, pourquoi pas, avec le secteur associatif. Reste ici à contourner et négocier les craintes autour des « pertes de pouvoir » des différents acteurs.

D'autre part, pour aller plus loin dans le rôle du directeur d'établissement médico-social, et notamment autour de la prise en charge des travailleurs, il faut pouvoir se rapprocher de la productivité d'une entreprise ordinaire en apportant un soutien aux travailleurs sans en avoir l'air. L'objectif est alors de cibler une orientation vers le milieu ordinaire pour ceux qui le pourraient, les former, leur proposer un stage puis une à disposition avec un contrat dans une entreprise extérieure. Les travailleurs sont alors dans une « relation à trois » avec l'entreprise d'accueil et l'ESAT. Ce dernier peut alors être sollicité dès qu'il en estime le besoin.

Cependant, pour proposer des stages, des mises à disposition le partenariat avec les établissements voisins est fondamental. Le milieu protégé est morcelé et souvent incompréhensible pour l'extérieur. Les entreprises regardent le travail par le biais de la qualification alors qu'une personne limitée, dans une organisation pensée pour décomposer les tâches, peut réaliser des produits d'un haut niveau de technicité. Une organisation du travail performante en ESAT peut ainsi ouvrir plus de portes aux travailleurs. Il faut néanmoins que les travailleurs le souhaitent également et qu'ils ne renoncent pas au dernier moment lorsque la mise à disposition se concrétise. Cela n'est ce pendant pas toujours le cas.

Pour finir, les ESAT ne rempliront totalement leur rôle que si plusieurs conditions sont remplies, selon Gérard ZRIBI⁴⁴ :

- Ils doivent être des lieux véritables de sociabilisation et d'intégration sociale
- Ils ont, à proposer des formes diversifiées d'emplois, depuis l'emploi protégé traditionnel intra-muros jusqu'aux formes légères et intégrées en milieu ordinaire
- Ils doivent proposer des solutions alternatives aux travailleurs handicapés qui ne pourront pas exercer un emploi « normal », sans dévaloriser.

⁴⁴ ZRIBI G., 12 juillet 2007, « ESAT, des entreprises comme les autres », *Lien social*, n°848-849, p.12

- Ils ont enfin à multiplier les partenariats (sociaux, économiques, sanitaires, ...) pour améliorer l'accompagnement, la formation et le suivi des personnes handicapées, ainsi que leur activité économique.

Conclusion

La recherche de rentabilité dans un ESAT est aujourd'hui une réalité qu'il est difficile d'occulter. Si certains préfèrent parler d'ESAT « économiquement viable », la finalité est la même : obtenir une productivité suffisante qui permette de franchir son seuil de rentabilité pour pouvoir clore un budget commercial positif. Ce dernier est certes utilisé aujourd'hui pour combler les lacunes de financements du budget principal. Pourtant, le budget commercial peut aussi être une source essentielle pour de nouveaux moyens et projets dans l'intérêt du travailleur.

Dans ce nouveau paysage, le directeur d'ESAT a une double casquette, celle de responsable d'un service social dont l'intérêt est d'assurer une meilleure prise en charge sociale et professionnelle du handicap, mais aussi celle de chef d'entreprise qui devra utiliser les bons outils pour entraîner dans « sa course des chiffres » les professionnels de l'ESAT mais aussi les travailleurs. Ce n'est qu'à ce prix que le directeur d'ESAT pourra poursuivre son double objectif de rentabilité économique et sociale.

Mais quel est l'avenir proche des ESAT ?

Madame BACHELOT-NARQUIN, Ministre de la santé et des sports, a annoncé la création des Agences Régionales de Santé (ARS) pour l'horizon 2010. Ce pilotage régional unifié du secteur sanitaire et médico-social permettra de gérer l'ensemble des politiques de santé, l'organisation des soins et la maîtrise des dépenses tout en améliorant le parcours des patients nécessitant des prises en charge complémentaires entre les deux secteurs. Philippe RITTER⁴⁵ précisait en janvier 2008, dans son rapport du même nom, qu'il estimait ainsi « manifeste » l'intérêt d'une intégration au sein des ARS des structures et services financés en tout ou partie par l'assurance maladie. Par contre, il précisait à cette date, que « pour la partie du médico-social qui ne fait pas l'objet d'un financement par l'assurance maladie, les liens avec le dispositif sont ténus. Il serait donc logique de ne pas l'inclure dans le périmètre de compétence de l'ARS ». C'est pourtant l'option qui a été retenue après arbitrages. Certes, les ESAT ne seront pas déconnectés de l'ensemble de la filière handicap et les établissements de grande taille ayant un ESAT et un institut médico-éducatif n'auront qu'un unique interlocuteur.

Néanmoins, les ESAT en rejoignant les ARS se voient affirmer leur vocation médico-sociale et Gérard ZRIBI⁴⁶ l'identité de « malade » ou de « personne handicapé »

⁴⁵ Rapport RITTER, Rapport sur les Agences Régionales de Santé, janvier 2008.

⁴⁶ ELGUIZ F., 12 septembre 2008, les ESAT dans le giron des ARS, *TSA Hebdo*, n° 1174, p. 4-5.

ne va-t-elle pas primer sur celle de « travailleur » ? Le constat du nombre faible d'insertion de travailleurs dans le milieu ordinaire semble avoir « pesé dans la balance ».

Cette contradiction apparaît pourtant difficile à concilier avec les nouveaux objectifs fixés par l'EPRD. En effet, la « logique EPRD » consisterait davantage à dégager une certaine rentabilité grâce à la « libre affectation des résultats ». L'ESAT n'a donc pas fini de parler de ses contradictions.

Bibliographie

Textes législatifs et réglementaires :

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA POPULATION. Décret n° 54/883 du 2 septembre 1954 portant règlement d'administration publique pour l'application de l'ensemble des dispositions du décret n° 53-1186 du 29 novembre 1953 relatif à la réforme des lois d'assistance, article 23 [en ligne]. Journal officiel du 10 septembre 1954, p. 8743. [visité le 28.07.2009], disponible sur Internet :

http://legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19540910&numTexte=&pageDebut=08743&pageFin=

MINISTERE DE L'EDUCATION, MINISTERE DE L'ECONOMIE, MINISTERE DU TRAVAIL. Loi n°75-534 dite d'orientation en faveur des personnes handicapées et Loi n° 75-335 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales [en ligne]. Journal officiel du 1^{er} juillet 1975. [visité le 05.09.2009], disponible sur Internet :

http://www.legifrance.gouv.fr/jopdf/common/jo_pdf.jsp?numJO=0&dateJO=19750701&pageDebut=06596&pageFin=&pageCourante=06596

MINISTERE DE LA SANTE ET DE LA FAMILLE, MINISTERE DU TRAVAIL. Circulaire du 31 octobre 1978 relative aux centres d'aide par le travail [en ligne]. Journal officiel du 16 janvier 1979, p.517. [visité le 05.09.2009], disponible sur internet, en fac similé :

<http://www.doullens.org/AS60/JO197900517.pdf>

MINISTERE DELEGUEE A LA FAMILLE, A L'ENFANCE ET AUX PERSONNES HANDICAPEES, MINISTERE DELEGUE A LA SANTE. Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale [en ligne]. Journal officiel du 3 janvier 2002, p. 124. [visité le 05.09.2009], disponible sur internet :

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=E84F4B6FCE1D2ADD096262B3F39AED17.tpdjo06v_2?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id

MINISTERE DE L'EDUCATION NATIONALE, DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE, MINISTERE DES SOLIDARITES, DE LA SANTE ET DE LA FAMILLE, AUTRES MINISTERES. Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées [en ligne]. Journal officiel, n°36 du 12 février 2005. [visité le 29.07.2009], disponible sur internet :

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=E84F4B6FCE1D2ADD096262B3F39AED17.tpdjo06v_2?cidTexte=JORFTEXT000000809647&categorieLien=id

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SOLIDARITES. Décret n° 2006-413 du 6 avril 2006 relatif aux groupements assurant la coordination des interventions en matière d'action sociale et médico-sociale, pris pour l'application de l'article L. 312-7 du code de l'action sociale et des familles [en ligne]. Journal officiel n°84 du 8 avril 2006. [visité le 10.09.2009], disponible sur internet :

http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=EE9E847311FBECD213746E37C9E07B45.tpdjo06v_2?cidTexte=JORFTEXT000000814843&categorieLien=id

MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS. Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires, Journal officiel, n°167 du 22 juillet 2009, page 12184

Ouvrages :

BEITONE A., CAZORLA A., DOLLO C et al., 2007,. *Dictionnaire des sciences économiques*, 2^{ème} édition, Paris: Armand Colin, 495 p.

CHALAGUIER C.-L., 1992, *Travail, culture et handicap, Des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux*, Paris : Bayard, 188 p.

MARTIN F., 2008, *Managez-humain, c'est rentable*, 1^{ère} édition, Bruxelles, Editions De Boeck Université, 147 p.

ZRIBI G., SARFATY J., 2003, *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Rennes : Editions ENSP, 200 pages

ZRIBI G., 2008. *L'avenir du travail protégé*, 13^{ème} édition, Rennes: Editions ENSP, 159 p.

Articles de périodiques :

BOUGEARD N., 12 juillet 2007, « Un chemin possible vers le diplôme ». *Lien social*, n° 848-849, pp. 34-35

CROZAT B., 12 juillet 2007, « La relation avec l'utilisateur est au cœur de notre projet », *Lien social*, n° 848-849, pp. 24-25.

ELGUIZ F., 12 septembre 2008, les ESAT dans le giron des ARS, *TSA Hebdo*, n° 1174, p. 4-5.

FAUVEL B., 25 janvier 2008, « Les ESAT vont-ils basculer dans le milieu ordinaire ? », *TSA Hebdo*, n° 1146, p.17.

GABBAI P., Processus et modalités de l'avancée en âge des personnes handicapées mentale et physiques, *Le colporteur*, mars 1998, n° 345, pp. 2-5.

KRIKORIAN J., 13 juin 2008, « ESAT Cécilia : être travailleur handicapé et exercer un métier de spectacle ». *TSA Hebdo*, n° 1166, pp. 19-21.

TURCAN R. et PIQUERAS A., « Handicaps et intégration », *Les cahiers de l'actif*, n° 262-263, avril 1998, pp. 47-62.

ZRIBI G., 12 juillet 2007, « ESAT, des entreprises comme les autres », *Lien social*, n°848-849, p.12

24 juin 2009, « La réforme de l'hôpital est définitivement adoptée ». *Nouvel Observateur* [en ligne], [visité le 05.09.2009], disponibilité : http://tempsreel.nouvelobs.com/actualites/politique/20090624.OBS1791/la_reforme_de_lhopital_est_definitivement_adoptee.html

Rapport et enquête :

DGAS, avril 2009, Structure et coût des ESAT, Enquête réalisée sur 1257 ESAT en 2006 et 2007 », [en ligne], [visité le 04.06.09], disponible sur internet : http://www.gepso.com/?cv_rub=225

RITTER P., janvier 2008, Rapport sur la création des Agences Régionales de Santé présenté à Madame Roselyne BACHELOT-NARQUIN, Ministre de la santé, de la jeunesse et des sports [en ligne], 58 p., [visité le 28.08.09], disponible sur internet : http://www.sante-sports.gouv.fr/IMG/pdf/ARS_-_Rapport_Ritter-2.pdf

MAINGUENE A., juin 2008, « Les établissements pour adultes handicapés : des capacités d'accueil en hausse » [en ligne], DREES, n° 641, Etudes et résultats, 8 p., [visité le 02.06.09], disponible sur internet : <http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er-pdf/er641.pdf>

Liste des annexes

Annexe 1 : Tableau informatisé de gestion de stock

Annexe 2 : Liste non exhaustive des questions posées lors des réunions de travail relatives à l'étude fonctionnelle des locaux du parc animalier

Annexe 3 : Exemple de fiche de poste d'un éducateur technique spécialisé

ANNEXE 1 : Gestion de stock

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
	Boissons SANS alcool	Bénéfice unitaire (en euros)	BL du 23/03/09	BL du 09/04/09	BL du 16/04/09	BL du 29/04/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	BL du 00/00/09	TOTAL STOCK	dont gratuits	Dons	Pertes	Inventaire du 00/00/09	Nombre articles vendus	Résultat net sur quantité vendue (en euros)	
1	Bière sans alcool	1,28	24	48													72					72	92,16	
3	Vittel 25cl	0,63	24	24	24												72					72	45,36	
4	Cristalline 1,5L	1,53	60	60	24												144					144	220,32	
5	Coca 33cl	1,3	120	48	48	72											288					288	374,40	
6	Coca light 33cl	1,3	24	48	24												96					96	124,80	
7	Schweppes	1,13															0					0	0,00	
8	Orangina 25cl	1,22	78	39	78	39											234					234	285,48	
9	Gini 25cl	1,25	24	24													48					48	60,00	
10	Ricclès 25 cl	1,25	24														24					24	30,00	
11	Looza	1,33	120														120					120	159,60	
12	abricot	1,33		24	24												48					48	63,84	
13	orange	1,33		48	48												96					96	127,68	
14	pamplemouss	1,33		24													24					24	31,92	
15	ananas	1,33		24	24												48					48	63,84	
16	Cacolat	0,95	35			35											70					70	66,50	
17	Perrier	1,9	72	48		24											144					144	273,60	
18	Limonade		36	24	24	24											108					108	108,00	
19	Sirof fraise		2	1		1											4					4	4,00	

Les onglets en bas de page désignent un tableau identique pour chaque catégorie de produits vendus en bar-restauration ou en boutique.

Chaque formule de calcul a été entrée dans les cases pour que le personnel n'ait à remplir que les cases de livraison (BL), les dons, pertes et l'inventaire de fin de saison.

ANNEXE 2 : Travail préalable à l'étude fonctionnelle

Rencontres individuelles et/ou collectives. Interroger sur :

Ce qui va et ce qui ne va pas :

- Dans l'emplacement de la boutique aujourd'hui ?
- Dans l'emplacement de l'entrée ?
- De la sortie ?
- De la restauration ? Orientation soleil pour faire terrasse ? sud ?
- Des locaux sociaux ? Situation des locaux ? Où placer les vestiaires ? Pourquoi ? Les bureaux ? pourquoi ?
- L'entrée nécessite t'elle d'être proche de la sortie ? Pour quelles raisons ?
- La boutique nécessite t'elle d'être proche de l'entrée ? de la sortie ? du bar ? de la restauration ? Pourquoi ?
- Les besoins dans les locaux : avec les travailleurs, avec les visiteurs ?
- A quel moment travaille les encadrants dans ces endroits ? Voir ce qui va, ce qui ne va pas ?

Le projet se définit autour de la réorganisation des locaux de la ferme. Les locaux sont distingués en trois bâtiments : le Manoir, le bâtiment de la guichetterie (bâtiment B) et le bâtiment du garage et office cuisine (bâtiment C). (...)

Le but est d'amener les encadrants à réfléchir sur leur pratique quotidienne et d'identifier les dysfonctionnements. C'est la connaissance de leur pratique qui permet d'orienter et d'aider les utilisateurs à cerner leurs attentes. Le travail peut se limiter à lister les attentes et à les hiérarchiser mais il peut consister aussi à proposer des solutions et à les évaluer en commun. Les utilisateurs ne sont pas censés savoir quelle issue ou quel système peut répondre à leurs attentes.

Le cahier des charges élaboré à l'issue de l'audit des besoins est appelé « communément » fonctionnel parce qu'il recense les besoins des utilisateurs par rapport à l'usage qu'ils font des locaux.

Pour reprendre la définition de l'AFNOR⁴⁷, il s'agit d'un document par lequel le demandeur exprime son besoin, en termes de fonctions et de contraintes. Il est l'aboutissement d'un consensus interne sur les objectifs poursuivis ainsi que les bénéfices souhaités. = QQQCP ou hexamètre Quintilien.

Quoi ? Réorganiser les locaux, réhabiliter. Ne pas négliger le parking et la cour intérieure.

Qui ? Concerne l'ensemble des utilisateurs des locaux de la Ferme (travailleurs comme encadrants)

Où ? Dans les locaux, sans construire de nouveaux bâtiments. Seuls des aménagements sont possibles.

Quand ? 2010 et suivants. Plan pluriannuel d'investissement à réaliser. Travaux seront réalisés sur la période de fermeture.

Comment ? Artisans des différents corps de métier

Pourquoi ? Parce que les locaux ne sont pas fonctionnels et doivent être repensés globalement. Le potentiel des locaux n'est pas exploité. Même si d'énormes travaux ont déjà été entrepris dans le parc pour son ouverture, seule la mise en valeur des bâtiments a été réfléchi et non sa fonctionnalité globale et son approche touristique dû à la mise en place d'une restauration et d'une boutique.

⁴⁷ Agence Française de Normalisation

Responsable d'activité

IDENTIFICATION DU POSTE

Intitulé du poste : Responsable d'activité – Encadrement des moniteurs d'ateliers.

ESAT Parc animalier – Accueil de 16 travailleurs handicapés.

IDENTITE DE L'AGENT : M. X

Educateur Technique Spécialisé

PRESENTATION DU SERVICE

Mission principale du service

Le parc animalier dépend de l'ESAT Le Bois Jumel et accueille 6 encadrants et 16 travailleurs handicapés.

Composition du service

1 Educateur Technique Spécialisé, 4 moniteurs d'ateliers.

POSITIONNEMENT DE L'AGENT DANS L'ORGANIGRAMME DU SERVICE

Le responsable d'activité est le garant du bon fonctionnement de son activité, les moniteurs sont ainsi sous sa responsabilité.

Il est placé sous la responsabilité directe de la Direction de l'ETA Le Bois Jumel à qui il rend compte.

LES MISSIONS DU POSTE

Mission principale :

Le responsable de service travaille au sein d'une équipe professionnelle dont il est l'encadrant principal. Il dispose d'un pouvoir hiérarchique fonctionnel sur l'ensemble de l'activité, au niveau de :

- l'organisation générale de l'activité
- l'encadrement des travailleurs handicapés et des moniteurs d'atelier
- la réalisation des objectifs sociaux et économiques

Missions et activités du poste

- La mission principale se décline en plusieurs missions :
 - **L'encadrement de la production et de l'équipe d'encadrants du parc animalier**
 - **L'accompagnement des travailleurs handicapés**

Mission 1 : L'encadrement de la production et de l'équipe d'encadrants du parc animalier

- ACTIVITÉS :

+ Au niveau institutionnel

- Participer aux réunions de coordination avec les autres responsables d'activité et la Direction
- Exécuter et suivre son budget
- Organiser des réunions de synthèse avec les membres de l'équipe
- Evaluer les capacités techniques des encadrants du parc (fiche d'évaluation annuelle à transmettre à la Direction)
- Responsable de la formation des encadrants (plan de formation encadrants)
- S'assurer du respect des règles d'hygiène et de sécurité (prendre toutes les mesures nécessaires concernant les conditions de travail des encadrants, l'accueil des visiteurs, réaliser les achats nécessaires à ce respect, transmettre ces informations à la Direction)
- Etablir un programme prévisionnel d'investissement
- Etablir le rapport d'activité
- Réaliser les devis nécessaires à l'achat de matériel, d'animaux, les réparations, ...
- Assurer des astreintes administratives

+ Au niveau de l'activité

- Encadrer, organiser et animer l'équipe de travail (développer la coopération entre les membres, définir et organiser les tâches de chacun, prévenir les conflits)
- Organisation du travail : répartir les tâches de l'ensemble du personnel
- Planning des encadrants avec modifications si nécessaire
- Réorganiser le service en cas d'absence d'un encadrant et répartir les missions de ce dernier (le poste de la personne absente doit pouvoir être assuré au minimum)
- Vérifier les besoins en remplacement notamment pendant la période estivale aussi bien pour les encadrants que pour les travailleurs
- Veiller à l'application des consignes de service (notes de service notamment)
- S'assurer du bon entretien du parc et des espaces verts
- Supervision des achats et ventes au niveau de l'élevage
- Suivi des cultures (contact des entrepreneurs, planification des semis, des traitements)
- Veiller au bon déroulement de l'ouverture du parc pour l'accueil au public. A ce titre, le responsable de service devra veiller que chaque encadrant ait réalisé les tâches d'ouverture du parc (entretien du parc, installation des animaux, entretien des trains, bar, restauration et boutique avec produits commandés et mis en place, préparation des caisses)
- Veiller à ce que les actions de fin de saison soient réalisées (inventaires boutique et bar, reprises des stocks par les fournisseurs si besoin, ...)
- Assurer les visites en petits trains comme pour les autres encadrants
- Assurer des animations en cas d'impossibilité d'un autre encadrant

Mission 2 : L'accompagnement et l'encadrement des travailleurs handicapés

- ACTIVITÉS :

Au niveau institutionnel :

- Admission des stagiaires (analyse candidatures en relation avec le coordinateur des stages, participation aux entretiens d'admission, réponse sur l'admission)
- Désigner des référents encadrants pour chaque travailleur handicapé stagiaire ou nouvel embauché
- Organiser la prise en charge des stagiaires en relation avec les encadrants-référents
- Veiller à la réalisation d'un bilan du stagiaire par l'encadrant référent, avec relance du personnel encadrant si besoin
- Participation au recrutement d'un travailleur en relation avec la Direction
- Veiller à la mise en place et au suivi des projets individualisés des travailleurs par leurs référents
- Veiller à l'adaptation des actions aux potentialités et au rythme de chaque travailleur en lien avec leur projet individualisé
- Transmettre aux encadrants-référents les demandes de réorientations et renouvellements par la MDPH
- Elaborer le plan de formation des travailleurs handicapés

Au niveau de l'activité

- Etablir le planning de production des travailleurs et le modifier si nécessaire
- Organiser les congés des travailleurs en fonction des besoins du service
- Veiller à la sécurité des travailleurs et à leurs conditions de travail et prendre toutes les mesures adéquates quant à leur respect
- Responsable de la discipline des travailleurs handicapés (avertissement oral, rapport à la Direction si nécessaire)
- Prévenir et gérer les situations conflictuelles, de violence,...
- Dénoncer les faits de maltraitance dont il est témoin ou a connaissance dans l'exercice de ses fonctions

Dans toutes ses fonctions, le responsable d'activité a l'obligation d'informer sa hiérarchie dans le respect des niveaux de compétences et avec discrétion.