

ELARGIR L'OFFRE DE SERVICE EN ESAT

**S'ENGAGER DANS UNE DEMARCHE D'INCLUSION SOCIO-
PROFESSIONNELLE ADAPTEE AUX SOUHAITS DES PERSONNES EN
SITUATION DE HANDICAP**

Sylvie DUBILLOT

2019

Remerciements

Ce mémoire est le fruit d'un parcours. Il doit beaucoup à ceux nombreux, de près ou de loin, qui l'ont enrichi.

Je remercie avant tout les travailleurs en situation de handicap du Prieuré qui, par leurs propos, leur libre expression et la démonstration quotidienne de leur implication m'obligent à interroger mes certitudes et m'engagent à élargir ma pensée.

Je tiens à remercier les personnes de mon environnement professionnel qui, avec compréhension et patience, m'ont laissé toute latitude et le temps nécessaire pour réfléchir sur l'élaboration et la mise en forme de ce projet.

Je désire aussi remercier mon organisme de formation qui m'a accompagné durant tout ce temps en me fournissant les outils nécessaires à la réussite de mes études. Ce fut également pour moi une belle rencontre avec les étudiants de ma promotion, créant des liens non seulement professionnels mais également amicaux.

Mes remerciements vont aussi naturellement à ma directrice de mémoire pour sa disponibilité et ses judicieux conseils qui ont contribué à nourrir ma réflexion et exprimer ma « patte de directrice ».

Enfin je remercie mon entourage familial et tout particulièrement mon mari : ils m'ont soutenue et encouragée tout au long de ce chemin semé parfois d'hésitations mais souvent de détermination.

Sommaire

Introduction	7
1 Diagnostic sur les difficultés d'accès à l'emploi.....	11
1.1 Inclure au travail sans stigmatiser	12
1.1.1 Quels effets et pour quel public	12
1.1.2 Comment définir un environnement de travail inclusif.....	14
1.1.3 Pour quels enjeux et quelle ouverture vers de nouveaux métiers de l'accompagnement.....	15
1.2 Les problématiques des ESAT : les personnes en situation de handicap et l'emploi	16
1.2.1 Les politiques publiques et la prise en compte de leur évolution : le fondement de notre engagement.....	18
1.2.2 L'offre de service : la recherche permanente d'une conciliation entre objectifs économiques et missions médico-sociales.....	23
1.2.3 L'inclusion : un besoin exprimé dans le projet personnalisé qui reste partiellement abouti.....	28
1.3 Une analyse du territoire pour mieux cerner les enjeux.....	30
1.3.1 Un territoire marqué par l'isolement et des partenaires à convaincre.....	31
1.3.2 Un bassin de l'emploi en perte de vitesse	32
1.3.3 Une identité amorcée à consolider	33
Synthèse et conclusion de la première partie.....	34
2 L'ESAT le Prieuré, un établissement complexe ancré sur son territoire	35
2.1 La spécificité du Prieuré dans son contexte associatif.....	35
2.1.1 Une histoire fondée sur des valeurs pour changer le regard.....	35
2.1.2 Le cadre réglementaire.....	38
2.2 Les personnes accueillies et l'identification de leurs besoins	39
2.2.1 Conceptualisation sur les différents types de handicap accueillis au Prieuré.....	39
2.2.2 Un public qui change.....	41
2.3 Analyse de la dynamique de l'institution au regard des acteurs qui la composent	49
2.3.1 Un organigramme assumé au plus près de l'accompagnement de la personne accueillie	50

2.3.2 Une organisation complexe aux enjeux multiples.....	53
Synthèse et conclusion de la deuxième partie.....	58
3 Piloter un plan d'action qui engage l'ESAT dans sa mission d'inclusion socio-professionnelle via un élargissement de son offre de service	59
3.1.1 La transversalité, un principe incontournable pour une meilleure lisibilité de la démarche	59
3.1.2 La montée en compétences des personnels au bénéfice d'un meilleur accompagnement.....	62
3.1.3 Une mixité du public par le brassage professionnel et l'interaction sociale, une composante de l'ouverture à ne pas négliger.....	64
3.2 Développer les partenariats sur le territoire : une passerelle pour l'inclusion ?.....	65
3.2.1 Engager une démarche de prospection et créer un maillage territorial.....	66
3.2.2 Proposer une inclusion intra-muros : l'entreprise au cœur de l'ESAT.....	68
3.2.3 Promouvoir un dispositif bienveillant et pérenne entre la personne et l'entreprise.....	69
3.3 Engager une démarche d'amélioration continue de la qualité	71
3.3.1 La mobilisation des acteurs au service d'une dynamique collective : accompagner pour réussir le changement ensemble.....	73
3.3.2 La mise en place d'indicateurs, éléments incontournables à la pérennité du projet	76
3.3.3 La communication, un levier de la performance organisationnelle au profit d'une interaction permanente avec l'environnement	78
Synthèse et conclusion de la troisième partie	80
Conclusion.....	81
Bibliographie.....	83
Liste des annexes.....	I

Liste des sigles utilisés

AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées
ANAP	Agence Nationale d'Appui à la Performance
ANDICAT	Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT
ANESM	Agence Nationale de l'évaluation et de la qualité des Etablissements et services Sociaux et Médico-sociaux
APREH	Association Pour la Réadaptation et l'Epanouissement des Handicapés
ARS	Agence Régionale de Santé
BEP	Brevet d'Etudes Professionnelles
CAP	Certificat d'Aptitude Professionnelle
CAP CSHCR	Certificat d'Aptitude Professionnelle Commercialisation et Services en Hôtel-Café-Restaurant
CASF	Code de l'Action Sociale et des Familles
CAT	Centre d'Aide par le travail
CDAPH	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CEP	Conseil en Evolution Professionnelle
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle Pour Adultes
CIH	Comité Interministériel du Handicap
CNCPH	Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées
CNH	Conférence Nationale du Handicap
CNSA	Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie
CPOM	Convention Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens
CPF	Compte Personnel de Formation
CREAI	Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Informations
DARES	Direction de l'Animation de la Recherche, des Etudes et des Statistiques
DEBOE	Demande d'Emploi Bénéficiant d'une Obligation d'Emploi
DGAS	Direction Générale de l'Action Sociale
DGCS	Direction Générale de la Cohésion Sociale
DGEFP	Délégation Générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle
DIRECCTE	Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi
DREES	Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques

EA	Entreprise Adaptée
EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
ESAT	Etablissement et Services d'Aide par le Travail
ESSMS	Etablissement et Service Social et Médico-Sociale
ETP	Equivalent Temps Plein
FAM	Foyer d'Accueil Médicalisé
FIPHFP	Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique
GPEC	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRETA	GRoupement d'ETAbissements
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
HAS	Haute Autorité de Santé
IME	Institut Médico-Educatif
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
IPS	Individual Placement and Support
ISO	International Organization for Standardization
ITEP	Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
MDPH	Maison Départementale pour les Personnes Handicapées
OETH	Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés
ONU	Organisation des Nations Unies
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur
PCH	Prestation de Compensation du Handicap
PIC	Plan d'Investissement dans les Compétences
PRITH	Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés
RBPP	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
RGPD	Règlement Général sur la Protection des Données
SAMSAH	Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés
SAS	Service d'Accompagnement Spécialisé
SAVS	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SERAFIN-PH	Services et Etablissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes en situation de Handicap
SWOT	Strenghts Weaknesses Oppotunities Threats
UNAFAM	Union NAtionale de FAMilles et amis de personnes malades et/ou handicapées psychiques
UNISSS	Union Intersyndicale Secteurs Sanitaire, Social et médico-social

Introduction

La question de l'inclusion du handicap relève d'un enjeu sociétal majeur. Marquée par une évolution de la pensée sur le handicap, passant d'un modèle médical à un modèle social, celle-ci a amené à des changements de dénomination et par conséquent d'approche.

De *handicapé* (faisant référence à une maladie liée à une déficience) on a ensuite utilisé le terme de *personne handicapée* (faisant référence à l'incapacité de la personne) pour dorénavant parler de *personne en situation de handicap* (et ainsi pointer la situation de la personne à son désavantage).

De fait, les conceptions du handicap, au fil du temps, ont eu un impact sur les dispositifs juridiques qui en découlaient. Cette évolution conceptuelle du handicap va désormais au-delà de la réparation et/ou de la réadaptation en mettant l'accent sur la non-discrimination et sur l'accessibilité, renvoyant ainsi à la problématique de l'inclusion, largement traitée par de nombreux chercheurs. Entre autres, Norbert Elias, en considérant l'interdépendance entre la société et l'individu, met l'accent sur l'idée d'un ensemble de personnes interagissant les uns pour les autres. Pierre Rosanvallon, lui, repose son ébauche d'une nouvelle société des égaux sur des principes de *singularité*, de *réciprocité* et de *communalité*. Quand à Charles Gardou, il s'empare de la question en déclinant ses cinq arcs-boutants¹ d'une société inclusive : selon lui « l'optique inclusive se caractérise par la capacité collective à conjuguer les singularités, sans les essentialiser² ».

Dans le secteur social et médico-social qui me concerne et plus particulièrement à l'ESAT Le Prieuré, au regard de ma position de directrice, je me questionne sur la manière de caractériser de façon précise ce qu'implique l'inclusion des personnes en situation de handicap. Au-delà des conceptions théoriques et des différents points de vue, je pense que celle-ci intègre également les notions d'engagement et d'accompagnement. Et j'ajoute que la complexité du parcours de la personne en situation de handicap est marquée par l'entrecroisement d'un ensemble de dimensions sociales, psychiques, politiques, environnementales et économiques.

Aujourd'hui, on ne peut pas faire l'économie de cette réflexion du fait de son incidence directe sur les modalités de prise en charge et de prestations de service que nous

¹ « 1. Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social – 2. L'exclusivité de la norme, c'est personne ; la diversité, c'est tout le monde – 3. Il n'y ni vie minuscule, ni vie majuscule – 4. Leur permettre à la fois de vivre et d'exister – 5. Tout être est né pour l'équité et la liberté »

² La société inclusive, parlons-en ! Charles Gardou – 2012 – p.43

proposons dans l'établissement. Les caractéristiques du public que nous accueillons évoluent : avancée en âge, augmentation du handicap psychique, jeunes issus d'un parcours en milieu scolaire ordinaire, population en recherche d'identité qui affirme sa participation dans son projet. En ma qualité de directrice je dois proposer une ouverture de notre offre de service qui réponde à leurs besoins et leurs attentes exprimés dans leurs souhaits et pour lesquels nous engageons notre responsabilité sociétale. Nous devons également mettre en œuvre une organisation bienveillante à laquelle les professionnels puissent adhérer pour coordonner et faire évoluer les pratiques.

Depuis maintenant 30 ans, notre établissement, situé dans les Alpes Maritimes à Saint Dalmas de Tende, propose un accompagnement qui tente d'allier les forces et les faiblesses liées à sa situation rurale de moyenne montagne. Dans cet esprit et en s'appuyant sur nos valeurs associatives, la stratégie du projet que je me propose de développer dans ce mémoire a pour objectif d'intégrer une compréhension contextuelle, organisationnelle et environnementale de notre institution au regard de ses missions.

Soucieuse d'apporter une contribution à une *Réponse Accompagnée Pour Tous*, je souhaite mettre en œuvre un dispositif élargissant notre offre à l'attention des personnes que nous accueillons à l'ESAT Le Prieuré vers une possible inclusion socio-professionnelle, qu'elle soit partielle ou totale, intra ou extra-muros.

L'enjeu de ce mémoire est donc de tenter de structurer cette réponse et travailler à l'obtention d'une influence déterminante sur la performance sociale et économique de notre institution. Plus précisément, le projet présenté ici traite d'une organisation capable de proposer une offre adaptée, basée sur la mixité et la transversalité permettant de renforcer l'efficacité de l'accompagnement dans un contexte économique prégnant. Et pour étayer ma réflexion, j'envisage de choisir un mode de gouvernance consultatif et adaptatif.

Ce document est construit en trois parties :

La première pose le diagnostic sur la visée inclusive de l'accès à l'emploi. La seconde partie développe la dynamique de notre établissement au regard des spécificités et des besoins du public qu'il accueille. La troisième et dernière partie est consacrée au projet. L'enjeu est de taille car il s'agit pour moi d'y intégrer parallèlement deux axes de l'inclusion : celle en intra et celle en extra muros. De plus, outre la définition des principes guidant l'action, je devrai développer, sur les plans organisationnels et opérationnels, une démarche d'évaluation capable de mesurer les effets induits et garantir la pérennité de ce projet.

Au-delà de la conception de ce projet, de sa mise en œuvre et de son évaluation, ce mémoire est, par ailleurs, l'occasion pour moi de réfléchir à une identité professionnelle du poste de directrice. Celle-ci implique bien sûr et sans conditions de garantir les valeurs associatives sur le plan moral, éthique et dans le champ du droit. Mais elle doit également être enrichie par l'élaboration d'un style, voire d'une philosophie au profit d'une mise en perspective éclairée du positionnement qui incombe à la fonction. Ce travail nécessite une profonde réflexion qui s'inscrit dans une temporalité soutenue, jalonnée de questionnements et d'incertitudes et dont les pages qui suivent sont le prélude.

1 Diagnostic sur les difficultés d'accès à l'emploi

En France, notre système est basé, à la fois sur une démarche prioritaire d'accès à l'emploi en milieu ordinaire de travail, légiférée par une obligation d'emploi des personnes en situation de handicap, et un secteur protégé dont les missions médico-sociales ont été réaffirmées par la loi de 2005, pour répondre aux besoins d'accompagnement des personnes les plus fragiles.

Pour autant il se traduit par des indicateurs qui ne sont pas en adéquation avec les attendus : un taux de chômage important de ce public, une faible fluidité entre le secteur protégé et le milieu ordinaire du travail et une importance des minimas sociaux pour les personnes en situation de handicap en âge de travailler.

Le décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail appuie plus précisément la mission de l'ESAT concernant l'insertion :

« Art.D. 243-16.-Les établissements ou services d'aide par le travail favorisent l'accès des travailleurs handicapés à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience par des actions de soutien, d'accompagnement et de formation. Ils peuvent également faire évoluer leurs modes d'organisation et leurs pratiques professionnelles afin de contribuer à la réalisation des objectifs de formation professionnelle continue des travailleurs handicapés. »

Les dimensions d'ouverture et d'inclusion liées à l'environnement sont désormais les enjeux du secteur social et médico-social ; il en est de même de nos organisations qui doivent proposer une, voire des réponses aux demandes d'insertion professionnelle en milieu ordinaire en intégrant la notion de sécurisation et un possible droit au retour.

Au Prieuré l'engagement du récent Projet d'Etablissement (2017-2022) met en exergue sa marge de progression sur deux axes indissociables car en interaction permanente :

- Favoriser l'accès et le maintien dans l'emploi, dans les milieux protégé et ordinaire.
- Soutenir la citoyenneté par une meilleure inclusion sociale

La mission humaine qu'ambitionne le Prieuré et que je soutiens, va au-delà de l'application des lois. Basée sur des valeurs et une éthique qui placent les besoins et attentes de la personne au cœur des préoccupations, cette vision se veut humaniste en se projetant vers un idéal de bonheur. Les contraintes que l'établissement supporte, qu'elles soient budgétaires ou fonctionnelles, doivent donc générer l'innovation et la

création qui participent à procurer à l'accompagnement qu'il dispense de la socialisation, de l'émancipation et de l'épanouissement.

1.1 Inclure au travail sans stigmatiser

Parmi les différentes définitions que j'ai pu lire pour mieux cerner le terme d'inclusion je choisis celle de la Fondation Laidlaw (Toronto, Canada)³ dont les valeurs fondamentales se rapprochent de notre visée au Prieuré : « Nous avons tous une place dans la vie économique, sociale, politique et culturelle de notre société, et, en ce qui nous concerne, nous enrichissons notre organisation grâce à la diversité ».

« L'inclusion sociale consiste à faire en sorte que tous les enfants et adultes aient les moyens de participer en tant que membres valorisés, respectés et contribuant à leur communauté et à la société... Cinq pierres angulaires ont été identifiées : la reconnaissance valorisée, les opportunités de développement humain, l'implication et l'engagement, la proximité, le bien-être matériel ».

1.1.1 Quels effets et pour quel public

Depuis une quinzaine d'année, les politiques publiques en France ont acté un certain nombre de changements, et plus particulièrement la définition du handicap elle-même pour la déplacer d'une approche médicale des déficiences vers une vision plus sociale, en intégrant les fonctions essentielles de la situation et de l'environnement.

Cette volonté fut impulsée au niveau européen, notamment par la Directive 2000/78/C en faveur de l'égalité de traitement en matière d'emploi et de travail (reconnaissance du handicap comme sources potentielles de discrimination et introduction de la notion d'aménagement raisonnable) et au niveau international, par la Convention des Nations unies relative aux droits des personnes handicapées (2006), dont l'article 27 est consacré au travail et reconnaît : « le droit aux personnes handicapées, sur la base de l'égalité avec les autres ; le droit au travail, notamment à la possibilité de gagner leur vie en accomplissant un travail librement choisi ou accepté sur un marché du travail et dans un milieu de travail ouvert, favorisant l'inclusion et accessible aux personnes handicapées ».

Littéralement, l'expression *insertion professionnelle* renvoie à l'entrée d'une personne dans le monde du travail. Dans son parcours professionnel il s'agit très souvent d'une étape importante qui s'articule dans son parcours de vie car le travail occupe une place prépondérante dans notre société.

³ Il s'agit d'une fondation caritative canadienne basée à Toronto, en Ontario. Fondée en 1949 par Robert A. Laidlaw, cette institution a été créée dans le but de fournir un soutien financier à des organismes de bienfaisance, de conservation, d'éducation et de culture de la région de l'Ontario.

Ainsi, dans cette perspective de parcours, on peut considérer l'insertion professionnelle comme un processus dynamique qui respecte une suite logique de trois temps :

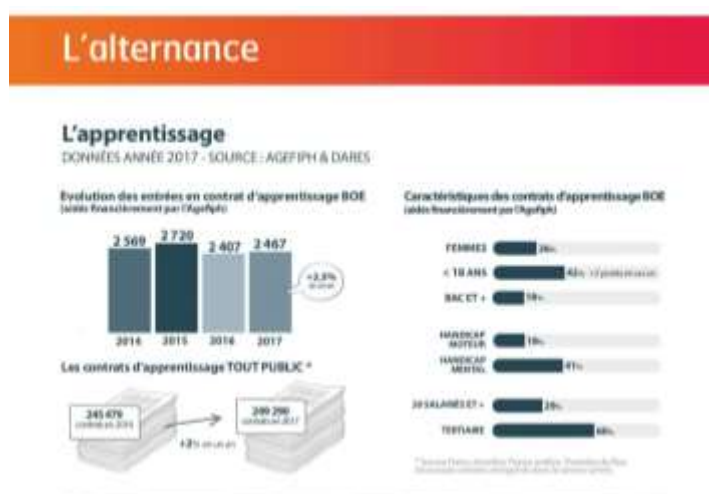
- la période de la recherche d'emploi, au cours de laquelle la personne, en s'appuyant sur ses compétences et/ou ses connaissances, construit son projet professionnel et identifie les besoins à mettre en place pour le faire aboutir.

- le moment du recrutement, au cours duquel le candidat est en contact avec un employeur potentiel.

- la prise de poste chez l'employeur, où la personne interagit avec son environnement de travail : l'accueil ressenti, la relation avec la hiérarchie et la place dans le collectif.

Cette troisième période est importante car elle contribue à l'insertion et la participation de la personne sur le lieu de travail. Et pour une personne en situation de handicap elle est d'autant plus essentielle car elle peut nécessiter des besoins particuliers, en termes d'aménagement du poste ou d'organisation du travail. Je retiens cet axe dans la construction du projet : il me faut porter une vigilance accrue sur ce point et intégrer dans ma réflexion l'impact que cela peut avoir sur l'organigramme (organisation des missions, recrutement...).

Majoritairement, les personnes en situation de handicap qui bénéficient d'un emploi en milieu ordinaire sont des personnes souffrant de déficiences *légères* et *moyennes*, plutôt que *sévères*. Ce sont aussi plus souvent des personnes souffrant de déficiences motrices ou sensorielles, plutôt que mentales ou psychiques. Il n'existe pas de chiffrage sur la répartition des aides en fonction du type de handicap. Pour les prestations et les aides en faveur de l'insertion la représentation relève plus du handicap moteur. Toutefois, je note, comme le souligne le graphique ci-après, qu'en 2017 la part des aides pour l'apprentissage concerne plus de 40% de personnes relevant d'un handicap mental.



Source : AGEFIPH

Tableau de bord national, Emploi et chômage des personnes handicapées (Bilan de l'année 2017) – n°2018-1

Le milieu ordinaire de travail peut rencontrer des difficultés à appréhender le handicap psychique. En effet, des représentations négatives et une méconnaissance de la santé mentale peuvent alimenter la stigmatisation et accentuer les caractéristiques du handicap. Ainsi, le collectif de travail confronté aux traits immatériels et intermittents liés au handicap psychique n'est pas préparé à proposer quelque aménagement.

J'ajoute que l'accès au travail ne concerne pas uniquement les travailleurs en ESAT mais également tous les publics en capacité de travailler qui se situent à la lisière entre milieu protégé et milieu ordinaire, qui ont des difficultés à trouver leur place au sein de la société et qui souhaitent s'insérer professionnellement : les sortants de l'éducation spécialisée, les bénéficiaires des minimas sociaux par exemple.

1.1.2 Comment définir un environnement de travail inclusif

De nos jours l'inclusion en milieu ordinaire de travail est un principe largement partagé. L'Europe qualifie l'inclusion sous une forme active⁴ :

« L'inclusion active consiste à permettre à chaque citoyen, y compris aux plus défavorisés, de participer pleinement à la société, et notamment d'exercer un emploi.

Concrètement, pour atteindre cet objectif, il faut :

- une aide au revenu adéquate ainsi qu'un soutien pour trouver un emploi, par exemple en établissant un lien entre les prestations octroyées aux inactifs et aux actifs, et en aidant les personnes à obtenir les avantages auxquels elles ont droit ;
- des marchés du travail ouverts à tous en facilitant l'entrée sur ces marchés, en s'attaquant à la pauvreté des travailleurs et en évitant le cercle vicieux de la pauvreté, ainsi que les facteurs décourageant le travail ;
- un accès à des services de qualité qui aident les citoyens à participer activement à la société, et notamment à revenir sur le marché du travail. »

Il existe plusieurs formes d'inclusion que les législations internationales favorisent dans leurs principes. Et leur mise en œuvre conduit à deux grandes stratégies :

- Le libre accès à l'emploi en milieu ordinaire, dit *mainstream* ou *tout inclusif* (USA, Grande-Bretagne, Australie, Espagne...) conduisant à la fermeture de places en secteur protégé et à l'orientation vers l'emploi accompagné.
- Le recours à l'emploi protégé (Allemagne, Suède, Norvège, Pays-Bas...) offrant un recours intermédiaire entre secteur protégé et accès au milieu ordinaire de travail.

⁴ Site de la Commission Européenne : <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1059&langId=fr>

Je ne souhaite pas cloisonner le projet en privilégiant l'une sur l'autre : je pense qu'il faut travailler sur des modalités d'inclusion qui allient les deux principes. Cela, pour pouvoir élargir notre offre et l'adapter.

Dans tous les cas, que le handicap soit antérieur à l'embauche ou qu'il apparaisse au cours de la vie professionnelle, l'insertion d'une personne en situation de handicap dans son milieu de travail requiert autant une prise en compte individuelle que collective. Il faut tenir compte des besoins spécifiques de la personne pour qu'elle puisse assurer les missions demandées sur le poste occupé et favoriser un climat serein grâce à l'accueil du collectif de travail. Cette implication dans les aménagements, qui doivent rester raisonnables pour être réalisables, rejoint en tous points un contexte de *Qualité de Vie au Travail*. Une démarche inclusive cherche à collectiviser les compétences autour du handicap, ce qui peut développer un rayonnement positif au profit du groupe de travail. Parmi les ressources disponibles, je n'oublie pas les médecins du travail, les ergonomes, les psychologues qui peuvent apporter leurs compétences pour aider si besoin à lever les discriminations dans l'emploi : ils peuvent être sollicités pour proposer des espaces collectifs et transversaux de réflexion.

1.1.3 Pour quels enjeux et quelle ouverture vers de nouveaux métiers de l'accompagnement

En France, il existe plusieurs enjeux, parmi lesquels je retiens les suivants :

- Une fluidification des parcours : proposer un décroisement des secteurs et faciliter le passage d'un emploi à l'autre. Cela suppose, au préalable, une évaluation fine et partagée des besoins individuels des personnes afin d'adapter la réponse apportée.

- Une dynamique des parcours : assurer une *flexi-sécurité* pour éviter les ruptures d'accompagnement et de revenus.

- Une place adaptée dans la société : répondre aux besoins spécifiques de personnes exclues du travail en milieu ordinaire (bénéficiaires de minima sociaux en capacité de travailler, demandeurs très éloignés de l'emploi, publics *frontières* entre milieu protégé et milieu ordinaire).

- Une solidarité dans l'emploi : positionner des engagements sur le plan des politiques sociales. Le soutien et l'investissement pour aider à la fluidité des parcours et l'emploi accompagné sont des gages pour amorcer une inclusion possible dans le temps.

Pour mener à bien ces évolutions on voit apparaître dans le milieu ordinaire de nouvelles missions autour de la référence. Pour les entreprises qui aménagent ce temps dans leur organigramme, il s'agit de structurer leur engagement d'inclusion et de décroisement. Le rapprochement entre les acteurs de l'Emploi et les dispositifs d'insertion

professionnelle de droit commun est actif et contribue directement selon les moyens financiers et structurels à disposition.

Le référent dispose de temps pour adapter et répondre à la complexité et la diversité des besoins de la personne en situation de handicap en emploi. Il établit ce lien à l'écoute de la personne et du collectif dans l'environnement de travail. Dans le cadre du projet d'insertion de la personne en situation de handicap dans le milieu ordinaire de travail, il est l'acteur, le technicien qui développe des dispositifs favorisant le bien-être au travail de la personne.

Considérer le système sous l'angle de la participation sociale, c'est accepter la complexité de l'inclusion dans un processus dynamique, à géométrie variable, dont chaque étape doit être évaluée. Pour le référent, la prise en compte de cette évaluation est un outil précieux pour mesurer autant l'évolution du projet inclusif et professionnel de la personne en situation de handicap que la qualité de l'environnement du collectif de travail.

1.2 Les problématiques des ESAT : les personnes en situation de handicap et l'emploi

A fin décembre 2017, plus de 510 000 demandeurs d'emploi handicapés (DEBOE) sont inscrits à Pôle emploi, représentant 8,6% de l'ensemble des demandeurs d'emplois⁵. Le nombre de DEBOE est en constante progression, en lien avec la hausse continue du nombre de personnes reconnues handicapées⁶ (2,7 millions en 2015, soit +300 000 personnes en deux ans).

Le taux de chômage (19%) reste près de 2 fois supérieur à tout public et seulement 36% des personnes en situation de handicap sont en emploi, dont 70% dans le secteur privé⁷.

Par ailleurs, les DEBOE ont une ancienneté moyenne d'inscription au chômage supérieure à 800 jours, soit 200 jours de plus que l'ensemble des demandeurs⁸.

L'Etat mène, avec l'AGEFIPH des actions de mobilisation auprès des entreprises afin d'augmenter le taux d'emploi des travailleurs en situation de handicap. Depuis la loi du 11 février 2005, l'Obligation d'Emploi de Travailleurs Handicapés (OETH) concerne tous les établissements de 20 salariés ou plus du secteur privé ainsi que les EPIC (Etablissements Publics à caractère Industriel ou Commercial) de 20 salariés ou plus. En France, plus de 79% des établissements emploient directement cette catégorie de public. L'intensité de ce recours tend à croître avec la taille de l'établissement. Les secteurs d'activité qui

⁵ Source INSEE, Enquête emploi 2017 ; traitement DARES

⁶ Personnes bénéficiaires de l'obligation d'emploi détaillé dans l'article L5212-13 du code du travail et notamment les travailleurs reconnus handicapés par la CDAPH

⁷ Données année 2015 – source : INSEE

⁸ Pôle emploi 2017

emploient le plus fréquemment sont l'administration publique, l'enseignement, la santé et l'action sociale (87%) et l'industrie (85%). En 2015, 431 000 travailleurs en situation de handicap ont été employés dans les 100 300 établissements assujettis à l'OETH⁹.

Toutefois ce système de financement est à bout de souffle. A ce titre, les rapports de la Cour des comptes et de l'IGAS-IGF établissent que « la gestion de l'AGEFIPH et du FIPHFP, coûteuse et mal maîtrisées, est confrontée à une impasse financière. [...] Ces constats expliquent que les résultats de cette politique soient insuffisants ; ils mettent en évidence la nécessité d'une refondation».¹⁰

C'est pourquoi, il faut travailler nos missions plutôt en écho aux orientations de la CNH du 11 décembre 2014 et l'ensemble des initiatives relatives à la sécurisation des parcours professionnels doit s'inscrire dans une démarche pour :

- offrir plus de continuité dans l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap vers l'emploi et dans leur évolution professionnelle.
- faciliter les passerelles entre emploi protégé et emploi en milieu ordinaire.

En France, au 31 décembre 2014, on dénombre 122 600 personnes accueillies et réparties sur 1 400 ESAT¹¹ et les derniers chiffres recensent un taux inférieur à 10% pour les sorties¹². En région PACA celui-ci est de 4,9%¹³. Ces résultats doivent être repris avec précaution d'autant qu'ils intègrent les réorientations de jeunes et les départs à la retraite. Malgré les mesures et les engagements pris, le bilan reste très mitigé. Celui-ci se retrouve également à l'échelle du Prieuré qui dénombre une seule sortie réussie vers le milieu professionnel ordinaire depuis son ouverture.

Toutes les personnes en situation de handicap accueillies en ESAT ne peuvent pas bénéficier d'un accès direct au milieu ordinaire de travail : outre les capacités et compétences induites sur un socle minimum d'autonomie, leur motivation pour travailler en milieu ordinaire est un facteur majeur à prendre en considération.

A cela on peut également ajouter ici les remarques qui sont régulièrement soulevées¹⁴ :

⁹ Données année 2015 – Sources AGEFIPH & DARES

¹⁰ Cour des comptes – Référé n°2017-2639 – p.2

¹¹ Source : DARES 2016

¹² 8,4% en 2013 (source Direction Générale de la Cohésion Sociale)

¹³ Source ES 2010, exploitation CREAL « 2006-2010 / Etat des lieux et évolutions dans les Etablissements et Services Médico-Sociaux Handicap de la Région PACA » à partir des données de l'enquête ES de la DREES – V4

¹⁴ « Promouvoir et soutenir la démarche de parcours en ESAT et EA – Recueil d'initiatives » - Rapport de synthèse et guide des initiatives associé, Paris : avec l'appui de RESPIR'OH – DGCS, DGEFP, ANAP, 2015

- au niveau des professionnels il peut exister des réticences des équipes d'encadrement en ateliers à laisser partir des travailleurs *de bon niveau* dans une logique d'équilibre entre l'activité de production et l'accompagnement éducatif.

- au niveau des travailleurs qui peuvent craindre de perdre un statut rassurant, sécurisé, protégé.

A ce jour les freins sont bien identifiés. Il semble que la prise de risque soit jugée encore trop importante par les deux parties. Pour les employeurs, les réticences peuvent porter sur l'importance du handicap, la fatigabilité, l'inadéquation du niveau de formation et même parfois l'âge. Du point de vue des travailleurs en situation de handicap, le rythme de travail demandé est souvent plus soutenu qu'en ESAT. L'absence de temps de répit, d'accompagnement et de suivi est également une résistance à l'engagement de la personne à quitter le milieu protégé.

D'une manière générale, de part et d'autre, le frein que j'identifie est bien la difficulté d'assurer la transition entre milieu protégé et milieu ordinaire.

1.2.1 Les politiques publiques et la prise en compte de leur évolution : le fondement de notre engagement

En préambule je pointe ici deux dates plutôt récentes :

- Celle du 9 juin 2011 à laquelle est associé le 1^{er} rapport mondial sur le handicap. A l'initiative de l'OMS et de la Banque mondiale, il souligne que, sur une population mondiale de 7 milliards, plus d'un milliard de personnes sont en situation de handicap (soit 15%) et rencontrent des obstacles à tout moment de leur existence.

- Celle du 24 septembre 2013 à laquelle a eu lieu la 1^{ère} réunion de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le handicap. Ban Ki-Moon, secrétaire général de l'ONU, à cette occasion, a donné le coup d'envoi de ce qui a constitué un événement historique pour un milliard de personnes à travers le monde. En effet, il a été demandé aux Etats membres d'inclure la problématique du handicap dans leur programme de développement pour l'après 2015 et de favoriser ainsi la contribution des personnes en situation de handicap à l'économie mondiale.

A) Sur le plan européen

Les lois votées sont plutôt d'inspiration nordique en fonction des avancées de certains pays. La Convention des Nations Unies et le Plan d'action du Conseil de l'Europe ont marqué un « changement de paradigme » qui a conduit à remplacer l'approche médicale traditionnelle du handicap par une approche fondée sur les droits de l'homme. La reconnaissance de la dignité et des droits de la personne en situation de handicap en tant

qu'être humain sous-tend la nouvelle approche, ce que résumant parfaitement les principes fondamentaux communs aux deux textes : autonomie, liberté de choix, pleine participation, égalité et dignité humaine.

A partir des années 2000 les chartes européennes engagent les pays à orienter leurs politiques vers *un droit à*. On peut citer comme exemple la Charte Sociale Européenne révisée en 1996 et l'article 15 sur le « Droit des personnes handicapées à l'autonomie, à l'intégration sociale et à la participation à la vie de la communauté. » Le Traité d'Amsterdam (2 octobre 1997), sur la non-discrimination comme fondement des politiques marque également l'importance de l'élargissement de cette vision.

Bien qu'il persiste des disparités de prise en charge entre les pays, l'Europe poursuit ses réflexions sur les évolutions possibles. Progressivement on quitte l'approche collective du handicap pour s'orienter vers la notion d'individualisation. Ce questionnement permet ainsi d'élargir les recommandations vers l'intégration sociale, l'égalité de traitement en matière d'emploi, « la promotion des droits et de la pleine participation des personnes handicapées à la société »¹⁵. Par effet de rayonnement ces évolutions conceptuelles sur le plan européen vont permettre d'orienter les politiques publiques nationales.

B) En France

Le terme et la définition de travailleur handicapé apparaissent avec la loi n°57-1223 du 23 novembre 1957, relative au reclassement professionnel de ce public, à l'instauration de priorités d'emploi (avec le quota théorique de 10%) et l'émergence de la notion de travail protégé. Cette dernière est entérinée avec la loi 75-535 du 30 juin 1975¹⁶ relative aux institutions sociales et médico-sociales, et la création, entre autres, de CAT. Celle-ci réglemente les conditions de création, de financement, de formation et de statut du personnel des établissements et services du secteur. Elle vise à faire accéder les personnes en situation de handicap à une vie sociale et professionnelle. Enfin, la promulgation de la loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés¹⁷ institue, dans les textes, aux entreprises de plus de 20 salariés l'obligation d'employer, à temps plein ou partiel, 6% d'entre eux. En filigrane de ces lois, c'est bien la représentation du travail comme levier d'épanouissement, de reconnaissance et de réalisation de soi qui se dessine au bénéfice des personnes en situation de handicap.

Les années 2000 sont marquées par des lois rénovant l'action sociale et médico-sociale (lois 2002-2 du 2 janvier 2002 et 2005-102 du 11 février 2005). Elles entérinent la transformation du regard porté sur la personne en situation de handicap et elles

¹⁵ Plan d'action du Conseil de l'Europe en avril 2006

¹⁶ Première loi en faveur des personnes handicapées

¹⁷ Journal Officiel n°160

structurent les missions des établissements du secteur. En corrélation, la notion d'intégration est pensée et amenée avec l'obligation d'emploi de 6% des salariés handicapés en contrat de qualification, d'adaptation ou d'orientation. Elle relance le dispositif de formation professionnelle par l'apprentissage, avec des mesures spécifiques pour les apprentis handicapés.

C) Le cheminement depuis 10 ans d'une actualité constamment questionnée

Dans les textes, le souhait de dépasser l'objectif d'intégration pour atteindre l'inclusion se traduit fortement tant dans l'actualité européenne que nationale. La nouvelle stratégie du Conseil de l'Europe 2017-2023 propose de réaliser la dignité et l'égalité des chances des personnes en situation de handicap. Pour y parvenir, elle souhaite assurer l'indépendance, la liberté de choix et la participation pleine et active des personnes dans tous les domaines de l'existence et de la société. Elle identifie cinq thèmes transversaux qui doivent être pris en compte dans tous les travaux du Conseil de l'Europe et dans toutes ses activités d'appui aux États membres. Ceux-ci devront prendre en considération ces thèmes dans leur législation, leurs politiques, leurs activités et dans tous les domaines de la vie afin d'améliorer la vie des personnes en situation de handicap. Ces thèmes transversaux sont :

- Participation, coopération et coordination
- Conception universelle et aménagement raisonnable
- Perspective d'égalité de genre
- Discrimination multiple
- Education et formation.

L'harmonisation des droits sur le plan européen qui découlent de ces thématiques permettra de générer une impulsion dynamique et d'engager les pays membres dans leurs actions.

En France, la volonté politique pour la prise en compte des problématiques liées au handicap se consolide avec, pour exemple, la loi du 28 juillet 2011 qui prévoit le renforcement de la coopération entre le département, la région et l'Etat par le biais de CPOM. On peut également citer la loi du 5 mars 2014 qui réorganise les rôles respectifs de Pôle Emploi et Cap Emploi sur le plan de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Techniquement, pour ce projet je compte m'appuyer sur :

- d'une part, sur l'arrêté du 6 juillet 2007 « fixant la base de compensation par l'Etat de la participation des établissements et services d'aide par le travail au financement de la formation professionnelle continue ».

• d'autre part, sur le décret n°2009-565 du 20 mai 2009 « relatif à la formation et à la reconnaissance des savoir-faire et des compétences et de validation des acquis de l'expérience a défini les droits des travailleurs en situation de handicap ». Il est précisé que les actions doivent favoriser non seulement l'insertion vers le milieu ordinaire de travail, mais également la professionnalisation, l'épanouissement ou bien la mobilité entre établissement de même nature. Il y est également noté que « les établissements ou services d'aide par le travail peuvent en outre faire appel à un organisme ou service extérieur afin de renforcer la coordination des actions et interventions... »

En écho aux lois adoptées et aux écarts observés dans l'application de celles-ci plusieurs rapports sont demandés par les différents gouvernements. On peut en évoquer deux qui proposent des mesures concrètes.

En Janvier 2010 il s'agit de la remise au ministre du Travail et à la secrétaire d'Etat chargée de la famille et de la solidarité du rapport de Michel Busnel, intitulé « L'emploi, un droit à faire vivre pour tous : évaluer la situation des personnes handicapées au regard de l'emploi, prévenir la désinsertion professionnelle ». Celui-ci propose de mettre en œuvre un processus d'évaluation dynamique associant recueil d'informations, accompagnement et mise en situation pour favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées. Et le 20 juin 2014, Denis Piveteau¹⁸ remet son rapport "Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches". Plusieurs plans sont menés depuis pour identifier les avancées dans le domaine et se traduisent par l'ouverture d'appels à projets ciblés. Parmi les différents axes pointés dans ce rapport je retiens les suivants, que je considère essentiels dans la conception de ce projet.

« L'orientation doit être pour le parcours de vie comme l'aiguille d'une boussole : active en permanence, même lorsque le cap apparemment ne change pas »¹⁹. Je pointe ici la nécessité d'être constamment dans l'ajustement.

« Une réponse doit mobiliser des dispositifs (ou plates-formes), c'est-à-dire des interventions multimodales et d'intensité adaptable »²⁰. Une réponse ne peut pas être unilatérale mais plutôt diversifiée et portée par une pluralité de personnes complémentaires dans leur champ d'intervention et/ou de partenariat.

« Et on ne pourra sérieusement les éviter qu'à la condition de mettre en place des procédures de travail (fondées sur la formation, la coordination des acteurs, etc.) et des

¹⁸ Le rapport « Zéro sans solution » de Denis Piveteau, Conseiller d'ETAT a tracé la voie pour penser des organisations non plus selon une logique de places

¹⁹ Rapport « Zéro sans solution », Denis Piveteau, 10 juin 2014, p.27

²⁰ Rapport « Zéro sans solution », Denis Piveteau, 10 juin 2014, p.68

offres de services (modulaires, appuyées sur de l'expertise disponible et mobile, etc.)[...] »²¹ Le dispositif doit effectivement s'appuyer sur des compétences dont la plus-value se construit via le plan de formation pour les équipes éducatives.

Depuis le 1^{er} janvier 2017, l'ouverture d'un CPF²² pour les personnes en situation de handicap peut également être repérée comme un levier potentiel d'accès à l'emploi. Celui-ci « est alimenté en euros à la fin de chaque année et mobilisé par le titulaire ou son représentant légal afin qu'il puisse suivre, à son initiative, une formation. Le compte ne peut être mobilisé qu'avec l'accord exprès de son titulaire ou de son représentant légal²³ ».

Le 20 septembre 2017 la priorité du gouvernement a été rappelée lors du Comité Interministériel du Handicap : faciliter l'accès et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire.

Le 19 juin 2018, Dominique Gillot, présidente du CNCPH a présenté au gouvernement son rapport, dédié à la situation des personnes handicapées dans l'emploi. Trois grands objectifs sont mis en avant, dont « Mieux informer et accompagner les personnes » et « Mobiliser les employeurs et rénover les dispositifs d'accompagnement dans l'emploi ». Son constat : des dispositifs mal adaptés aux situations les plus complexes (opacité des institutions et des dispositifs, fragmentation des parcours d'accès à l'emploi, insuffisance de l'accompagnement des employeurs dans le recrutement de personnes handicapées...).

Le rapport s'efforce d'apporter des solutions pour favoriser des réponses adaptées pour tous y compris en sensibilisant les employeurs privés à la promotion du handicap pour une entreprise et un milieu de travail véritablement inclusif. C'est toute l'ambition que je me suis fixée dans le projet que je propose.

Enfin, la récente loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel souhaite valoriser l'embauche dans les entreprises.

La priorité est le développement des compétences des personnes en situation de handicap pour leur donner un accès à l'emploi durable. Ainsi, il est projeté d'élargir la palette des outils existants :

²¹ Rapport « Zéro sans solution », Denis Piveteau, 10 juin 2014, p.83

²² Compte Personnel de Formation - Loi n°2016-1088 du 8 août 2016 dite Travail « relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels »

²³ Article L6323-33 du Code du Travail modifié par Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 – art.1 (V)

- Un périmètre de l'obligation d'emploi désormais apprécié au niveau de l'entreprise, permettant d'ouvrir potentiellement 100 000 emplois aux personnes en situation de handicap²⁴.

- Dans le domaine de l'apprentissage : un référent handicap dans chaque CFA, une aide supplémentaire pour chaque apprenti en situation de handicap et une adaptation des enseignements et des postes de travail.

- Une augmentation des créations d'emplois dans les entreprises adaptées (de 40 000 à 80 000 d'ici 2022)²⁵.

- Une majoration du CPF à 800 euros par an dans la limite de 8000 euros pour les personnes en situation de handicap.

Malgré tout, cette loi interroge et inquiète les ESAT :

- sur le devenir de leurs missions, voire même sur le risque de fermeture des établissements.

- sur l'évolution de la prise en charge d'un public très éloigné du milieu ordinaire qui trouve un épanouissement professionnel dans la réponse qui lui est proposée et adaptée par l'institution.

- d'un point de vue financier car elle annonce une possible réduction de leurs contrats de sous-traitance. Le recours, entre autres, aux ESAT ne pourra plus être pris en compte en tant que modalité d'acquittement partiel de l'OETH mais en tant que déduction venant minorer le montant de la contribution due par l'employeur.

- car « elle ne reconnaît par le rôle des structure spécialisée [...] dans la mise en œuvre d'un droit au travail et à la citoyenneté sociale »²⁶.

1.2.2 L'offre de service : la recherche permanente d'une conciliation entre objectifs économiques et missions médico-sociales

La loi n°2005-102 (art. 39-II, codifié sous l'art. L 344-2 du CASF) confirme que les ESAT accueillent des personnes handicapées pour lesquelles la CDAPH « a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à plein temps ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. » La loi précise que les ESAT « offrent des possibilités

²⁴ Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées : Handicap : priorité du quinquennat - Bilan des actions 2018 et perspectives 2019 – p.4

²⁵ Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées : Handicap : priorité du quinquennat - Bilan des actions 2018 et perspectives 2019 – p.4

²⁶ Position d'ANDICAT, lettre co-signée par Mr Gérard ZRIBI, Délégué national et Dominique CLEMENT, Président le 17 septembre 2018, à propos de la loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018.

d'activités diverses à caractère professionnel ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social ».²⁷

A) L'ESAT, une mise en avant des compétences

Dans le cadre de ses missions d'insertion par l'activité économique au profit des personnes en situation de handicap définies à l'article L 311-1 6° du Code de l'Action Sociale et des Familles, l'ESAT Le Prieuré met en œuvre ses actions conformément aux orientations arrêtées par le Schéma Régional de Santé 2018-2023 élaboré par l'ARS pour la région PACA « Promouvoir un parcours de vie plus inclusif aux âges charnières ».

L'offre de service du Prieuré est de proposer un contact direct entre le client de l'ESAT et la personne en situation de handicap qui y travaille. Depuis son ouverture, le Prieuré veille à respecter l'équilibre entre les besoins de la personne (son rythme, son état de santé, ses capacités) et le fonctionnement complexe des ateliers (lié aux fluctuations du marché, au respect des délais, au maintien de la qualité de production et des règles de la productivité).

La stratégie de l'établissement repose sur sa composition : il est constitué de structures complémentaires qui sont un ESAT, un Centre d'Habitat et une SAS²⁸ pour répondre au projet global de la personne accueillie tant du point de vue professionnel que social. Par ailleurs cette spécificité est incontournable au regard de l'emplacement du site. L'environnement, dont l'identité du territoire est fortement marquée par la ruralité met les personnes accueillies en situation d'éloignement géographique vis-à-vis des services et administrations habituellement facilités en zone urbaine.

Paradoxalement, c'est à la fois un atout qui les aide à construire leur vie socio-professionnelle d'adulte et cela peut être également un frein à leur autonomie.

Les ateliers de l'ESAT sont principalement ancrés dans le secteur du tertiaire : l'hôtellerie, la restauration, les espaces verts et l'oléiculture, l'entretien des locaux, la blanchisserie, le multiservice. Dans un environnement concurrentiel difficile et marqué par la saisonnalité, le dispositif proposé met en avant des services et des compétences professionnelles à l'attention des clients qui prévalent sur l'identité de l'établissement en tant qu'ESAT et ainsi évitent les stigmatisations. Les rythmes des activités diffèrent suivant les saisons et

²⁷ Source ANESM

²⁸ Service d'Accompagnement Spécialisé : Autorisation de création de 6 places par l'arrêté du 9 mai 2008. Ce service propose une alternative au travail à temps plein et garantit l'adéquation entre les impératifs économiques, la prise en charge offerte et les besoins clairement identifiés des travailleurs en situation de handicap les plus fragiles. Il prend en charge 6 personnes.

l'ensemble des équipes doit faire face à des pics de production en s'adaptant, en s'unissant et en développant des stratégies d'organisation. Le principe de réalité fait partie intégrante de l'animation de ces ateliers proches des problématiques que l'on peut rencontrer dans le milieu dit « ordinaire » : les salariés de l'équipe éducative sont parfois freinés par la routine du quotidien. Néanmoins ils sont volontaires et acceptent de se mettre en posture de déséquilibre et/ou d'inconfort afin de questionner leurs propres habitudes pour faire progresser la qualité de leur accompagnement.

Ils doivent alors être encouragés à saisir les enjeux de leur mission et se positionner en manager du développement économique de leur activité en adéquation avec la conduite des projets des personnes en situation de handicap dont ils ont la responsabilité. La créativité et l'innovation sont alors des leviers qui peuvent les aider à anticiper et accompagner les évolutions du secteur social et médico-social.

Le contexte économique mouvant et l'évolution du public accueilli obligent les salariés de l'équipe éducative à se décentrer de leurs modes opératoires habituels et se mettre dans la position parfois inconfortable imposée par l'adaptation et l'anticipation. L'équipe pluri-professionnelle bénéficie de formations, qu'elles soient individuelles ou collectives mais elle doit maintenant mettre en adéquation son mode d'accompagnement au regard de ces nouvelles dynamiques.

Dans ma mission de Direction sur le plan des Ressources Humaines, pour mobiliser les compétences, qu'elles soient techniques ou humaines, je dois me détacher d'une représentation mécaniste reliant ce qu'il convient de faire aux personnels compétents pour le faire. Dans une analyse fine, je dois m'assurer que le sens de l'action et de la mission est intégré et que l'équipe pluri-professionnelle est compétente pour se remettre en question en analysant sa pratique, aussi bien individuelle que collective.

Il s'agit de procurer des espaces d'autonomie responsables tout en étant observables pour que l'organisation des ateliers puisse donner sens à l'épanouissement attendu par les personnes accueillies. Adapter, maintenir et conforter cet environnement intra-muros rassurant peut répondre à leurs besoins.

La loi de 2005 insiste sur l'incitation à l'emploi et l'accès aux formations adaptées aux besoins des personnes en situation de handicap. L'ESAT doit leur permettre de renforcer leurs capacités de travail et d'autonomie et in extenso, leur employabilité. Le regard pourrait ainsi changer et considérer l'établissement comme un tremplin vers l'emploi en milieu ordinaire.

B) Le Centre d'Habitat, un espace structuré de lieux complémentaires pour construire sa vie

Le Prieuré, de par sa situation en zone rurale, s'est doté, dès sa création, d'une structure d'hébergement avec un accompagnement socio-éducatif. Sur le plan national, les ESAT ne proposent pas les mêmes modalités d'accueil, comme le souligne les tableaux ci-après.

Tableau 12 • Hébergement des personnes accueillies en ESAT

Hébergement (en %)	
Logement personnel	40
Hébergé chez parents, proches	30
Logement collectif (appartement collectif, foyer 'éclaté',...)	4
Famille d'accueil	1
Foyer d'hébergement	25
Foyer occupationnel ou foyer de vie	< 1
MAS ou FAM	< 1
Établissement de santé	< 1
Établissement social	< 1
Établissement pour personnes âgées	< 1
Centre de rééducation professionnelle (CRP)	-
Internat complet ou de semaine en établissement d'éducation spéciale	< 1
Autre	0
Total	100

Lecture : 40 % des adultes en ESAT sont hébergés en logement personnel.

Champ : Personnes accueillies en ESAT au 31/12/2014, France entière.

Source : DREES, Enquête ES-Handicap 2014.

Tableau 3 • Répartition des déficiences principale selon la structure

Type de structure / Déficiência principale (en %)	Déficiences intellectuelles	Troubles du psychisme	Déficiences sensorielles	Déficiences motrices	Polyhandicap	Autres	Total	Effectifs
<i>Adultes</i>								
ESAT	69	23	2	3	< 1	4	100	122 600
CRP ou UEROS	2	10	10	42	1	36	100	8 900
Foyer occupationnel/de vie/d'accueil polyvalent	71	19	2	5	1	3	100	53 800
Foyer d'hébergement pour adultes handicapés	74	19	1	3	< 1	3	100	37 200
MAS	41	13	1	10	27	7	100	27 200
FAM	47	24	3	13	7	6	100	25 800
Autres	42	32	1	11	1	14	100	6 400
SAV/SAMSAH	43	28	6	14	< 1	8	100	52 800
<i>Enfants</i>								
IME	76	18	< 1	< 1	2	3	100	70 000
ITEP	3	94	< 1	< 1	< 1	3	100	15 200
Établissement pour jeunes déficients sensoriels	1	1	77	2	< 1	18	100	7 100
IEM	5	3	1	72	9	11	100	7 000
Établissement pour enfants et adolescents polyhandicapés	15	6	1	4	70	4	100	5 700
Autres types d'établissements	44	24	8	2	8	14	100	2 200
SESSAD	34	24	18	11	2	12	100	51 000

Note : Les « autres types d'établissements » regroupent, chez les enfants, les établissements d'accueil temporaire, les jardins d'enfants spécialisés et les établissements expérimentaux. S'agissant des adultes, cette catégorie regroupe les unités d'évaluation, de réentrainement de d'orientation sociale et/ou professionnelle (UEROS), les établissements expérimentaux et les établissements d'accueil temporaire.

Lecture : Au 31/12/2014, 69 % des adultes handicapés accueillis en ESAT ont pour déficiéncia principale une déficiéncia intellectuelle.

Champ : Personnes accueillies dans une structure pour enfants ou adultes handicapés au 31/12/2014, France entière.

Source : DREES, Enquête ES-Handicap 2014.

Le Centre d'Habitat est par conséquent présenté ici car indissociable de l'offre de service de l'ESAT dans cet environnement rural. Il est composé de trois entités de lieux proposés selon les degrés d'autonomie et les besoins d'accompagnement socio-éducatif des personnes accueillies : la *Porte des Merveilles*, la *Villa Monaco* et les appartements extérieurs. Du point de vue des résidents ces trois dispositifs sont clairement identifiés.

Le questionnement se porte plus particulièrement sur la *Porte des Merveilles*. Sur le modèle d'un foyer, bénéficiant d'une présence de l'équipe éducative 24/24h ce type d'hébergement propose un cadre sécurisant. Dans sa dénomination, il s'agit bien d'une porte qui propose d'ouvrir et de développer les potentialités du résident vers une nouvelle vie sociale. Toutefois, de par ses aménagements et ses agencements, ce lieu est essentiellement organisé et animé selon les principes de la vie en collectivité.

Certes, les primo-arrivants peuvent y trouver l'apaisement qui permet la confiance et l'appropriation de repères dans un nouvel environnement. La difficulté pour ce jeune public étant parfois de se détacher de la sphère familiale et/ou institutionnelle, ils peuvent ici, à leur rythme, acquérir les bases qui leurs permettent de se construire une vie d'adulte. Etant perçu comme un passage, ce dispositif leurs donne accès aux étapes suivantes dans la construction et l'expansion de leur autonomie. Cependant, certains disent ne pas se retrouver dans le collectif et expriment rapidement le souhait d'accéder à un autre mode d'hébergement plus individuel. Si l'on accède à cette demande, le risque peut aboutir à un décrochage du travail. En effet le temps d'apprentissage est nécessaire à ce jeune public pour trouver le point d'équilibre entre le monde professionnel et leur vie sociale. Le travail doit par conséquent se concentrer sur les marges de manœuvre possibles pour se mettre en adéquation avec leurs attentes tout en proposant un accompagnement adapté et efficient.

Pour d'autres résidents et jusqu'à présent, ce lieu est plus apparenté à leur maison, et leur durée de séjour peut s'étendre sur toute leur vie. Il est alors primordial de maintenir une dynamique d'accompagnement pour lutter contre toute routine. Le partage, le dialogue, la diversité, la communication, la participation sont autant de leviers à consolider pour contribuer à la stimulation de l'organisation et à l'assurance que l'expression de l'adhésion est optimisée.

Dans tous les cas, le modèle proposé est construit essentiellement sur le collectif et questionne la place de la personne accueillie.

1.2.3 L'inclusion : un besoin exprimé dans le projet personnalisé qui reste partiellement abouti

Au Prieuré le projet individualisé de la personne accueillie est abordé dans sa globalité. Il est issu d'une co-construction entre la personne et l'équipe pluri-professionnelle (de l'ESAT et du Centre d'Habitat) et sert d'outil dans l'acte d'engagement de l'institution. Il a pour objectif d'ouvrir les champs du possible et permettre à la personne sa pleine participation en tant qu'acteur de son projet. Une fois le projet validé, les moyens humains et institutionnels doivent être mis en œuvre pour permettre son accompagnement, son orientation et son évaluation.

Sur l'ensemble des projets individualisés des personnes accueillies au Prieuré, cinq axes d'accompagnement émergent en réponse aux besoins exprimés :

	Axes d'accompagnement en réponse aux besoins exprimés	Accompagnement socio-éducatif			
		PDM ¹	VM ²	APP EXT ³	EXT ⁴
21%	accès au milieu ordinaire	0	1	4	12
23%	autonomie en milieu social et professionnel	2	3	6	4
14%	connaissance de soi et implication dans son environnement	10	0	3	4
27%	maintien, développement et consolidation des acquis	6	5	4	1
15%	prévention visant à éviter les ruptures dans les parcours de vie	5	1	0	3
		23	10	17	24
	<i>Part en %</i>	31 %	14%	23%	32%
	Nombre total de personnes accueillies	74			

¹ Porte Des Merveilles : lieu d'hébergement type foyer, permanence 24/24h

² Villa Monaco : lieu d'hébergement en appartement en colocation, pas de permanence mais accompagnement socio-éducatif

³ Appartement Extérieur, accompagnement socio-éducatif

⁴ Externe, pas d'accompagnement socio-éducatif

La lecture de ce tableau fait ressortir une prépondérance de souhaits exprimés vers une inclusion qu'elle soit globale ou partielle (35%). S'ajoutent à cela les projets (24%) dont les attentes tendent vers une ouverture sur l'environnement (social et/ou professionnel).

Si l'accès au milieu ordinaire est exprimé en majorité par les externes (12 sur 17 personnes) on s'aperçoit que les personnes bénéficiant d'un accompagnement socio-éducatif de la part de l'équipe du Centre d'Habitat aspirent également à des projets leur permettant de développer leur autonomie.

Enfin, concernant les 24 externes et leur provenance, 41% viennent d'IME – 32% du milieu ordinaire (en progression depuis 2012) – 9% de centre hospitalier et famille – 5% d'ESAT et structure d'insertion.

On observe au Prieuré les mêmes tendances que sur le plan National (cf tableau ci-après) : l'établissement accueille de plus en plus de personnes provenant du milieu ordinaire. Ils sollicitent l'ESAT pour les accompagner sur le plan professionnel, que ce soit pour une montée en compétences ou pour une reprise d'activité suite à un décrochage dans le milieu ordinaire.

Tableau 11 • Activité avant admission pour les personnes entrées en ESAT

Activité avant admission (en %)	
Enseignement général, enseignement professionnel ou apprentissage	3
En établissement d'éducation pour enfant et adolescents handicapés	27
Activité à caractère professionnel en Établissement ou Service d'aide par le travail (ESAT) ou entreprise adaptée	19
Activité en milieu ordinaire	10
Hospitalisation en psychiatrie	2
Autre hospitalisation	< 1
Accueil en foyer de vie, foyer occupationnel ou accueil de jour	2
Accueil en MAS ou FAM	< 1
Accueil en établissement pour adultes handicapés à l'étranger	< 1
Autre ou inconnu	17
Sans activité professionnelle ou accueil médico-social en journée	19
Total	100

Lecture : 3 % des adultes entrés en ESAT en 2014

4 étaient en enseignement général, professionnel ou en apprentissage avant leur admission.

Champ : Personnes accueillies en ESAT au 31/12/2014, entrées dans la structure au cours de l'année 2014, France entière.

Source : DREES, Enquête ES-Handicap 2014

Les mises à disposition :

Au Prieuré les mises à disposition sont une rencontre entre le projet individualisé et une opportunité proposée par l'entreprise.

Répartition en heure et par atelier									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Espaces verts	166	730	653	259	100	60	79	91	38,5
Blanchisserie	0								
Métiers de l'hôtellerie	771	994	609	2187	2536	700			42
Heures totales	937	1724	1262	2446	2636	760	79	91	80,5

L'année 2016 a marqué un tournant dans l'animation de ce dispositif avec une très forte diminution d'heures dédiées aux mises à disposition.

En effet, en 2015, une personne en mise à disposition en cuisine depuis plus de 3 ans a décidé de mettre fin à ce projet car il n'aboutissait pas sur une opportunité d'emploi.

Puis l'année suivante, une personne en mise à disposition depuis un an et hors de la région, a demandé sa sortie de l'ESAT pour un rapprochement familial et la poursuite de son projet.

Depuis 3 ans, nous constatons donc une baisse d'intérêt vis-à-vis de ce type de dispositif qui est parfois ressenti, non plus comme une opportunité d'une immersion professionnelle mais plutôt comme l'occasion pour l'entreprise de pallier à ses problématiques en Ressources Humaines : le sentiment d'être « le bouche trou » est parfois exprimé. En parallèle, dans les projets individuels, nous constatons une demande des personnes accueillies de s'investir sur leur lieu de travail en ESAT avec des nouveaux espaces d'autonomie.

1.3 Une analyse du territoire pour mieux cerner les enjeux

Les partenariats sont la plupart du temps officialisés par une convention reprenant l'objet de l'engagement, le besoin des personnes et les modalités de fonctionnement. Ils doivent permettre l'ouverture de l'établissement sur son environnement. Impulsé par son premier Projet d'Etablissement et dynamisé par l'Evaluation Externe, le Prieuré a entrepris sur son territoire des démarches actives et dynamiques de partenariat.

- avec les entreprises locales, clientes de l'ESAT où la fidélité s'est construite petit à petit, basée sur une prestation de qualité et au juste prix. L'enjeu est de transformer cette relation de confiance pour permettre aux travailleurs en situation de handicap d'accéder à ces terrains d'apprentissage.

- avec les collectivités locales, clientes pour certaines et relais à part entière dans la communication de *mission publique* de l'ESAT. L'enjeu est de diffuser une image positive de la mission sociétale de l'établissement sur son territoire.

- avec les organismes tels que le Greta de Menton et le CFPPA d'Antibes qui dispensent des formations aux travailleurs en situation de handicap sur les métiers de la restauration et des espaces verts. Depuis plus d'un an, un programme financé a vu le jour à destination d'une vingtaine de travailleurs pour leur permettre de reprendre une formation. La complexité s'est révélée, non pas dans l'engagement, l'implication ou l'assiduité des personnes mais dans des difficultés plus logistiques liées à l'éloignement des centres de formation (2 à 3h de trajet quotidien).

- avec les services de l'Etat tels que la Mission Locale, la Direccte, Pôle Emploi et Cap Emploi avec lesquels le Prieuré doit œuvrer pour créer les passerelles d'accès à l'emploi. Ils sont les acteurs des politiques publiques de l'emploi et bénéficient d'un

ancrage intéressant sur le territoire. A des degrés différents et selon leur zone de proximité ils ont créé de solides relations avec les entreprises et par conséquent peuvent être vecteurs dans l'insertion professionnelle des personnes accueillies au Prieuré.

1.3.1 Un territoire marqué par l'isolement et des partenaires à convaincre

L'évolution démographique de la vallée de la Roya, dans laquelle se situe l'établissement, se compare à celle de la plupart des zones rurales françaises et plus particulièrement les zones de montagne des Alpes Maritimes : après avoir atteint un nombre maximum au milieu du XIXème siècle, la population décroît fortement sous l'effet de l'exode rural.

Historiquement, cette vallée (comme les autres zones de montagne des Alpes Maritimes) a toujours été marquée par de fortes migrations saisonnières. Les habitants avaient coutume l'hiver de descendre travailler sur la Côte. Outre les bergers pratiquant la transhumance, d'autres habitants étaient embauchés pendant les 6-7 mois d'hiver pour les travaux agricoles (plantation des boutures d'œillets, taille de la vigne dans le Var...), puis avec la naissance du tourisme sont allés travailler dans les hôtels de la Côte ou dans les villas des riches hivernants.

Ces phénomènes migratoires ont leur importance car ils ont marqué l'identité d'une population en perpétuelle mouvance et ils ont paradoxalement renforcé le besoin de maintenir et perpétuer un attachement à cet environnement chargé d'histoire et riche culturellement.

A cela, il faut ajouter le constat qui caractérise la Roya d'isolée géographiquement : les voies de communication ne permettent pas des déplacements rapides (vallée encaissée, réseau de chemin de fer régulièrement en travaux...), climat parfois rude en hiver (route enneigées, risques d'éboulements...).

Dès son ouverture, le Prieuré, dans sa volonté d'intégration, a dû faire des choix stratégiques. En effet, l'ouverture d'un CAT ne s'est pas faite sans difficultés : inquiétudes des villageois face à la venue de personnes handicapées, réticences démonstratives des confrères commerçants craignant une concurrence déloyale et/ou une mauvaise image de la vallée au regard supposé négatif des touristes sur le handicap. Ainsi, le fonctionnement, soumis à ces contraintes, s'est orienté principalement sur le bien-être de la personne accueillie, l'équilibre économique et une image, forgée au fil des années, d'un établissement discret, irréprochable et sans désagréments extérieurs. Avec le temps, la patience et les efforts fournis, l'intégration s'est faite mais principalement dans un contexte d'inclusion *intra-muros* : le client entre dans l'ESAT.

C'est pourquoi, en mars 2014, on ne s'est pas étonnés que l'Evaluation Externe souligne des points d'amélioration sur l'ouverture de l'établissement et sur nos actions à entreprendre avec les partenaires potentiels dans notre environnement de proximité :

- L'isolement géographique ne favorise pas l'insertion : l'établissement est connu dans son environnement pour ses prestations de service (hôtel, restaurant, espaces verts). Nous travaillons sur notre communication au moyen de notre site internet commercial et d'une présence sur les réseaux sociaux. Mais nous devons enclencher des stratégies d'insertion des travailleurs en situation de handicap dans le tissu local et communiquer sur la reconnaissance de leurs compétences.

- L'insertion professionnelle en milieu ordinaire de production est peu développée : le dispositif d'insertion des personnes en situation de handicap reste à s'amplifier en lien avec le projet individualisé.

- Les partenariats ne sont pas tous formalisés : des conventions ne sont pas signées avec certains partenaires et le classement administratif ne permet pas une vision et une gestion optimales.

- Les partenariats ne sont pas évalués : ici est pointé le besoin de structurer une démarche d'amélioration continue de la qualité.

1.3.2 Un bassin de l'emploi en perte de vitesse

La Vallée de la Roya souhaite sensibiliser les jeunes et les entreprises. La zone d'emploi héberge moins d'élèves qu'en moyenne régionale et un peu moins de jeunes en âge d'être apprentis. Bien qu'il y ait moins de diplômés d'enregistrés, le taux de chômage des jeunes (7,9% pour la vallée et 12% pour le département Provence Alpes Côte d'Azur²⁹) et la proportion de jeunes non insérés (ni en études ni en emploi) y sont plus bas.

Les indicateurs économiques³⁰ sont en effet intéressants pour comprendre le contexte du travail sur le territoire. Parmi eux, voici ceux qui me semblent pertinent de pointer :

- 47% des actifs en emploi résidant sur le territoire y travaillent également et 53% vont travailler dans une autre zone d'emploi.

- Le nombre d'emploi sur le territoire n'augmente pas (par exemple, à Tende il est de 776 en 2015 pour 766 en 2010)

- Le taux de chômage fin 2018 est de 8,9% (pour 6,2% en 2010 et inférieur à la région PACA qui est de 10,2%)

- 61% des demandeurs d'emploi ont entre 25 et 49 ans

- Seulement 33% des demandeurs d'emploi ont un niveau CAP-BEP

- 17% des jeunes de 15-24 ans sont identifiés comme « non insérés »

²⁹ Sources : INSEE, RP2015

³⁰ Source INSEE

Ce territoire dispose depuis peu d'un CFA, le GRETA situé à Menton. De ce fait, les effectifs sont encore faibles et orientés uniquement sur des formations de niveau V des filières *Commerce, Vente et Accueil, Hôtellerie, Tourisme* mais correspondent toutefois aux besoins. Les établissements du territoire sont encore peu engagés dans l'apprentissage. Si l'on souhaite atteindre le niveau régional il faut que deux fois plus d'établissements recrutent.

Les deux principaux enjeux sont par conséquent :

- Le développement de la culture de l'apprentissage et faire le lien entre les jeunes et les entreprises du territoire.
- La mobilisation et la fédération des établissements potentiellement employeurs et relevant du secteur *Hébergement et Restauration*.

1.3.3 Une identité amorcée à consolider

L'histoire de l'établissement a renforcé notre conception du devoir. Nous sommes « regardés » sur le sens de nos décisions qui mènent nos actions et nous devons prouver notre légitimité sociétale. Avec le temps nous avons démontré les bénéfices de notre intégration dans l'environnement, autant sur le plan médico-social que celui économique. Il nous faut désormais adapter et partager nos projets dans un esprit d'ouverture et de mixité pour faciliter les passerelles d'accès à l'autonomie et l'inclusion.

De plus, la dimension rurale de l'établissement propose aux personnes accueillies un environnement à *taille humaine* pour la construction et/ou la poursuite de leur vie d'adulte, loin de la ville et de ce qui peut parfois être perçu comme de l'impersonnalité, voire de l'invisibilité. Ainsi, notre responsabilité est de leur proposer une prise en charge adaptée à chaque étape de leur vie socio-professionnelle et même de leur vieillissement.

Le Prieuré, comme toute structure ayant la mission d'accompagner des personnes vulnérables, doit anticiper les perspectives, quitte à inventer un futur. La légitimité des actions provient alors du terrain, du bon sens et s'harmonise aux besoins des personnes. C'est parce que les actions ont leur sens que chacun de nous a envie d'entreprendre, de s'investir et d'innover.

L'écriture du Projet d'Etablissement en 2016-2017 fut un moment institutionnel riche : à partir de constats, d'échanges, de débats les différents acteurs se sont efforcés collectivement d'engager une dynamique la plus réaliste et la plus légitime autour d'une quête commune : donner du *sens*... dans nos actions, nos engagements mais également dans le vivre ensemble. Pour appuyer le choix de ce terme je choisis une définition donnée par le Larousse : « Raison d'être, valeur, finalité de quelque chose, ce qui le justifie et l'explique ».

Dans cet esprit et du travail réalisé avec l'ensemble des acteurs du Prieuré s'est naturellement dégagée une visée éthique sur :

- Le partage des convictions
- Le besoin de déterminer des projets clairs et cohérents
- La nécessité de considérer inacceptable la contradiction entre paroles et actes
- L'acceptation que chacun avance à sa mesure
- La recherche de moyens pour aller au bout de nos convictions
- L'engagement à ce que les personnes accueillies au Prieuré soient actrices de leur vie citoyenne

Le fonctionnement d'un établissement comme le nôtre induit des droits et des devoirs qui sont les outils indispensables pour garantir la place et la liberté de chacun. Nous nous appuyons sur le règlement de fonctionnement pour, avec une approche pédagogique, proposer aux personnes accueillies les règles favorisant le vivre ensemble. Dans l'acceptation des limites aux droits et la compréhension des devoirs, nous procurons ainsi un espace sécurisé où l'on s'aperçoit que la solidarité prend le pas sur l'individualisme : dans un environnement bienveillant la personne est ainsi rassurée et peut consolider les liens sociaux dont elle a besoin.

Synthèse et conclusion de la première partie

Pour conclure cette première partie, voici les éléments retenus qui vont alimenter le projet. Au principe de *l'accès à tout pour tous* j'ai la pleine conscience qu'il faut accompagner la transition *du droit de au droit à*.

- En définissant le handicap pour quitter la notion d'assistantat pour *le droit à* la notion de citoyenneté.

- En élargissant le *droit à* l'accessibilité au sens complet du terme : que ce soit sur de nouvelles normes d'accès aux locaux de travail, aux transports ou que ce soit sur les conditions d'accès à l'environnement de travail (qu'elles soient collectives ou individuelles).

- En rappelant le *droit à* l'accès à l'emploi des personnes, l'obligation d'emploi doit être réaffirmée par le biais de collaboration et de partenariats avec les entreprises et les acteurs de l'emploi sur le territoire.

- En plaçant les personnes au cœur des dispositifs : le *droit à* leur projet de vie est à la base de toutes les décisions et doit conduire son accompagnement.

L'optique du projet doit les rendre acteurs autonomes conscients de leur potentialité dans la prise de décision pour ainsi leur donner la possibilité d'agir sur leur vie. On la nomme

actuellement *empowerment* dont je retiens la définition du psychosociologue Yann Le Bossé (Université de Laval au Québec) : un « processus par lequel des personnes accèdent ensemble ou séparément à une plus grande possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles-mêmes, leurs proches ou la collectivité à laquelle elles s'identifient ».

2 L'ESAT le Prieuré, un établissement complexe ancré sur son territoire

2.1 La spécificité du Prieuré dans son contexte associatif

2.1.1 Une histoire fondée sur des valeurs pour changer le regard

Régie par la loi 1901, l'APREH³¹ dont fait partie le Prieuré accueille, depuis 1960, des personnes en situation de handicap physique ou mental, avec pour objectifs de favoriser leur épanouissement, leur insertion sociale et leur développement professionnel. Son siège social est à la Colle-sur-Loup. Elle gère 18 Etablissements ou Services sur le département des Alpes Maritimes (06) dont les 300 salariés assurent la prise en charge de 608 enfants, adolescents et adultes en situation de handicap.

L'article 1 des statuts de l'APREH fixe pour objectif « d'apporter à la personne handicapée une réponse adaptée aux difficultés dues à son handicap et ce tout au long de son parcours de vie sous toutes ses formes ». Elle a donc souhaité une diversification des établissements, des services, des accompagnements mais également engagé une volonté d'innover afin d'apporter un accompagnement co-construit au plus près des besoins des personnes.

APREH et APRÈS sont homophones : on peut l'interpréter du fait que l'association, dans ses fondations, place la personne au centre de rencontres, de valeurs partagées et d'histoires humaines passées, présentes et à venir.

A) Les valeurs, les objectifs poursuivis et les engagements de l'Association

Tout au long de son évolution, l'APREH est restée fidèle à sa volonté de mettre le projet de la personne au centre de ses préoccupations et de ses actions, afin de lui reconnaître le droit à la sécurité, aux soins, à l'éducation, à l'hébergement, à la formation et à l'intégration sociale et professionnelle.

³¹ Association Pour la Réhabilitation et l'Epanouissement de la personne Handicapée : Association départementale, le 17 mars 1997 l'APREH adopte la signification actuelle de son sigle

Son expérience, son dynamisme et la qualité des équipes de professionnels permettent à chacun des établissements qu'elle gère d'apporter des réponses éducatives, sociales et économiques adaptées aux besoins des personnes en situation de handicap avec leur participation active à travers plusieurs instances.

Dans cette volonté d'évolution, le Conseil d'Administration se fonde sur les buts énoncés dans les statuts :

- Apporter à la personne une réponse adaptée aux difficultés dues à son handicap et ce tout au long de son parcours de vie, sous toutes ses formes.

- Favoriser toute action dans le respect de sa charte et conformément au projet associatif.

Autour de ces thèmes fondateurs adaptés au secteur médico-social, les moyens d'action sont à la fois, la création et la gestion d'établissements et services répondant aux besoins requis par les autorités de contrôle, mais aussi la participation active à toute initiative ayant une action sur l'environnement des personnes accueillies : le but est de réduire le handicap et de modifier le regard des personnes valides par une meilleure compréhension des difficultés de *l'autre différent*.

Cette synergie entre établissements, autour de valeurs fortes portées par les administrateurs et le personnel, est la colonne vertébrale du projet.

B) La Charte associative

En 1996, Monsieur Andries, nouveau président, fait élaborer une Charte qui définit le respect comme un droit et un devoir universel et fondamental. Celle-ci a pour ambition de constituer un guide de références pour l'ensemble des actions sociales entreprises par l'association et les établissements qu'elle gère. Respectée par tous, elle garantit la qualité de l'accompagnement des personnes en situation de handicap qui lui sont confiées. L'APREH assure ainsi son développement dans le cadre des valeurs qu'elle a choisies en rappelant toujours la place centrale qu'occupe la personne accueillie. Cette qualité repose sur l'existence d'un projet individualisé qui doit respecter les souhaits des personnes en leur garantissant le respect et la confidentialité des informations les concernant.

L'APREH fonde donc ses actions sur :

- Le Respect

Le Respect comme un droit et un devoir universel

Respecter l'unicité de l'autre et sa différence

Reconnaître la dignité des personnes

Responsabiliser chacun dans ses actions et dans ses modes d'expression, en respectant les droits et les devoirs fondamentaux de tous

- La Solidarité

Considérer l'APREH comme une entreprise citoyenne inscrite dans l'économie sociale, créatrice de liens sociaux

Garantir l'éducation et la formation pour l'intégration de chaque personne dans le tissu local

Reconnaître à chacun ses qualités, ses richesses et ses potentialités

Construire ensemble dans un esprit de solidarité

- La Qualité

Face aux exigences de demain, acquérir et développer des techniques collectives et individuelles nouvelles

Renforcer notre cohésion et augmenter nos capacités d'actions

Encourager l'esprit d'initiative et la créativité

Favoriser le développement des aptitudes et la promotion des talents

Avoir la conviction que toute personne enrichit le groupe

Faire connaître et échanger nos valeurs

- L'Ouverture

Favoriser l'intégration à la vie sociale des personnes en situation de handicap

Accompagner les évolutions sociales, législatives et réglementaires favorables aux personnes en situation de handicap

Contribuer au changement du regard de la société sur le handicap

Promouvoir une image positive du handicap

Parmi ces valeurs, il m'est difficile d'en prioriser une sur l'autre car le projet que je propose a pour aspiration d'associer l'ensemble de ces engagements associatifs. Toutefois, s'il faut en retenir une, je choisis celle de *l'Ouverture* qui souhaite « contribuer au changement du regard de la société sur le handicap ». En m'impliquant dans ce projet que j'initie, j'ambitionne pour le Prieuré sa participation à cette mutation sociale.

C) Le Prieuré

Le Prieuré est né d'une rencontre, entre un besoin formulé par les collectivités locales, (portées par le sénateur-maire³² d'un village de l'arrière-pays de la vallée de la Roya), et la réponse apportée, dans les années 1983/1984, par le président d'une association qui deviendra l'APREH. Leur partenariat devait répondre à trois objectifs :

³² Maître José Balarello, décédé le 25 février 2015

- Répondre à des demandes de familles de la vallée ayant un enfant handicapé et, de par leur racine et leur histoire, ayant du mal à accepter l'idée que leurs enfants doivent partir pour aller travailler sur le littoral.

- Réhabiliter un ancien monastère du XV^{ème} siècle inoccupé depuis la fin de la Première Guerre Mondiale.

- Dynamiser l'activité locale.

En 1987, le Prieuré ouvre alors ses portes à St Dalmas de Tende, comme CAT³³ de 30 places et en parallèle comme Centre d'Habitat Adapté de 20 places afin de répondre aux besoins de la vallée et proposer des activités professionnelles accessibles aux travailleurs handicapés dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration.

Je note qu'à l'ouverture l'association défendait le projet de l'inclusion non pas vers l'extérieur de l'Etablissement mais bien dans l'institution. Le concept précurseur même de la structure était d'inviter les clients à rentrer dans le CAT : « Les hommes et les femmes qui y œuvrent peuvent travailler, et en retirer un certain nombre de satisfactions, mais leur sortie du CAT par insertion socioprofessionnelle n'est pas envisageable concrètement à court ou moyen terme »³⁴.

En parallèle, la situation rurale et éloignée géographiquement du littoral, a obligé l'ouverture d'une structure foyer pour héberger les travailleurs. Par contre, cette création était confortée déjà par une vision inclusive : « à plus ou moins long terme, chaque résident devra se libérer du système d'assistance spécifique pour n'utiliser que les différents services sociaux mis en place par l'administration ou les collectivités locales pour l'ensemble de la population. »³⁵

En octobre 2012, le Foyer du Prieuré se délocalise dans de nouveaux locaux : *La porte des Merveilles*. Il s'agit d'un des axes forts du Projet d'Etablissement 2012-2016 qui fusionne les différents modes d'hébergement vers un Centre d'Habitat.

2.1.2 Le cadre réglementaire

Définition juridique : l'ESAT le Prieuré est un établissement régi par la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales, par la circulaire n°60 AS³⁶ du 8 décembre 1978 et la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-

³³ Renommé ESAT en 2005

³⁴ Extrait du projet d'ouverture 1987

³⁵ *Idem*

³⁶ Précise la vocation des ESAT :

- faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur de production ordinaire ou en entreprise adaptée.

- permettre à celles de ces personnes qui ont manifesté, par la suite, des capacités suffisantes, de quitter l'ESAT et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou en entreprise adaptée.

sociale. Il est un établissement médico-social répondant à des critères à la fois économiques et de valorisation sociale.

Agrément : depuis le 24 mars 1988 il reçoit des adultes en situation de handicap orientés par la CDAPH.

Capacité d'accueil : il est autorisé par arrêté préfectoral à accueillir 64 adultes.

Financement :

- pour l'activité médico-sociale par un budget global de compétence de l'Etat (budget social).
- pour l'activité de production par un budget propre à l'établissement dont les ressources sont constituées par le produit travail.

2.2 Les personnes accueillies et l'identification de leurs besoins

La loi n°2005-102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées définit la notion de handicap (article 114) :

« Constitue un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant ».

2.2.1 Conceptualisation sur les différents types de handicap accueillis au Prieuré

Aujourd'hui la situation de handicap est reconnue et identifiée dans notre société. Prise en considération, elle a non seulement fait l'objet d'une structuration dans les mesures à prendre pour tendre vers son intégration mais elle a commencé petit à petit à lever les tabous et éveiller les consciences en suscitant les discussions. En évolution constante elle s'est armée de multiples avancées tant dans le domaine de la prévention que celui de la prise en charge dans ses composantes juridiques, sociales et cliniques.

Depuis 1975 le profil et le parcours de ces populations ont beaucoup évolué dans leur diversification et par répercussion dans la réponse apportée à leurs besoins et leurs attentes. Grâce à l'amélioration des soins médicaux et la reconnaissance de l'intérêt d'un accompagnement adapté en dehors des murs de l'hôpital psychiatrique³⁷, on observe dans les ESAT une proportion croissante de personnes relevant de handicap psychique. Les établissements doivent également ajuster leur accompagnement et intégrer les

³⁷ Loi 2005-102 élargit la reconnaissance de la personne handicapée psychique au droit à une compensation spécifique et au statut de protégé

caractéristiques liées au vieillissement³⁸ ainsi que des jeunes personnes ayant été scolarisés en milieu ordinaire. Les salariés de l'équipe éducative, dans leurs missions, sont confrontés à de nouvelles problématiques comme, par exemple la variabilité des troubles, leur imprévisibilité, la fragilité, la fatigabilité ou encore les effets secondaires des traitements médicaux. Toutefois, l'accompagnement de personnes relevant de handicap psychique, bien que difficile et fragile, constitue un réel enjeu pour les établissements dont l'objectif est l'insertion sociale. En effet, les troubles psychiques, d'origines diverses et s'exprimant de façon plus ou moins visibles, font parfois l'objet d'aprioris qui peuvent provoquer l'isolement et perturber la relation à autrui. Mais il s'agit également d'un public dont le niveau de formation est parfois élevé, qui bénéficie de périodes de stabilisation plus longues grâce aux progrès médicamenteux, et qui ne présente pas de déficit intellectuel et cognitif. Dans ce cas, le travail adapté de l'ESAT est proposé comme un levier de médiation permettant à ce public de mieux appréhender son rapport avec la réalité et de favoriser son employabilité. En effet, via l'adaptation des dispositifs que l'établissement propose à l'égard de ce public singulier et avec des comportements parfois asociaux et atypiques, il met en avant leurs aptitudes professionnelles et peut ainsi contribuer à gommer cette stigmatisation liée au handicap. Cette mise en lumière sur les compétences objectivées des personnes concourt alors à l'opportunité de travailler sur les modalités d'accès au travail en milieu ordinaire.

Dans les textes, en identifiant désormais aujourd'hui la prépondérance d'une approche globale de la personne, la MDPH voit sa place de guichet unique s'ancrer. Ses missions sont décrites dans l'article 64 de la loi du 11 février 2005. Il y est précisé qu'elle « exerce une mission d'accueil, d'information, d'accompagnement et de conseil des personnes handicapées et de leur famille, ainsi que de sensibilisation de tous les citoyens au handicap. Elle met en place et organise le fonctionnement de l'équipe pluridisciplinaire, de la CDAPH, de la procédure de conciliation interne et désigne la personne référente [pour cette procédure] et pour l'insertion professionnelle ». Cette commission unique, la CDAPH, décide de l'orientation des personnes en situation de handicap et de l'attribution de l'ensemble des aides et prestations et notamment de la PCH versée par le Conseil Général. Elle prend toutes ses décisions à la lumière de l'évaluation menée par l'équipe

³⁸ « Les ESAT sont confrontés au vieillissement des travailleurs accueillis. L'âge moyen, de 38,3 ans en 2010, était supérieur de presque un an à celui de 2006 (37,5 ans). Entre 2006 et 2010, la part des personnes de plus de 50 ans accueillies en ESAT est passée de 14,2 % à 17,9 %. Ce vieillissement, qui s'opère depuis plusieurs années, entraîne une fatigabilité accrue des travailleurs, ce qui implique pour les ESAT de procéder à des aménagements en termes de temps de travail, notamment par la facilitation des temps partiels et par le développement de solutions alternatives de prise en charge ». Extrait rapport d'information n° 409 (2014-2015) de M. Éric BOCQUET, fait au nom de la commission des finances, déposé le 15 avril 2015

pluridisciplinaire composée de professionnels médico-sociaux (médecins, infirmiers, assistantes sociales, ergothérapeutes, psychologues, etc.). Basé sur l'évaluation des besoins de la personne concernée et de son projet de vie, un plan personnalisé de compensation du handicap lui est proposé : il intègre des dimensions telles que le parcours professionnel et l'accessibilité. Ainsi la MDPH met en avant sa mission d'accompagnement dans le service public qu'elle dispense. Le rapport Piveteau, à l'égard des plus fragiles, souligne l'importance de ses fonctions qui doivent être la vigilance, la coordination et le soutien. Toutefois, la place, bien que centrale, de la MDPH ne peut se borner à ses seuls effets : ce que l'on nomme l'approche globale sous-tend que tous les intervenants travaillent conjointement et mobilisent leurs actions au bénéfice d'une logique et d'une culture de parcours.

Parmi les intervenants qui contribuent à ce cheminement, l'ESAT propose aux personnes intéressées un dispositif qui peut répondre tout ou partiellement à leur projet professionnel.

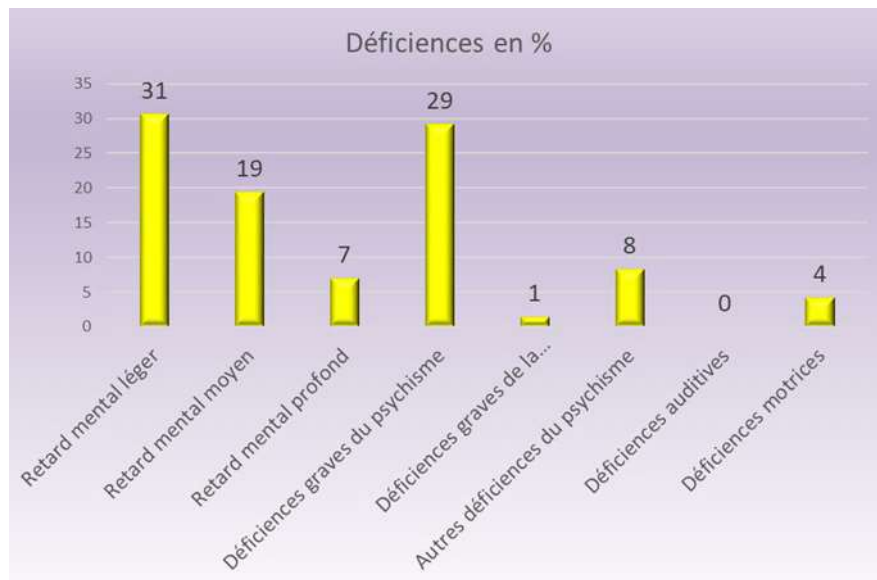
Sur décision de la CDAPH, le travailleur en situation de handicap dont les capacités de travail ne lui permettent pas de travailler dans une entreprise ordinaire ou une entreprise adaptée est accueilli en ESAT. Lui sont proposées des activités professionnelles ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, qui peut également s'étendre en dehors des activités ESAT du fait que l'établissement dispose parfois d'un foyer d'hébergement.

Ce milieu dit « protégé » permet à la personne d'accéder à une vie sociale et professionnelle. La matérialisation de ses actes se traduit, entre autres, avec le Contrat de Soutien et d'Aide par le travail, véritable engagement liant le travailleur et l'ESAT sur des modalités d'accompagnement dont une partie dépend directement du droit du travail.

2.2.2 Un public qui change

Les personnes accueillies au Prieuré présentent des handicaps physiques légers, des troubles psychiatriques stabilisés, des troubles légers du comportement, des déficiences intellectuelles ou défauts d'apprentissage.

D'après la classification ci-après (Rapport d'Activité 2018), nous avons majoritairement (57% de l'effectif) un public concerné par un retard mental (léger à profond), suivi à 29% d'une déficience grave du psychisme dont la proportion augmente d'année en année.



Cette répartition des différents types de handicap se retrouve dans la majorité des ESAT actuellement.

Stat DREES 2014 – plan national :

Déficiences intellectuelles = 69%

Troubles du psychisme = 23%

Déficiences sensorielles = 2%

Déficiences motrices = 3%

Polyhandicap <1

Cette évolution se traduit également dans les chiffres sur l'accueil des personnes en situation de handicap qui effectuent un stage au Prieuré pour évaluer une éventuelle demande d'admission. En 2018, 52% des stagiaires accueillis relèvent de déficiences graves du psychisme.

A la base, préciser le handicap mental mène à la notion de permanence d'une déficience intellectuelle aux origines très diverses. Elle touche différentes fonctions comme la compréhension, la mémoire, l'analyse des situations, la prise de décisions. Malgré leurs difficultés intellectuelles, les personnes accueillies au Prieuré font preuve d'exemplarité dans leurs attitudes : minutie, conscience professionnelle, rigueur dans les tâches, fidélité. Leur handicap se traduit également par des difficultés plus ou moins importantes d'abstraction, de spatialisation et de mémorisation. Les personnes peuvent avoir des difficultés à connaître l'environnement immédiat ou élargi. Pour certains, la maîtrise de la lecture et de l'écriture est très faible et est compensée par le déchiffrement (mots, logos, chiffres...). L'adaptation aux changements de poste, d'environnement ou de collègues

peut également être une difficulté et freiner la polyvalence. La fragilité psychique et émotionnelle plus ou moins présente chez eux interfère parfois dans leur maîtrise quotidienne de l'équilibre entre leurs deux sphères professionnelle et sociale : gestion du temps, appréhension du trajet domicile-travail, envahissement des troubles.

Ces difficultés peuvent impacter leur travail, et peuvent se traduire, à divers degrés, par une difficulté à comprendre et intégrer des consignes complexes, un manque de capacité à prendre des décisions et une autonomie restreinte dans la réalisation de leurs tâches. Certains sont plus lents à s'adapter aux conditions de travail et au rendement attendu.

En parallèle, au-delà des soins ou de la prise en charge que nécessite le handicap, et parfois sans lien direct, certaines personnes sont sujettes à différents problèmes de santé (bucco-dentaires, ophtalmologiques, gynécologiques, santé mentale, troubles alimentaires etc...). Elles nécessitent alors un accompagnement socio-éducatif de la part de l'équipe éducative.

La dimension rurale de l'établissement engendre une dualité dans la réponse apportée aux besoins des personnes accueillies. En effet, l'éloignement vis-à-vis des centres urbains leur permet de créer un microenvironnement sécurisant et de développer leur intégration dans le tissu social local. Mais cet isolement géographique peut également générer un espace enfermant et sclérosant si la personne n'adhère pas à ce mode de vie. D'une manière générale, et grâce au travail des équipes, on observe la démonstration d'un attachement fort à l'environnement et le renforcement des liens des uns aux autres. Le constat est que les personnes accueillies au Prieuré ont, jusqu'à présent, eu tendance à *faire carrière* au Prieuré et ainsi à s'installer durablement.

A) L'âge des personnes accueillies au Prieuré : des besoins incompatibles ?

« L'allongement de l'espérance de vie des personnes handicapées, couplée à un processus de vieillissement pouvant être plus précoce que pour la population générale, fait que les ESAT se retrouvent confrontés à la problématique de l'accompagnement de travailleurs handicapés vieillissants. Ce vieillissement, qui s'exprime tant sur le plan physique que psychique, *ajoute de l'incapacité aux incapacités initiales* et pose la question de la prise en compte d'une plus grande fatigabilité chez ces travailleurs. »³⁹

Au Prieuré, depuis 2015 la moyenne d'âge s'est stabilisée à 40 ans. La courbe montante du vieillissement annuel est contrebalancée par les entrées de personnes jeunes (sur 8 entrées, 6 personnes sont âgées de moins de 26 ans).

³⁹ Source ANESM

En région PACA c'est également la moyenne d'âge observée : les ESAT (32%) avec les SAVS-SAMSAH (19,81%) et les foyers occupationnels (14,26%) sont les catégories d'établissement qui accueillent le plus grand nombre de personnes de 45 ans et plus⁴⁰. Comme sur le plan national, le Prieuré observe un vieillissement du public qu'il accueille avec toutefois un *rééquilibrage* par les entrées, principalement sur l'atelier restauration. Pour rappel, la spécificité de cet atelier, qui en fait l'attractivité, propose une inclusion dans les murs : la personne en situation de handicap est en contact direct au service du client.

Le Prieuré accueille des personnes en situation de handicap dans ses murs depuis maintenant 30 ans. Durant toutes ses années, il est bien évident que les capacités des travailleurs ont évolué. La fatigue peut se faire sentir avec l'âge, sans pour autant rendre obsolète l'orientation en ESAT. « Le travail est certainement un des éléments les plus structurants dans la vie de ces hommes et de ces femmes. Il est indispensable qu'ils le conservent le plus longtemps possible. Mais, pour que cela se poursuive dans les meilleures conditions, le temps et les conditions de travail doivent parfois être adaptés⁴¹. »

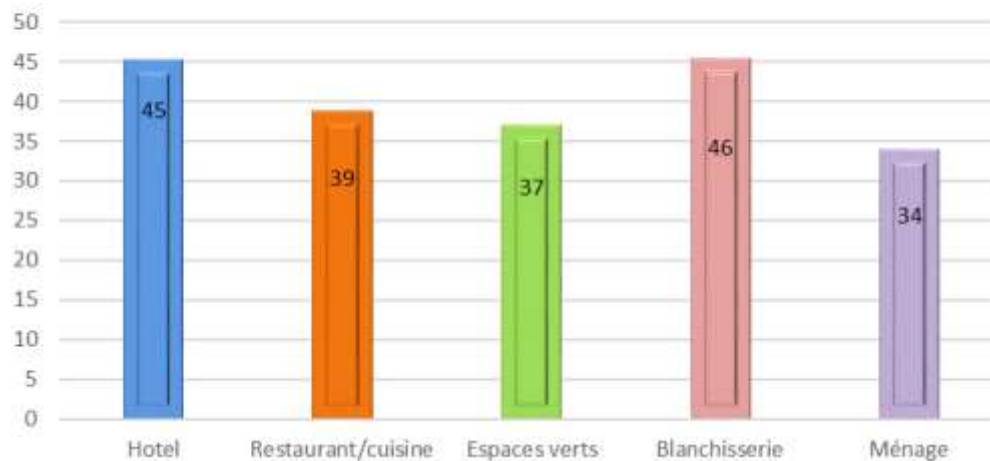
L'analyse du tableau ci-après pointe un vieillissement sur les ateliers hôtel et blanchisserie et une moyenne d'âge entre 34 et 39 ans pour les autres ateliers (restaurant/cuisine, espaces verts et ménage extérieur). Parmi les activités de services proposées, on observe que la blanchisserie est un atelier vers lequel s'orientent les personnes vieillissantes. Celui-ci propose une organisation de travail régulier, sur la semaine avec des horaires fixes et l'aménagement et l'ergonomie de l'espace permettent des positions assises de travail.

Pour les publics les plus jeunes, les attentes exprimées se déclinent autour du développement des compétences techniques et de l'autonomie professionnelle. Pour les publics vieillissants on est plus sur l'adaptation des postes (pour réduire la pénibilité et la fatigabilité par exemple).

⁴⁰ Statistiques CREAI 2013 [2006-2010 / Etat des lieux et évolutions dans les ESSMS handicap de la région PACA, à partir des données de l'enquête ES de la DREES]

⁴¹ Projet d'Établissement - Complexe Le Prieuré/APREH - 2017-2022 p.46

Moyenne d'âge par atelier pour 2018



En complément, l'accompagnement proposé par la SAS répond partiellement aux besoins des personnes dont le vieillissement ne leur permet plus d'assurer un temps plein sur l'ESAT. En effet, il s'agit d'une réponse partielle car elle est limitée par son nombre de place et car les activités qu'elle propose ne répondent pas toujours aux besoins des personnes avancées en âge. Sur le principe de l'individualisation de la réponse apportée pour éviter la rupture de parcours, le besoin identifié par la personne avancée en âge est parfois de maintenir cette stimulation qu'apporte le travail.

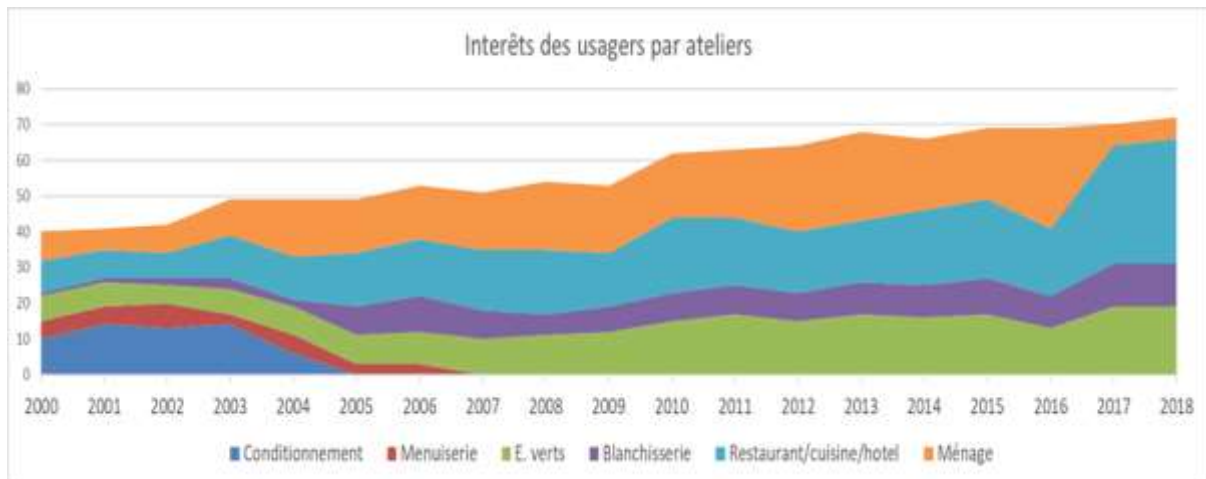
C'est pourquoi, depuis peu, des temps d'activités liés à la boutique du Prieuré sont proposées pour garder ce trait d'union entre une activité de production et l'adéquation avec les potentialités de la personne vieillissante. Ce lien leur permet de maintenir des aptitudes dans un cadre économique d'ESAT et d'y conserver leur place. La boutique est ouverte aux clients et propose un panel de produits fabriqués sur site et d'autres en dépôt vente de producteurs partenaires locaux.

Le projet que je propose ne cible pas en priorité ce public. Toutefois, je choisis de ne pas l'écartier totalement car les actions menées peuvent par effet de rayonnement répondre indirectement et/ou partiellement à leurs besoins dans le cas d'une inclusion intra-muros.

Par ailleurs le Prieuré accueille de plus en plus de jeunes en situation de handicap issus d'une scolarisation en milieu ordinaire. Dans ce cas, l'entrée en ESAT ne peut plus se penser uniquement en termes de transition entre l'IME/ITEP et l'ESAT. Les repères, les codes et les modes d'interaction de ces jeunes diffèrent de ceux des personnes qui n'ont connu que les établissements spécialisés : l'accompagnement doit alors tenir compte de ces différences et de leurs conséquences. Je qualifie ce public de plus *connecté*, car il a déplacé le curseur sur sa relation au temps, à l'organisation et à l'autorité, ce qui fait apparaître de nouveaux besoins (intégrant la notion de rapidité dans les résultats, de l'importance du plaisir dans le travail, de l'ouverture sur le monde mais également de la

rébellion face à l'autorité et du besoin d'absence de routine). Il s'agit là de besoins liées plus à une génération qu'à une situation de handicap ou non. Ce constat oblige à revoir l'échelle de valeurs à propos d'un public qui n'est pas si éloigné de la normalité et qui va orienter les processus d'accompagnement.

Le graphique ci-après marque cette évolution des activités professionnelles de l'ESAT depuis 2000. Il retranscrit l'augmentation en effectifs des ateliers Espaces Verts et Restauration qui proposent un dispositif d'inclusion partiel en contact direct avec la clientèle.



B) Une augmentation de personnes souffrant de handicap psychique : de nouveaux besoins ?

« Le handicap psychique est caractérisé par un déficit relationnel, des difficultés de concentration, une grande variabilité dans la possibilité d'utilisation des capacités alors que la personne garde des facultés intellectuelles normales ». ⁴²

L'accueil de ce public implique un ajustement de l'accompagnement en raison notamment de certaines caractéristiques liées à ce type de handicap telles que la variabilité des troubles, leur imprévisibilité, la fragilité particulière des personnes, leur fatigabilité ou encore les effets secondaires de traitement médicamenteux. Le handicap psychique est également bien souvent associé à une rupture du lien social, voire à la précarité. L'insertion sociale de ces personnes reste difficile et fragile, et la prise en charge psychiatrique, au sein des ESAT, ou en parallèle, doit être intégrée dans l'accompagnement proposé.

⁴² Source UNAFAM

Au Prieuré, le public accueilli, du point de vue médical, peut être qualifié de stabilisé. Il s'agit par conséquent de définir les caractéristiques qui peuvent faire émerger de nouveaux besoins.

Handicap psychique et handicap mental, quelles différences :

Handicap mental	Handicap psychique
caractérisé par des limitations stables du fonctionnement intellectuel.	n'affecte pas directement les capacités intellectuelles mais leur mise en œuvre, de manière ponctuelle au cours de la vie, caractérisé par une variabilité de l'état.
la déficience est toujours présente	les capacités intellectuelles peuvent rester vives
les soins peuvent être marginaux	les soins restent très importants
la fixité des incapacités est, à priori, plus compatible avec des solutions durables	la variabilité des manifestations de la maladie crée constamment une incertitude qui demande des ajustements incessants

Conséquences : fragilité, fatigabilité, mal être relationnel, difficulté à s'inscrire dans le lien social, attitudes de retrait ou d'indifférence à l'égard de l'environnement et des attentes de l'entourage

a) Les attentes de ce public :

- Ils ne se reconnaissent pas systématiquement comme des personnes en situation de handicap et le choix d'une orientation en ESAT se fait parfois par défaut.

Ils démontrent des aptitudes d'apprentissage et des compétences professionnelles plus élevées qui leur fait ressentir un sentiment « de ne pas être à leur place ». Récemment lors d'un entretien, une personne en situation de handicap accueillie au Prieuré depuis cinq ans, m'a dit adorer le métier qu'elle fait en atelier cuisine où elle démontre des compétences qui l'amène très souvent à développer son autonomie mais avoue également « avoir honte d'être en ESAT », ce qui lui procure un mal-être.

- Ils ont besoin de donner un sens au travail, ils le voient comme un moyen d'une reconnaissance sociale. On qualifie souvent le handicap de cette population d'*invisible* : il s'agit donc bien de la faire exister, de la rendre visible, de lui donner les contours garants de sa différenciation et de la reconnaissance des difficultés sociales spécifiques qui lui sont liées.

Pour exemple, j'ai à l'esprit le parcours d'une personne accueillie depuis six ans et provenant d'un FAM. Agé de la trentaine, il n'avait jamais travaillé jusqu'à son arrivée à l'ESAT. Après un stage positif il a été accueilli sur l'atelier cuisine. Rapidement, il a exprimé être en difficulté car il ne trouvait pas le sens qu'il pouvait donner au travail. En décrochage avec des arrêts maladie successifs, il lui a été proposé une immersion à

temps partiel dans l'EHPAD du village. L'objectif de ce partenariat qui lui a été présenté (établi sous forme de convention), était de le mettre en situation au service de personnes vieillissantes et dépendantes. Cette expérience lui a donné ce sens sur lequel il se questionnait et lui a permis ensuite de trouver sa place au sein de l'ESAT et cet équilibre qu'il recherchait.

- Enfin, ce public, qui a une relation au travail différente (absentéisme) attend de l'ESAT qu'il lui propose un passage, voire même un tremplin plus qu'une finalité. En recherche d'identité sociale, les personnes souhaitent un dispositif qui leur permette d'appréhender ce qui peut participer à une (re)construction de leur parcours socio-professionnel en milieu inclusif. Depuis un an nous accueillons une personne dans l'atelier restaurant qui dit voir dans le Prieuré le moyen de « se reposer » psychologiquement pour l'instant et qui, lorsqu'elle se sentira mieux, a pour projet de devenir éducatrice.

Très souvent, la première étape consiste donc à les faire adhérer à un projet professionnel. Les salariés des équipes éducatives expriment leurs difficultés face à ce public moins régulier (notamment sur l'assiduité) et parfois insaisissable dans l'expression de leurs besoins. Ils demandent à approfondir leurs connaissances sur ce type de handicap pour pouvoir mieux comprendre et appréhender leur posture professionnelle face à la démonstration de ce qu'ils qualifient souvent de mal-être de la personne.

En 2018, les chiffres sur l'absentéisme au Prieuré révèlent que 67% du total de nombre de jours d'absence correspond à des personnes en déficience grave du psychisme, avec une tendance à la hausse vis-à-vis de 2017 (62%).

	2017	2017 v/2016	2018	2018 v/2017
Nb total de jours absences	2461	-463	1831	-630
dont nb jours maladie	1731	-249	1315	-416
dont Nb jours accident du travail	39	-193	61	+22
dont autres	691	-21	455	-236

b) Des besoins d'accompagnement qui questionnent les équipes éducatives

Face au handicap lié à des troubles psychiques, les professionnels sont amenés à interroger leurs pratiques professionnelles car :

- Ce public démontre une facilité d'apprentissage des gestes techniques mais en parallèle ne respecte pas toujours les règles de fonctionnement, les consignes de sécurité, tout ce qui peut relever de la cohésion du groupe (de travail par exemple), le bien vivre ensemble basé sur le lien à l'autre, notion difficile pour lui. Il peut être pour lui

difficile de s'adapter à de nouveaux environnements ou à des changements de tâches et à apprendre de nouvelles règles sociales. Son intolérance à l'autre, sa sensibilité aux critiques négatives peuvent conduire la personne à une agressivité verbale envers les autres. Les professionnels disent être parfois désemparés quand ils doivent alors gérer les situations de conflits qui peuvent en découler.

- Le taux d'absentéisme est également un indicateur important car il peut y avoir des absences plus régulières et durables. Celles-ci ont plusieurs facteurs déclencheurs possibles comme :

- une concentration difficile et une difficulté à maintenir une journée complète de travail

- une difficulté à exercer plusieurs tâches à la fois

- une difficulté à respecter l'horaire (orientation dans le temps)

- peu de résistance au stress et à la pression

Cela amène les professionnels à gérer une difficulté supplémentaire, celle de concilier l'accompagnement avec l'organisation du travail de l'atelier en ESAT et les impératifs de production.

- Il existe une méconnaissance du handicap psychique chez les professionnels qui sont face à un public mal défini qu'ils accueillent parfois avec fébrilité et dont la singularité comme la variabilité des troubles peut éveiller méfiance et incompréhension.

Parmi ce public, je repère des personnes qui expriment clairement le souhait de s'épanouir professionnellement hors du milieu protégé. Pour intégrer ce public dans ce projet d'inclusion il me faut donc guider les professionnels vers une acquisition de connaissances pointues sur le handicap au bénéfice de l'individualisation de l'accompagnement. L'enjeu de la reconnaissance du handicap psychique est également d'amener les équipes à collaborer dans une dynamique de réseau avec le sanitaire. Enfin, pour tenter de contourner la problématique de l'absentéisme il faut, avec précaution, insérer une adaptation du temps de travail dans ce projet, en associant les notions de fréquence, de rythme et de fragmentation.

2.3 Analyse de la dynamique de l'institution au regard des acteurs qui la composent

Le fonctionnement de l'établissement est contraint par une faible dotation (petit ESAT de 64 places) et une forte amplitude de présence liée aux activités d'hôtellerie et de restauration (7h30-22h30), ouverture 7/7J et 360 jours par an. Il en découle un principe de pilotage exigeant et intégrant une mise en tension permanente entre les engagements en réponse aux politiques publiques, les besoins des personnes accueillies et les attentes des clients.

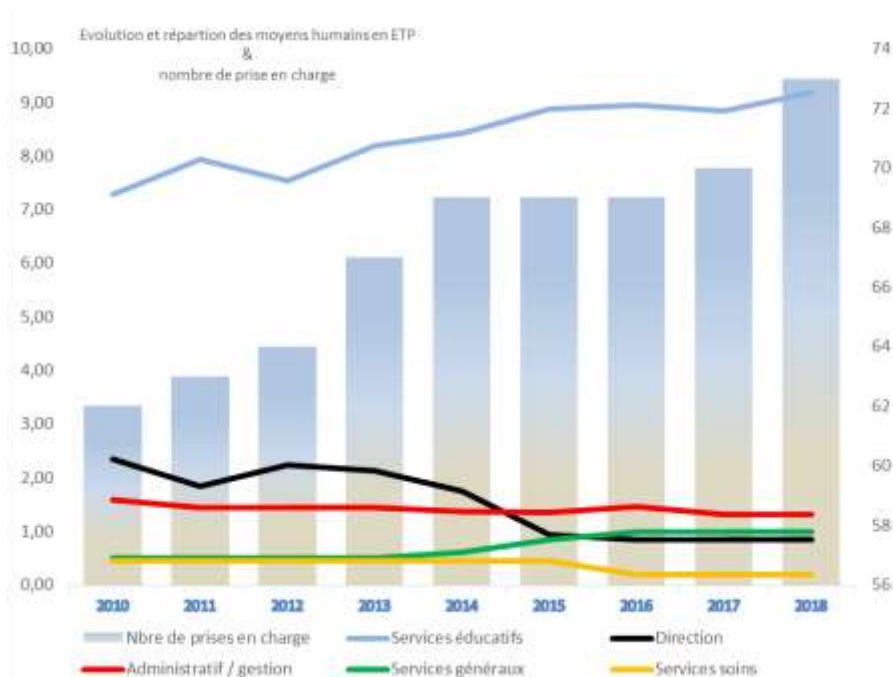
2.3.1 Un organigramme assumé au plus près de l'accompagnement de la personne accueillie

Les salariés sont soumis à la convention collective nationale du travail du Secteur Sanitaire et Médico-social du 26 août 1965 (UNISSS). Sur l'organigramme⁴³ du Prieuré on identifie une équipe de direction composée d'une directrice, d'une directrice adjointe et d'un chef de service en charge de deux services d'accompagnement éducatifs ESAT et Centre d'Habitat auxquels sont adossées les fonctions ressource (psychologue, assistante de service social), support (maintenance, veilleurs) et administratives (commercial, secrétariat et comptabilité). L'analyse s'orientant sur la question de l'accès au travail des personnes en situation de handicap accueillies au Prieuré je propose de nous intéresser plus précisément au service éducatif de l'ESAT.

Depuis plusieurs années le choix de la direction s'est orienté vers une diminution de l'effectif des cadres au profit d'une augmentation de l'effectif au plus proche de l'accompagnement des personnes accueillies : il est actuellement de 72% (8.84 ETP sur 12.20 ETP au total).

Sur l'ESAT il y a 11 chefs d'équipe pour 70 travailleurs en situation de handicap. Cela donne un ratio d'encadrement d'1 encadrant pour 6,4 personnes, soit un pourcentage confortable de 12,62% pour une moyenne en ESAT de 20,11%⁴⁴.

Le graphique ci-après sur l'évolution et la répartition des moyens humains en ETP et le nombre de prises en charge démontre cette orientation amorcée à partir de 2012 et que l'on peut lier à l'engagement du premier Projet d'Etablissement (2012-2016).



⁴³ Cf Annexe 1 Organigramme hiérarchique du Prieuré

⁴⁴ Source Rapport CNSA avril 2016 sur l'Analyse des comptes administratifs 2013 (éléments de synthèse portant sur les comptes administratifs de 4 021 ESSMS dont 593 ESAT)

Les salariés ont été sollicités à la co-construction de ce Projet d'Établissement et aux Evaluations Internes et Externes qui ont suivi. A cette occasion il leur a été demandé de se questionner sur leurs pratiques professionnelles au regard des attentes du public, des politiques publiques et de l'environnement de l'établissement. Ils ont réfléchi sur les orientations à engager au bénéfice des personnes et de l'avenir de l'institution dans son environnement. Cette participation a permis de mieux cerner la cohérence des postes et des missions des salariés, et de souligner l'importance de la place et de l'implication de chaque acteur dans l'institution.

L'équipe de l'ESAT est pluri professionnelle et composée de Chefs d'équipe, Moniteurs d'ateliers et Educateurs Techniques Spécialisés⁴⁵. La moyenne d'âge est de 43,95 ans et on observe une stabilité des salariés dans leur poste, traduite par une moyenne de 12,89 années d'ancienneté.

En outre, la répartition par sexe est plutôt paritaire (45% d'hommes pour 55% de femmes) et peut être pointée comme repère d'équité. Enfin, l'absentéisme est en très nette diminution depuis 3 ans et nous n'enregistrons aucun accident du travail en 2018.

Causes en %	2016	2017	2018	En jours
Maladie	100	81	66	454*
Accident du travail		8		
Maternité		11	15	105
Paternité				
Congé parental			19	130
Mi-temps thérapeutique				
TOTAL	100	100	100	689

**Dont 365 jours d'absence d'un salarié pour longue maladie*

Les formations individuelles et collectives ont également été renforcées et pour la plupart seront utiles au projet :

- Cœur de métier : Analyse des Pratiques Professionnelles (sur les 2 structures Centre d'Habitat et ESAT) avec intervenant extérieur – Projet d'Établissement

⁴⁵ Cf Annexe 2 Fiches de poste Moniteur d'atelier et Educateur Technique Spécialisé

accompagné par un organisme extérieur – Sensibilisation au Handicap (en interne, dispensé par la psychologue).

- Les nouvelles compétences : tuteur de proximité et maître d'apprentissage – l'archivage organisée par le Siège Social (en prévision de la RGPD⁴⁶), formation sur un nouvel outil informatique (logiciel partagé pour l'accompagnement des personnes accueillies).

Le sens donné à l'organisation a ainsi permis aux salariés de l'équipe éducative de mieux se situer dans l'institution et d'y relier leurs facteurs de motivation⁴⁷, ce qui a contribué à l'augmentation de leur implication et, on peut le supposer, de leur assiduité.

Pour conforter cet étayage humain et dans le cadre du projet au sens de l'ouverture que je souhaite lui donner, j'envisage également de travailler une collaboration avec le sanitaire sur l'élaboration d'une formation transversale. Il s'agit de réfléchir à des modalités permettant la rencontre des professionnels des deux secteurs médico-social et sanitaire et offrant un échange de pratiques sur leur cœur de mission.

En complément, je souligne ici que très récemment j'ai saisi l'occasion d'enrichir l'organigramme en ouvrant 2 postes au Service Civique. Il s'agit d'une double opportunité qui permet à l'établissement de conforter sa position à la fois d'acteur de l'emploi de proximité et d'ouverture à la mixité, génératrice de décloisonnement, de partage et d'expérimentations. Au travers d'une immersion en milieu protégé, ces deux personnes participent à des projets pour la promotion de l'inclusion socio-professionnelle, du développement durable et la potentialité de création d'emplois.

Enfin, il faut souligner que le travail de l'équipe de l'ESAT est conforté par celui de l'équipe du Centre d'Habitat pour permettre un accompagnement global de la personne dans son environnement. Une équipe stable *rajeunie* par des embauches récentes de jeunes diplômées : une Educatrice Spécialisée, une Conseillère en Economie Sociale et Familiale et une Technicienne de l'Intervention Sociale et Familiale (diplôme obtenu en 2018 en alternance). Des métiers dont les missions apportent une plus-value au bénéfice de la personne accueillie. Au Centre d'Habitat comme à l'ESAT l'absentéisme est en baisse de 21% en 2017 (302 jours en 2017 pour 381 jours en 2016). La notion de

⁴⁶ Loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés (dite Informatique et Libertés), les données à caractère personnel font l'objet d'une protection juridique.

⁴⁷ *Les facteurs de motivation sont rattachés à la nature, au contenu du travail (ex. marge d'autonomie, intérêt du travail, image de la tâche vis-à-vis des membres du groupe, possibilités d'utiliser ses compétences, degré de difficulté des objectifs assignés...)* Sociologie des Organisations - Michel Foudriat (3ème édition) – éditions Pearson : extrait à propos de Frederik Herzberg et de ses travaux sur l'enrichissement des tâches au travail.

référence, repérée et utilisé pour formaliser les relations individuelles entre éducateurs et personnes accueillies est ainsi confortée et pérennisée.

2.3.2 Une organisation complexe aux enjeux multiples

Tout d'abord, voici la retranscription de propos de travailleurs élus représentants pour certains depuis maintenant cinq ans. Une fois par mois une réunion est planifiée entre eux et les cadres de l'institution. Au préalable ils font le tour des ateliers pour recenser les questions ou problématiques soulevées par leurs collègues : ils les synthétisent ensuite lors de ce qu'ils appellent une « pré réunion » quelques jours avant la rencontre avec les cadres.

- A propos de l'organisation dans les ateliers, les travailleurs, dont l'ancienneté au Prieuré est la plus marquée, pointent les améliorations instaurées dans l'organisation au fil des années. Toutefois, ils gardent un œil critique sur celle-ci. Leur position, que l'on pouvait auparavant qualifier de bénéficiaire est désormais passée à celle d'acteur critique dans un esprit de collaboration aux améliorations.

- Sur la participation, ils s'affirment nettement dans leurs droits et leurs devoirs de professionnels en tant que travailleurs en situation de handicap et de citoyens. Ils expriment cette fierté d'appartenance et de reconnaissance à une entité qui leur permet une pleine participation en tant qu'hommes et femmes épanouis.

- Sur la mise en œuvre de certains projets, comme par exemple le déplacement de la salle collectivité pour le déjeuner, la notion du vivre ensemble est pour eux d'une importance capitale. En effet, certains vivants en institution depuis toujours, ne connaissent que la collectivité avec ses contraintes et ses exigences. Ils sont par conséquent très sensibles au bien être que peut apporter une organisation qui tente de réduire le collectif au profit de l'individu. Par ailleurs, ils ont alors un regard très critique et sans réserve lorsque les limites sont franchies. Ils associent souvent les effets positifs d'une nouvelle organisation proposée aux notions de solidarité, de tolérance, d'acceptation de la fragilité de l'autre et d'ouverture.

Concernant les salariés je m'appuie sur une réunion d'équipe pendant laquelle il leur a été proposé de réfléchir ensemble sur leurs missions au sein de l'ESAT et de façon plus élargie, de cerner leur vision de l'établissement. Pour cet exercice il leur a été proposé de se baser sur le Projet d'Etablissement 2017-2022 et sur la RBPP de l'HAS « Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT ». Ils

ont choisi les axes qui leurs semblaient les plus pertinents et les questionnaient sur leur quotidien. Voici ce qu'il ressort de l'analyse de leurs observations.

• Des réponses territorialisées : valoriser les compétences des travailleurs handicapés en développant les échanges entre l'ESAT et son territoire.

Les salariés de l'équipe éducative ont pleinement conscience de faire partie d'une entité qui travaille son rayonnement au-delà des délimitations physiques du bâtiment. Sans pour autant expliquer le cheminement qui a amené cet état, ils constatent de façon positive cette ouverture sur l'environnement et y adhèrent. Ils ont également conscience des leviers qui permettent cette ouverture : la communication, les mises à disposition, les embauches et tout repère qui permet de gommer la situation de handicap de la personne dans son environnement. En effet, ils observent que les partenariats mis en place contribuent fortement à cette ouverture autant sur le plan économique que celui du partage.

J'ajoute qu'ils sont considérés comme acteurs de l'institution contribuant activement à la poursuite de ce développement.

• La dynamique de l'établissement : développe des activités à caractère professionnel aux publics.

Les attentes des salariés de l'équipe éducative sur leurs souhaits de formation et d'information sont très marquées. Ils expriment fortement le souhait de réduire l'écart entre leurs connaissances dans le champ du handicap et l'évolution des personnes accueillies au Prieuré. Légitimement sur le plan professionnel, ils souhaitent mieux appréhender et accompagner le handicap psychique. Ils se questionnent également sur les modalités qu'ils doivent adapter pour stimuler et maintenir les personnes plus fragiles avancées en âge. En parallèle, leurs problématiques rejoignent celles de tout ESAT : il leur est parfois difficile, dans une temporalité soutenue, de composer et trouver une adéquation équilibrée répondant à la fois aux attentes professionnelles des personnes accueillies et aux exigences économiques de production.

• La dynamique de l'établissement : organiser l'équipe en fonction des exigences liées aux spécificités du public et de celles relatives aux activités déployées

Les salariés de l'équipe éducative de l'ESAT se positionnent ici clairement sur la nécessité de travailler en équipe pluri professionnelle étendue au Centre d'Habitat. Ils ont également besoin d'une hiérarchie bien identifiée dans son champ d'intervention et d'accompagnement pour les guider. Ils souhaitent pouvoir bénéficier d'une équipe de cadres en position marquée de leadership qui les guide et les rassure dans leurs pratiques.

• La co-construction du projet personnalisé : adapter les conditions de travail au travailleur handicapé

On remarque que les salariés de l'équipe éducative, dans leur libre expression, ne soulèvent pas d'hermétisme aux évolutions. Toutefois, il a été constaté que parfois, au lancement d'un projet, ils ne s'approprient pas tout de suite sa transposition opérationnelle, certains adoptant même une attitude plus attentiste. Il semble qu'ils aient besoin de passer par l'expérimentation sur le terrain pour ensuite adhérer à une nouvelle organisation. Une fois cette étape passée ils deviennent alors acteurs à part entière et contribuent activement à la pérennité des dispositifs mis en place. Il en est de même pour cet outil informatique mis à leur disposition pour le partage et le suivi des projets des personnes accueillies. Ils demandent un approfondissement des techniques, plus de partage, plus de temps de travail en équipe pluri-professionnelle. Ils doivent encore cheminer leur raisonnement pour prendre pleinement conscience que c'est à eux qu'il appartient de saisir les opportunités présentes dans l'organisation pour faire vivre les échanges.

En point d'orgue de ces observations sur la façon dont les salariés de l'équipe éducative perçoivent et se saisissent de leur environnement de travail, il m'apparaît intéressant d'ajouter ici un exemple d'organisation informelle relevant de la zone d'incertitude évoquée par Michel Crozier dans l'analyse stratégique et systémique. En effet, les chefs d'équipe d'un atelier, « pénalisés » par un effectif compliquant leurs échanges (équipe de sept salariés) souffraient d'un déficit de communication entre eux. Dans un environnement contraint par des exigences liées à la production en haute saison, et de fait, de la multiplicité des messages à partager mais surtout à intégrer, ils ont créé un réseau, en utilisant leurs téléphones personnels, qui leur permet un partage instantané de l'information. Au sein de l'institution, pour ce cas précis, ces acteurs ont décidé de laisser de côté les moyens de communication mis à leur disposition. Certes, la transparence de ces échanges échappe à leur hiérarchie mais il s'agit uniquement pour eux de maîtriser des ressources organisationnelles qui leur permettent d'agir sur la logistique et l'opérationnalité. Cela ne concerne pas le suivi des travailleurs et donc n'interfère pas sur le plan de la confidentialité dans le respect des droits des personnes accueillies.

En première lecture, l'ESAT le Prieuré est clairement identifié dans l'institution comme la porte d'entrée vers une inclusion professionnelle intra-muros traversée par une inclusion sociale extra muros. Pour différentes raisons variant d'un souhait d'émancipation, en passant par un choix de vie moins urbain pour aller à un projet plus abouti

professionnellement la personne en situation de handicap qui « entre » au Prieuré doit adhérer à l'organisation qui lui est proposée.

Celle-ci met à disposition une équipe de salariés suffisante en effectif pour assurer au quotidien des conditions de travail confortables. L'équipe éducative de l'ESAT est enrichie par des compétences techniques venant de différents horizons professionnels. Issus du secteur privé pour un grand nombre d'entre eux (65% de l'effectif), ils apportent leur savoir-faire et leurs compétences techniques mais sont souvent lésés d'une double acculturation associative et médico-sociale. Il en découle un questionnement continu et constructif sur leurs pratiques et leurs missions. Ils trouvent au sein de l'équipe pluri-professionnelle une ressource importante d'analyse qu'ils repèrent positivement et dont ils ne bénéficiaient pas forcément dans leurs précédents emplois. Ainsi les programmes de formation font l'adhésion y compris chez les salariés les plus avancés en âge et parfois récalcitrants à « retourner sur les bancs de l'école ».

Ils ont également pleinement conscience de leur besoin d'interactions avec la psychologue et l'équipe socio-éducative du Centre d'Habitat au bénéfice d'un accompagnement global de la personne. Certes le levier travail est au centre du dispositif animé par l'ESAT et ses acteurs, mais il est contenu dans un espace social. La personne accueillie à l'ESAT se construit une identité professionnelle qui va déterminer ses choix dans une démarche inclusive dans sa vie privée.

En filigrane, le constat livre la difficulté pour les personnes accueillies en ESAT à être *normalisés*. C'est pourquoi, malgré cette *charge* qui peut peser sur leurs projets, l'institution, en posant un cadre structurant et rassurant, a l'ambition pour eux que, même avec une capacité minorée, ils ont la possibilité de développer de la qualité, qu'elle soit sur leur travail ou dans leur relation à l'autre.

Dans cet esprit, les responsabilités sont posées par la guidance du cadre qui délègue l'organisation de l'atelier au salarié qui lui-même accompagne la personne accueillie vers son autonomie. Ici la notion même de délégation est présentée comme facteur de réussite en induisant la capacité de parier sur les potentialités de la personne.

Récemment le Prieuré a réévalué son Projet d'Etablissement et a fixé ses nouvelles orientations.

- Orientation 1 : Inclusion intra-muros, accompagner les parcours socio-professionnels

-Axe 1 : Adapter l'organisation et les services de la structure collective *La Porte des Merveilles*

-Axe 2 : Permettre l'intégration des primo-arrivants dans le monde du travail et la vie sociale à travers la citoyenneté.

-Axe 3 : Accompagner les personnes vieillissantes et/ou les personnes en rupture de parcours

- Orientation 2 : Inclusion extra-muros

-Axe 4 : Moduler et diversifier les modes d'accompagnement socio-éducatif

-Axe 5 : Développer les dispositifs de professionnalisation

-Axe 6 : Créer un ESAT Hors Mur

Exigeantes car ambitieuses elles constituent la colonne vertébrale du projet que je propose dans cet écrit. Elles posent le cadre de notre engagement sociétal à l'attention du public que nous accueillons. Elles me questionnent également sur la plus-value des pratiques professionnelles que notre institution peut mettre en avant. Enfin, elles m'aiguillent et m'amènent à repenser notre organisation pour encore plus l'inscrire sur notre territoire.

Au regard du sociogramme proposé⁴⁸et de la complexité des interactions qu'il fait émerger (qu'elles soient transversales ou hiérarchiques), il apparaît clairement la nécessité de faciliter la compréhension de l'organisation. En effet, le schéma pointe une difficulté des échanges entre les salariés des équipes éducatives. Le rayonnement d'intervention du Centre d'Habitat s'imbrique dans le périmètre d'action de l'ESAT au nom d'un accompagnement global de la personne. Celui-ci est complété par les personnes ressources que sont l'Assistante de Service Social et la Psychologue dont les missions sont bien identifiées mais dont les ressources sont peut-être insuffisamment exploitées, surtout en ce qui concerne la Psychologue (traduit précédemment dans les propos des salariés). Par ailleurs, ils ont souligné le besoin de connaître les contours des missions du nouveau Chef de Service et ses latitudes sur l'ESAT. Ils pourront ainsi saisir les opportunités d'un appui hiérarchique dans la co-construction des projets individualisés des personnes.

⁴⁸ Cf Annexe 3 Sociogramme du Prieuré

Synthèse et conclusion de la deuxième partie

Pour conclure cette deuxième partie je souhaite m'appuyer sur la grille SWOT proposée en annexe 4.

En effet, la lecture de cette grille fait émerger toute la complexité de l'établissement dans un environnement assez contraint : il s'agit de mener l'organisation de l'ESAT pour qu'elle réponde aux besoins des personnes qu'il accueille, tout en considérant l'évolution des politiques publiques et en tenant compte de la prépondérance croissante des enjeux économiques liés à la structure.

En s'appuyant sur des outils comme le Projet d'Etablissement ou l'Evaluation Externe, le Prieuré a développé une dynamique basée sur la participation, la liberté d'expression et la personnalisation. Ainsi, une structuration de son organisation a pu être amorcée. Cette impulsion doit se poursuivre et devra se traduire en orientations formalisées et assurées par un suivi qualitatif qui consolidera la pérennité de nos actions.

D'une manière générale je constate que le Prieuré doit transposer ses faiblesses en forces qui consolideront les atouts sur lesquels un travail a été mené jusqu'à présent.

Par ailleurs, il me faut saisir des opportunités émergentes au moyen d'une démarche basée sur l'anticipation afin de contrecarrer au mieux les menaces repérés pour les rendre parables.

Enfin, de cette grille et au regard de ce qui a été développé précédemment, je souhaite extraire deux grandes thématiques sur lesquelles je développerai mon plan d'action.

Il s'agit :

- de la mise à jour et l'adaptation en continu des connaissances et des pratiques des salariés de l'équipe éducative pour répondre au mieux aux besoins évolutifs du public accueilli.
- du besoin d'une structuration de l'institution dans son organisation conjuguant les fluctuations économiques de l'ESAT avec les attentes socio-professionnelles des personnes.

3 Piloter un plan d'action qui engage l'ESAT dans sa mission d'inclusion socio-professionnelle via un élargissement de son offre de service

La direction que je souhaite prendre pour l'établissement est avant tout un engagement auprès des personnes que nous accueillons. Ils nous font confiance pour les accompagner pas à pas et à leur mesure dans leur souhait d'inclusion dans notre société qu'elle soit partielle ou totale. Nous devons donc être à la hauteur de cette promesse.

En m'appuyant sur les politiques publiques, ma démarche a consisté à étayer un diagnostic de notre offre de service actuelle en la confrontant avec les besoins et les attentes du public en situation de handicap qui travaille à l'ESAT le Prieuré.

Précédemment, il a été souligné que les travailleurs en situation de handicap connaissent un taux de chômage deux fois supérieur à celui des personnes valides. Une des explications que je retiens est qu'ils ont un niveau de qualification inférieur à la population active (50% sont sans diplôme professionnel contre 30% de la population sur la même tranche d'âge).

Au Prieuré, en tenant compte de notre environnement rural et en garantissant les valeurs que nous défendons, nous devons conforter la personne dans son individualité. Il nous faut déployer les moyens qui contribuent à mettre en avant son professionnalisme, à faciliter son accès à des formations diplômantes et à positionner sa citoyenneté (comme par exemple savoir utiliser les services, développer la mobilité dans les transports, faciliter l'accès aux activités dans le tissu social local, contribuer à trouver ou maintenir un équilibre entre vie sociale et travail).

Dans un contexte économique difficile et dont le Prieuré n'est pas exclu, le milieu protégé que nous représentons doit faire évoluer son accompagnement dans une démarche globale et individualisée en intégrant les principes de transversalité et de mixité.

3.1.1 La transversalité, un principe incontournable pour une meilleure lisibilité de la démarche

Dans ce projet d'élargissement de notre offre de service, mon objectif est de pouvoir proposer une offre adaptée au public que nous accueillons et l'élargir à tous publics sur notre territoire. En effet, la mixité est, selon moi, une possibilité de garantir une richesse dans les échanges et peut faciliter le *mieux vivre ensemble*.

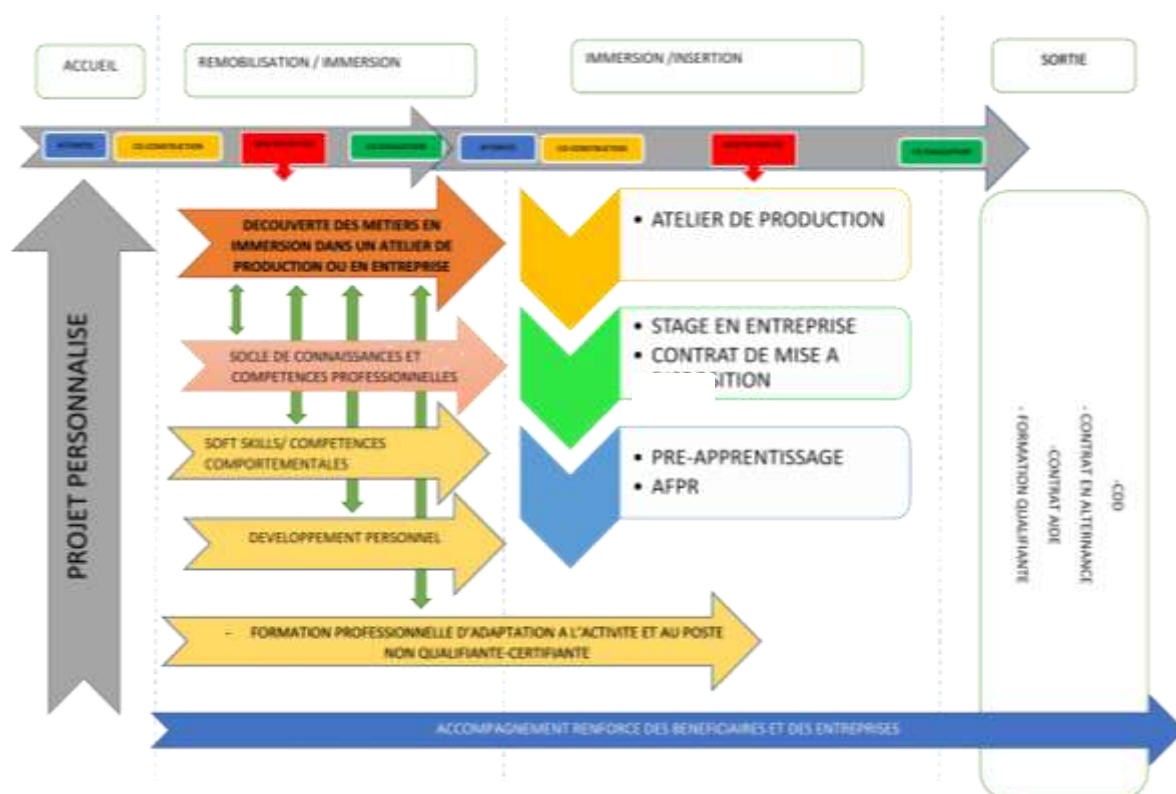
Je choisis de ne pas m'orienter vers la VAE (Validation des Acquis de l'Expérience) : certes, elle est réalisée dans une logique médico-sociale de valorisation de l'expérience professionnelle mais elle reste encore éloignée d'une logique d'insertion professionnelle.

De plus, l'élaboration reste complexe, les référentiels et les procédures ne sont pas complètement adaptés aux handicaps et l'impact sur l'employabilité des personnes reste limité.

D'autre part, l'accessibilité facilitée peut en parallèle permettre de faire face au manque de moyens financiers. En effet, la mutualisation des actions de formations et le développement des prestations peut répondre à cette problématique.

La première étape consiste donc en un diagnostic qui peut être l'évaluation du projet individualisé afin de cibler les besoins et attentes de la personne. Celui-ci propose une suite d'étapes dans un parcours personnalisé, adapté et en tenant compte des freins liés à son éloignement de l'accès à la formation et au milieu ordinaire.

A) Proposer un schéma de parcours lisible, progressif et défini dans une temporalité adaptée.



Ce schéma décompose une proposition de parcours avec les différentes itérations possibles et marque l'importance du rôle des différents acteurs participant à la mise en œuvre du projet et leur implication à chacune des étapes.

Pour chaque personne *entrant* dans ce dispositif un projet personnalisé est élaboré afin de planifier les différents temps d'accompagnement. Celui-ci prend en compte la personne dans sa globalité et dans son unicité pour que les objectifs fixés soient personnalisés : ils doivent être observables, évaluables et définis dans le temps.

Le projet intègre les différents domaines autour du travail, de la formation et de la socialisation de la personne. Les aspects médico-sociaux, de développement personnel (valorisation sur la confiance en soi par exemple) peuvent également être associés.

Sur les différentes étapes de mise en œuvre du parcours, je propose les outils suivants :

- Identification et démarchage d'entreprises, de collectivités locales et de postes pouvant correspondre aux compétences développées en atelier de production.
- Préparation à l'accueil de la personne (définition du poste, communication auprès des équipes, signature de convention de stage ou de mise à disposition...).
- Accompagnement tout au long de la durée d'occupation du poste par un référent professionnel (communication, gestion des problématiques, gestion administrative...).
- Information auprès des entreprises sur les mesures d'insertion, de formation et d'emploi des candidats par le référent professionnel.

Je souhaite créer une équipe de pilotage constituée de différents membres du personnel sur des principes de pluridisciplinarité pour garder une vision la plus objective possible. Cette équipe, supervisée par la directrice adjointe, sera composée du référent professionnel, d'un Educateur Technique Spécialisé, du Chef de Service et d'un éducateur référent du Centre d'Habitat et de la psychologue.

Le référent professionnel est le pilote de l'action et de l'animation du projet d'inclusion de la personne. Il co-construit avec elle les étapes qui définissent pas à pas le cheminement vers l'objectif souhaité.

- B) Proposer des formations innovantes et adaptées par leur format et leur intervenant en direction des stagiaires qu'ils soient travailleurs en situation de handicap ou pas (il peut s'agir par exemple de jeunes en recherche d'emploi inscrits à la Mission Locale ou à Pôle Emploi).

Les formations proposées doivent être en cohérence avec les métiers recherchés par les entreprises de la vallée sur les secteurs de la restauration, de l'hôtellerie et de l'entretien des espaces verts.

En partenariat avec le GRETA de Menton, nous proposons sur le site du Prieuré des modules de formation HACCP, CAP CSHCR, CAP cuisine. Les formateurs, selon la planification, sont des salariés de l'ESAT (Moniteurs d'atelier, Educateurs Techniques Spécialisés) ou des formateurs du GRETA.

A certains moments du parcours de formation nous intégrons des professionnels du territoire (hôteliers, restaurateurs) et nous leurs proposons d'être évaluateur ou jury lors des stages pratiques au Prieuré : pour eux, c'est l'occasion de découvrir une ou des

compétences au lieu d'un handicap. Dans le contexte de travail de notre établissement que nous souhaitons le plus proche du milieu ordinaire, ils peuvent apprécier l'intérêt de l'aménagement raisonnable du milieu professionnel au profit de la performance.

L'employeur n'a pas toujours ni les moyens ni le temps d'accompagner un nouveau salarié dans son poste de travail et ce dernier peut se sentir démuni face à une nouvelle situation de vie. Il s'agit donc, non seulement d'accompagner l'entreprise en amont et en aval de ses attentes professionnelles et de son engagement social et sociétal mais aussi d'anticiper sur les nouvelles formes d'entrepreneuriat et d'insertion professionnelle.

De plus, la présence de l'Education Nationale dans le dispositif permet de renforcer et formaliser cette approche de confiance tout en intégrant un accompagnement humain plus individualisé. L'amélioration des savoirs permet également de développer la créativité.

3.1.2 La montée en compétences des personnels au bénéfice d'un meilleur accompagnement

La finalité recherchée est la mobilisation vers l'intégration sociale et professionnelle, l'affirmation d'un projet professionnel et/ou de formation et la facilitation de l'approche aux premières étapes de l'accès à l'emploi en milieu ordinaire (y compris la mobilité). La mise en œuvre d'actions exemplaires au service de cet objectif requiert de mobiliser différents savoir-faire et de s'appuyer sur une diversité d'acteurs. En parallèle, les professionnels peuvent également s'engager dans une véritable ingénierie pédagogique de formation.

Depuis le 1^{er} mai 2018, l'HAS a repris les missions et travaux de l'ANESM. Cet outil incontournable à l'attention des professionnels du secteur social et médico-social propose les différents référentiels de bonnes pratiques au bénéfice de l'évaluation et la progression de la qualité de l'accompagnement.

A) Les conditions de réussite du projet dépendent d'un travail sur l'organisation en interne. Il faut accompagner les salariés de l'équipe éducative aux évolutions des besoins des personnes accueillies

- La prise en charge du handicap psychique devient prépondérante avec l'accueil croissant des personnes dont le handicap est qualifié d'*invisible*. Il est indispensable de repenser les modalités d'accompagnement, tant du point de vue des salariés que de la hiérarchie. Par le biais de temps de formations, de concertations d'équipes, de réflexions individuelles, d'analyses et de partages de pratiques, les organisations doivent être pensées à chacune des strates de l'institution. Le questionnement sur le meilleur accompagnement de ce public spécifique et les réponses apportées peuvent même être

des vecteurs de créativité et d'innovation chez les salariés et bénéficiaires pour le bien-être des personnes en situation de handicap psychique.

- Les salariés de l'équipe éducative de l'ESAT doivent pouvoir bénéficier quotidiennement du concours de l'accompagnement socio-éducatif de l'équipe du Centre d'Habitat. Celle-ci doit être référente dans l'animation du projet global de la personne. C'est pourquoi, il serait judicieux que leurs réflexions puissent s'associer à l'expertise terrain que les salariés de l'équipe éducative de l'ESAT évaluent. La nécessité de les faire travailler ensemble en facilitant les rencontres même informelles permettrait une mutualisation de leurs analyses au bénéfice de la qualité de leur accompagnement. Il faut conforter la personne dans son individualité en déployant, en fonction de ses besoins et de ses attentes, les moyens qui contribuent à positionner sa citoyenneté (autant professionnellement que socialement).

- Le plan de formation est un outil dont l'institution s'est saisi pour proposer aux salariés de l'équipe éducative une construction et un approfondissement de leurs connaissances. On pourrait, en transversalité, exploiter la formation de tutorat à l'attention des salariés récemment embauchés pour transposer de manière exponentielle une amorce de connaissances et étayer les premières bases. En parallèle cette organisation permettrait de préparer les futurs départs à la retraite dans le cadre d'une GPEC.

- L'équipe éducative de l'ESAT bénéficie depuis plus d'un an d'un accompagnement sur l'Analyse des Pratiques Professionnelles. Leurs échanges constructifs sont toutefois et parfois bornés à leurs observations sur le terrain. Il pourrait être intéressant d'ouvrir leur réflexion en facilitant les temps de partage avec l'équipe du Centre d'Habitat. Ainsi cette analyse de pratique permettrait peut-être une meilleure cohérence dans leur accompagnement de part et d'autre.

B) Il faut envisager la création d'un poste de Chargé d'insertion intégrant les missions de coordinateur de projet et de référent professionnel.

Initialement dans certains pays anglo-saxons (la Norvège, le Royaume Uni ou le Québec par exemple) il est nommé *job coach*. Son rôle est de structurer un soutien personnalisé à une personne en situation de handicap en recherche d'emploi. Il propose un soutien *multidimensionnel* qui s'adapte à la personne : une valorisation des compétences et du savoir-être, une préparation à l'embauche, un soutien quotidien et une aide, si besoin, une fois en emploi, une aide au transport... Cet accompagnement n'est pas seulement compensatoire mais agit également sur l'environnement, le *job coach* restant la personne qui maintient un lien avec l'entreprise et participe à la mise en œuvre et l'adaptation des conditions de travail pour la personne en situation de handicap en emploi.

Au Prieuré, il doit être compétent dans le tissage et le maintien des liens avec les partenaires : il doit dialoguer et instaurer une relation de confiance qui permettra de consolider la ou les passerelles entre l'ESAT et l'entreprise.

Pour définir ce que je qualifierai de *ligne de conduite* de ce poste, je souhaite me référer au modèle IPS⁴⁹. Il s'agit d'un programme « d'insertion dans l'emploi et de soutien individualisé » particulièrement efficace qui s'est imposé comme modèle de référence pour le champ de la santé mentale aux Etats Unis.

Il ne s'agit pas d'intégrer totalement cette approche qui « place d'abord et forme ensuite ». Toutefois, je suis convaincue que nous pouvons nous inspirer de l'esprit de ce modèle, en extraire les principes et les adapter sur l'ESAT le Prieuré et ainsi donner une dynamique supplémentaire au projet.

Voici les 7 principes de ce modèle :

- Ce qui est visé est l'obtention d'un emploi en milieu ordinaire
- Le principe du « zéro exclusion » signifie l'absence de sélection
- La recherche d'emploi est rapide
- L'accompagnement est individualisé, avec une attention particulière portée aux préférences et intérêts professionnels de la personne
- L'équipe de soutien à l'emploi est intégrée ou au moins étroitement coordonnée à l'équipe éducative
- Le soutien est continu, adapté aux besoins, et sans limite dans la durée
- Des conseils en matière de prestations sociales sont fournis aux participants

A aujourd'hui, le poste de coordinateur n'étant pas pourvu je compte me saisir de cette place vacante pour faire évoluer l'organigramme. Je propose donc d'ouvrir ce poste à candidature, en interne dans un premier temps pour offrir la possibilité d'une évolution de carrière et dont la fiche de poste est en annexe 5.

3.1.3 Une mixité du public par le brassage professionnel et l'interaction sociale, une composante de l'ouverture à ne pas négliger

Les dimensions de « raccrochage » et de sécurisation du parcours sont des facteurs clef de succès de la stratégie de mobilisation. Il s'agit de convaincre qu'une solution concrète et adaptée existe. Cette solution doit être attractive et doit les associer pleinement. Il faut

⁴⁹ Individual Placement and Support : Il a été élaboré, conceptualisé et validé par le groupe de Robert Drake, psychiatre, au Dartmouth Medical School, University du New Hampshire, depuis 1998. Depuis, cette méthode a été conceptualisée, modélisée, évaluée au travers d'études comparatives. Les études reconnaissent dans cette méthode d'accompagnement en emploi une efficacité certaine puisque plus de 60 % de personnes accompagnées trouvent un emploi en milieu ordinaire comparativement à d'autres méthodes. En Europe, le taux moyen d'emploi avec cette méthode est de 47 %

même envisager qu'elle puisse aider certains à surmonter la défiance qu'ils peuvent avoir vis-à-vis de ce que l'institution propose et représente.

La formation prend son sens car elle s'inscrit dans une logique de parcours et de mobilité des personnes accueillies : qu'il s'agisse de mobilité intra-muros, entre postes de travail, entre ateliers, ou extra muros, entre ESSMS ou avec les entreprises du milieu ordinaire. Dans cette perspective ou l'environnement professionnel en lien avec le milieu ordinaire diffuse une influence positive, ce dispositif donne un accès à la formation à toutes les personnes, quel que soit leur degré de handicap, reconnu ou pas encore repéré.

Valoriser les différences entre milieu protégé et ordinaire engendre de la connaissance et de la valorisation individuelle. C'est pourquoi, les formations mises en place s'adresseront à la fois aux travailleurs en situation de handicap accueillis en ESAT, les salariés embauchés dans la Vallée de la Roya désirant se perfectionner et les demandeurs d'emploi du bassin économique.

Ce dispositif peut être élargi et conjoint à d'autres comme, par exemple le projet LEADER 2014-2020 des Missions Locales.

Leur objectif est d'apporter à l'attention des jeunes (18-25 ans) un accompagnement à la fois non conventionnel et complémentaire au travail des institutions présentes sur le territoire. Il consiste à rapprocher des hommes et des femmes issus de différents secteurs d'activités avec des jeunes en recherche de conseils, d'un réseau et d'une connaissance des codes des entreprises, dans l'atteinte de l'objectif « la consolidation vers et dans l'emploi ».

Il faut agir en commun : notre approche doit être transversale afin de décloisonner notre offre de service. Nous devons inverser notre logique portée institutionnellement dans sa légitimité mais qui oblige les personnes les plus vulnérables à s'adapter.

Nous pouvons également proposer ce projet à l'Agence du Service civique et aux bénévoles qui souhaitent inscrire leur engagement et leur participation au projet.

3.2 Développer les partenariats sur le territoire : une passerelle pour l'inclusion ?

Les pratiques d'accompagnement que le secrétariat d'Etat encourage, s'articulent autour de 4 axes dont les 2 suivants ont retenu toute mon attention :

- Augmenter le niveau de qualification des personnes handicapées (25 % des demandeurs d'emploi seulement ont un niveau d'étude Bac), grâce à l'accessibilité universelle de 100 % des CFA et des organismes de formation, et à la mobilisation des crédits du Plan d'investissements dans les compétences (PIC).

- Encourager les employeurs à mieux intégrer le handicap dans leur stratégie globale : généralisation des référents handicap dans les entreprises de plus de 250 salariés et l'adaptation des environnements de travail.

Nous l'avons vu, la position de l'ESAT comme acteur à part entière dans sa zone de proximité doit être confortée dans un contexte économique actuel difficile. Le milieu protégé, dans ses pratiques, se rapproche de plus en plus du milieu ordinaire. Il s'agit là d'une double nécessité contextuelle : les besoins des personnes accueillies évoluent dans ce sens et les contraintes budgétaires des ESAT obligent les organisations vers cette convergence.

Un travail sur notre réseau avec différents acteurs du territoire convaincus et qui souhaitent s'impliquer est un atout majeur dans la réussite de ce projet.

Pour se faire, l'ESAT le Prieuré doit se positionner comme pilote en capacité de fédérer et coordonner l'intervention des différents partenaires, qui dans leur complémentarité mobilisée peuvent contribuer à la ou les réponses apportées.

3.2.1 Engager une démarche de prospection et créer un maillage territorial

Ce projet est l'opportunité d'impulser une dynamique grâce à une mise en réseau des acteurs de l'emploi et de la formation pour accompagner le développement économique des territoires et les souhaits inclusifs des personnes que nous accueillons au Prieuré.

A) Consolider les partenariats avec les acteurs de l'emploi comme la Mission Locale, Pôle Emploi, La Direccte

Il faut que nous puissions bénéficier de leur collaboration pour la mise en avant de l'ensemble des connaissances et des compétences qu'il est utile pour une personne de maîtriser afin de favoriser son accès à la formation professionnelle et son insertion en entreprise. Nous pourrions également bénéficier de leurs compétences pour la création d'outils au service de la formation, de l'emploi, de l'évolution professionnelle et de l'employabilité.

Dans leur relation avec les entreprises grâce à une visibilité reconnue et légitimé sur le marché du travail, ils seront également un allié pour l'accompagnement des personnes dans une démarche globale, depuis l'identification des besoins en compétences jusqu'à la mise en œuvre de la mise en situation professionnelle.

Sous la supervision de la directrice adjointe, le chargé d'insertion sera en lien direct avec ce réseau sollicitant des contacts réguliers par téléphone et planifiant des rendez-vous physiques mensuels dans un premier temps pour le lancement du projet.

B) Affirmer les partenariats avec les organismes de formations tels que le CFPPA d'Antibes et le GRETA de Menton

- Le CFPPA d'Antibes propose 2 types de formations : des formations professionnelles courtes et des formations diplômantes et qualifiantes.

Ces formations s'adressent à des adultes entrés dans la vie active et qui souhaitent préparer un diplôme ou une qualification professionnelle (chefs d'entreprise, salariés, demandeurs d'emploi, personnes en insertion ou en reconversion professionnelle...).

Elles sont de durée variable : d'1 journée (formations professionnelles courtes) à plus de 1000 heures (formations diplômantes).

Certains travailleurs en situation de handicap de l'atelier Espaces Verts du Prieuré pourraient accéder à un dispositif de formations dispensées par ce centre professionnel

- >fréquence : 1 semaine par mois pendant 5 mois sur la période de novembre à mars (basse saison).

- >8 à 10 travailleurs ont déjà exprimé le souhait de s'inscrire via leur projet individualisé.

- >le Prieuré dispose d'un parc arboré et d'une oliveraie qui peuvent être proposés comme site de formation pour certaines compétences : c'est le formateur qui vient à eux.

- >l'objectif : valider un portefeuille de compétences professionnelles (passeport Européen) comme la taille des oliviers, la pose de clôtures, la reconnaissance des végétaux...

- Le GRETA de Menton est une structure de l'éducation nationale qui mutualise ses compétences et ses moyens pour proposer une offre de formations pour adultes dans pratiquement tous les domaines professionnels et adaptée à l'économie locale.

« Le GRETA Tourisme Hôtellerie est un GRETA sectoriel et académique, centré sur un seul secteur d'activité : Hôtellerie, Restauration, Tourisme. Il est composé de onze établissements, et son siège social est situé au lycée Régional Hôtelier et de Tourisme Paul Augier de Nice. Il met en place des actions de formations qualifiantes et diplômantes allant du CAP au BTS, des actions de formations professionnalisantes, ainsi que des modules de formation sur mesure en France et à l'étranger. Il réalise également du conseil en entreprise et analyse les besoins en formation. ...»

« Quelques chiffres des Greta Tourisme et Hôtellerie (06 et 83) :Taux de réussite 86,33 %, 372 inscrits en 2018, 16 lieux de formations, 145 formations accessibles »⁵⁰

Le GRETA de Menton peut recevoir des travailleurs en situation de handicap des ateliers cuisine et restaurant pour qu'ils suivent des cours dans les domaines de la restauration. Il

⁵⁰ Site internet <http://www.greta.ac-nice.fr/indexth.html>

peut adapter la temporalité de l'accès à une formation diplômante : par exemple, la première année peut être une période sans enjeu.

En fonction des projets respectifs les personnes peuvent, à leur rythme, s'immerger en situation d'élève au sein de classes ouvertes à tous.

>fréquence des cours : 2 jours par semaine sur la période de septembre à avril

>en parallèle et entre les temps de cours, l'accompagnement par une salariée « référente » peut faire du lien avec les professeurs du Greta. Elle peut également se rendre en cours pour rassurer les travailleurs selon leurs besoins.

>mise en situation dans les entreprises de la vallée lors des périodes de stage : cela permet une rencontre mutuelle pour faire découvrir les compétences professionnelles avant tout.

Le principe de ce dispositif est de réinvestir l'animation et l'entraide via une notion qui peut être assimilée à une forme de tutorat. En mixant ainsi les publics (personnes en situation de handicap, autres élèves, salariés de l'ESAT et entreprises), nous constituons ensemble une force considérable qui peut déboucher sur une inclusion socio-professionnelle.

3.2.2 Proposer une inclusion intra-muros : l'entreprise au cœur de l'ESAT

L'éloignement des zones urbaines est un frein à l'accès aux formations dispensées par les centres professionnels pour adultes qui s'y trouvent. On peut réfléchir sur les partenariats possibles avec ceux qui accepteraient une délocalisation de leur offre. Ce rapprochement pourrait être alors imaginé en présentant le Prieuré comme plateau technique proposant ainsi un *dispositif multi-passerelle* inclusif.

Nous l'avons vu, l'établissement accompagne et valorise les compétences professionnelles dans des dispositifs intra et extra-muros. La bienveillance institutionnelle permet de gommer tout jugement de valeur et/ou toute stigmatisation pour s'apprendre et s'affirmer.

Dans cette gouvernance, la politique du Prieuré l'a conduit à être intégré dans son environnement. Cette reconnaissance s'est transformée en partenariat, et ainsi le Prieuré a pu devenir plateau technique sous un angle expérimental et accueillir des salariés non handicapés en formation sur son site. Cet échange a nourri une valorisation des liens sociaux et a apporté une plus-value professionnelle (constat des employeurs).

Dans cet esprit, nous pouvons acter des conventions avec les entreprises locales du bâtiment (par exemple) sur le développement de plusieurs compétences dans les domaines de maçonnerie, d'électricité et de prévention des risques. Il s'agirait de

permettre à des travailleurs en situation de handicap d'effectuer un apprentissage le temps d'un *chantier école* sur le site du Prieuré.

Le but serait :

>d'initier les travailleurs en situation de handicap au travail manuel suivant leur projet individuel.

>d'établir des passerelles entre l'ESAT et les entreprises extérieures en vue d'éventuelles mis à disposition ou de sortie en milieu ordinaire.

Les modalités du dispositif :

>Anticiper les actions du travail.

>Développer les connaissances et compétences manuelles tout en sensibilisant les opérateurs à la sécurité.

>Permettre de gagner du savoir en se rapprochant du milieu ordinaire.

>Etendre son champ d'action.

« Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus se priver des compétences des personnes en situation de handicap ». ⁵¹ Cependant, comme nous l'avons vu précédemment, il existe des freins à ce rapprochement professionnel.

Pour faciliter une interaction, comme je l'ai évoqué précédemment, je propose d'inviter les entreprises au Prieuré pour participer en tant que jury dans ce dispositif de plateforme de formation.

En provoquant cette rencontre, il s'agit là de créer l'opportunité d'une belle découverte réciproque des savoir-faire et des savoir-être de chacun.

3.2.3 Promouvoir un dispositif bienveillant et pérenne entre la personne et l'entreprise

Entre aménagement des conditions de travail ou aménagement qu'on qualifie souvent de « raisonnable », trop souvent, seul le volet technique et matériel est regardé et, le cas échéant, réglé avec les adaptations requises financées avec des aides ciblées. L'accompagnement, s'il n'est pas considéré dans son ensemble, risque de léser les personnes en situation de handicap les plus éloignées de l'emploi comme celles accueillies en ESAT.

Je compte m'appuyer sur des actions déjà lancées sur le plan national, comme le DuoDay dont le leitmotiv est « l'inclusion commence par un duo ». Mis en place en 2018, il s'agit

⁵¹ Handicap : priorité du quinquennat – bilan des actions 2018 et perspectives 2019 (23 janvier 2019) – Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées.

d'une journée basée sur les volontés de chacun : elle est consacrée par les entreprises et investies par les personnes en situation de handicap avec un objectif commun, celui de changer le regard sur le handicap et dépasser les préjugés.

En 2018, 4 000 duos ont été constitués permettant à 8 000 personnes d'expérimenter une journée de travail conjointe entre une personne handicapée et une personne valide.

En 2019, le nombre est monté à 12 800 : pour sa première participation le Prieuré a modestement contribué en inscrivant 4 duos. Il faut que nous incitions les entreprises à prendre part à cette journée.

Notre établissement doit s'impliquer à part entière pour devenir un véritable acteur dans la création de cette passerelle vers le milieu ordinaire. Et il nous faudra intégrer cette contrainte vertueuse qui va indubitablement nous amener à nous séparer de ces travailleurs qui ont la potentialité d'un emploi en milieu ordinaire et qui figurent souvent parmi les meilleurs éléments de l'ESAT dans son contexte de productivité.

Sur la première année du lancement du projet je vois 4 travailleurs de l'ESAT qui peuvent être concernés et manifester leur intérêt pour participer. Ils représentent chacun un coût moyen salarial de 206,52€ par mois, soit un total de 9 913,28€ pour une année et pour 4 personnes.

Dans ce type de dispositif je retiens les éléments essentiels pour garantir la solidité de ce projet :

- La confiance : selon l'étymologie latine, le verbe confier vient du latin *confidere* : *cum*, « avec » et *fidere* « fier ». Sa signification renvoie à un acte pour lequel on remet quelque chose de précieux à quelqu'un, en se fiant à lui et en s'abandonnant ainsi à sa bienveillance et à sa bonne foi. Cette définition souligne en effet les liens étroits qui doivent exister réciproquement entre les personnes sur des bases solides de fidélité et de crédit accordé.

- L'engagement, à différentes strates : celui des équipes éducatives à l'égard du projet, celui des entreprises à l'égard des personnes en situation de handicap et celui des personnes en situation de handicap vis-à-vis d'eux-mêmes et de leur souhait d'inclusion.

- L'adaptation, quelle se situe autant dans le temps que dans l'espace : cela comprend un ajustement individuel dont l'objectif est l'appropriation par la personne de l'environnement qu'on lui propose.

- L'écoute, qui facilitera l'échange et le partage pour permettre les itérations possibles dans les différentes étapes du parcours de la personne dans son projet d'approche et/ou d'insertion du milieu ordinaire.

- La référence, incarnée par la personne qualifiée au poste de chargé d'insertion que je souhaite ajouter à l'organigramme. Il s'agit là de proposer un accompagnement

socio-professionnel durant la ou les périodes d'apprentissage avant et dans l'entreprise et qui peut être maintenu au-delà de la sortie de l'ESAT.

- La bienveillance de l'équipe de suivi, qui dans un esprit ouvert grâce à sa pluridisciplinarité peut objectiver le processus et ainsi fixer des repères pour amorcer un travail sur une démarche d'amélioration continue de la qualité.

3.3 Engager une démarche d'amélioration continue de la qualité

Pour définir la qualité on se réfère souvent à la définition donnée par l'ISO « comme l'aptitude d'un ensemble de caractéristiques intrinsèques d'un produit, d'un système ou d'un processus à satisfaire les exigences des clients et autres parties intéressées⁵² ». Il s'agit d'un état de fait que l'on distingue de la démarche qualité qui, elle, est un processus volontaire.

Dans nos structures du secteur social et médico-social, au fil des années, nous sommes passés par des systèmes plus ou moins personnalisés. A l'ère de la coopération, de la mutualisation et de l'efficience recherchées, cette méthodologie a atteint ses limites.

Aujourd'hui, le projet SERAFIN-PH a pour objectif de constituer un langage commun pour décrire l'offre médico-sociale et les situations des personnes, en le liant avec les reformes tarifaires, que cela soit :

- Sur un territoire ou au niveau d'un organisme gestionnaire
- D'un établissement ou d'un service
- D'un projet individuel

Ainsi, il devrait accompagner le changement par une harmonie avec les chantiers structurants autour du handicap (le rapport Piveteau par exemple et cité précédemment).

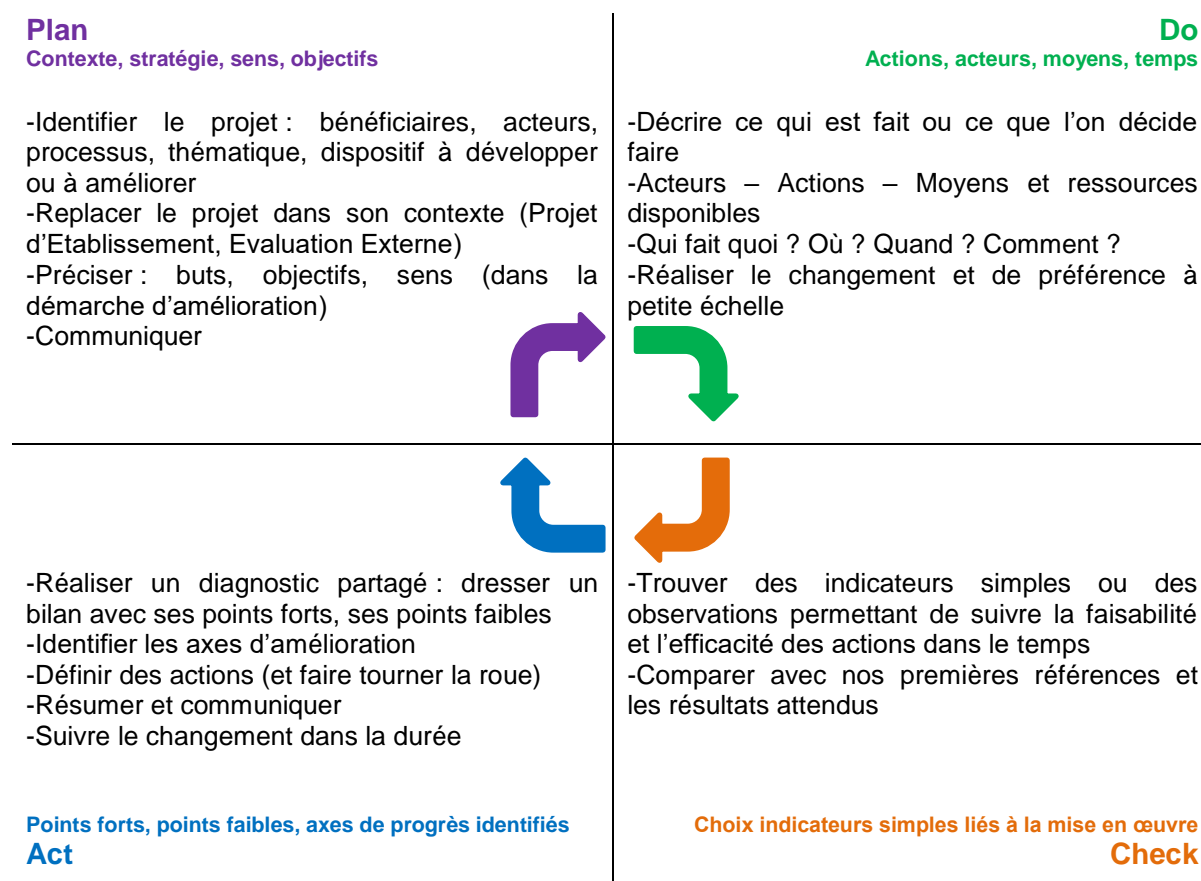
Dans la conception de notre Projet d'Etablissement, un groupe *qualité* a été créé pour participer à l'ensemble des diagnostics et des échanges, pour intégrer la nomenclature SERAFIN-PH dans nos actions, et ainsi être en capacité d'apprécier le lien entre besoins des personnes et prestations d'accompagnement dans un objectif tarifaire. Le but est de participer ainsi au changement de la compréhension de passer d'une logique de place à une logique de parcours, ce qui est exprimé par ce Projet d'Etablissement, outil de partage et de management.

Au-delà des obligations légales, une démarche qualité couvre différents champs visant l'efficience et la qualité du travail. Elle doit engendrer des indicateurs qui permettent de s'approprier une tendance et de participer à l'amélioration continue, à la conception d'un débouché. Bien qu'une amorce ait été engagée avec la création de ce groupe lors de la

⁵² Source <https://www.iso.org>

co-construction du récent Projet d'Établissement, il reste encore à définir et à structurer notre démarche d'amélioration continue de la qualité dans son animation, ses objectifs et ses indicateurs pour favoriser bien sûr la pérennité du projet que je propose mais surtout en garder le sens.

Pour cela, je souhaite m'appuyer sur la Roue de Deming pour que le curseur de l'évaluation de ce projet soit toujours en adéquation avec la mobilisation sur le terrain.



Qu'il soit qualitatif ou quantitatif, un indicateur fait office de témoin et permet d'analyser ce qui est fait et comment cela est fait. La recherche et le choix d'indicateurs objectifs s'avèrent donc fondamentaux. Je repère trois principaux types d'indicateurs qui pourront être utilisés :

- les indicateurs de résultats : la fréquence et le nombre de projets individualisés inclusifs, les enquêtes de satisfaction à l'attention des personnes en situation de handicap, les comptes rendus des réunions de pilotage et de suivi ainsi que les recueils d'expériences venant des différents partenaires.

- les indicateurs de processus : pour évaluer le fonctionnement du projet et sa plus-value. Ils seront déclinés selon la méthode SMART (Specific, Mesurable, Ambitieux, Réaliste, Temporel) et intégreront les processus métier et leur évolution.

- les indicateurs servant à vérifier qu'un changement ne crée pas de problème supplémentaire et permettant de mesurer les tendances. Il s'agit plus de statistiques en pourcentage comparant d'une année sur l'autre le taux de satisfaction, de participation aux formations ou de mise en situation professionnelle par exemple.

Il apparaît donc pertinent d'élaborer un tableau de bord global, reprenant ces différents repères pour disposer d'un outil facilement lisible et impulsant une aide à la méthodologie pour les professionnels. Il existe des logiciels qui pourront cartographier ces éléments sous une approche plus ergonomique.

3.3.1 La mobilisation des acteurs au service d'une dynamique collective : accompagner pour réussir le changement ensemble

« La prise en compte du handicap est un levier puissant de transformation des organisations au bénéfice de toutes et de tous. L'heure est au changement d'échelle pour construire une société réellement solidaire et fraternelle : une société du vivre tous ensemble. » Sophie Cluzel, secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées.

Nous l'avons vu, la personne est placée au centre de la démarche : il faut donc concevoir la qualité comme une composante subjective et évolutive, en interaction permanente avec ses besoins et ses attentes. Cela oblige l'institution à gérer et à se réajuster aux incertitudes et aléas liés à la fois à ce projet et à la personne accompagnée. Notre action sociale et médico-sociale présente cette particularité qui impose la coopération et la coproduction avec la personne en intégrant des notions d'imprévisibilité et d'inattendu qui sont caractéristiques de la relation humaine. Dans cet environnement, une conception classique de la qualité trouve ses limites puisque son présupposé c'est prévoir : « écrire ce que l'on fait, faire ce qu'on a écrit et prouvé ». Il faut donc que nous trouvions le moyen de concilier la complexité de notre champ d'intervention avec l'exigence d'une démarche qualité. Il faut impliquer les acteurs, car souvent, et selon l'autonomie dont ils disposent, ils parviennent à gérer l'imprévisible de la situation dans laquelle ils se trouvent sur le terrain.

C'est pourquoi, la démarche de notre organisation institutionnelle doit intégrer et promouvoir les notions de participation, de responsabilité et d'autonomie. Il faut mobiliser les ressources à la mesure de chacun et proposer une organisation s'appuyant sur des concertations étape par étape : Michel Bellaïche⁵³ développe une *qualité chemin faisant* et une *qualité adaptative* au cours de laquelle il s'agit de partager le sens de la démarche et prendre en compte la connaissance collective qui évolue pas à pas au plus près des besoins et attentes de la personne accompagnée.

⁵³ « Manager vraiment par la qualité » - 2017 - p.10

La méthodologie que je propose a pour aspiration d'être lisible et rationnelle pour favoriser une compréhension simple, une adhésion et une appropriation de la démarche par ses acteurs dans un souci d'efficience et sur un principe de réalité. Elle intègre des temps d'information pour présenter le projet et les étapes qui le construisent, une planification de réunions de travail et de temps d'échanges pluri-professionnels.

Elle intègre également une réflexion sur l'apport du plan de formation qui peut proposer une montée en compétences à venir au bénéfice du projet et de son animation.

Enfin, elle permet d'identifier les freins potentiels au changement amené par le projet.

Support permettant d'établir un état de situation pour définir les actions :

Objectif	Formulation(s)	Action(s) à entreprendre
Travailler en confiance	-Sécurisation -Respect -Objectivation garantie	-Intégrer raisonnablement les contraintes privées -Valoriser les idées -Promouvoir l'impartialité
Trouver sa place dans le groupe	-Mission(s) claire(s) -Connaissance des missions de chacun -Sentiment d'équité	-Définir clairement les missions de chacun -Communiquer -Préciser les règles
Déterminer et harmoniser des objectifs	-But(s) commun(s) -Sentiment de partage et de mutualisation	-Définir un projet commun -Faire adhérer
Contribuer à la progression du groupe	-Définition d'engagements communs -Mise en commun des savoir-faire	-Encourager un travail de groupe sur des procédures -Soutenir les collaborations et les co-constructions

En filigrane de chaque action, voici comment je compte mobiliser et impliquer les acteurs autour du dispositif.

- Je souhaite engager nos actions sur les Hommes plutôt que sur les processus. Cela ne doit pas être un enjeu de procédures : une organisation désordonnée est certes fragile mais, à contrario, l'ordre absolu peut figer une structuration et freiner la créativité. Il

faut fixer le cadre de développement des procédures pour laisser assez d'autonomie aux acteurs de la démarche.

- Je souhaite mobiliser des référents sur les différentes fonctions dans l'organigramme, dans un esprit de mixité : missions supports, transversales, administratives et éducatives. Ils sont des interlocuteurs clés qui doivent disposer de temps et d'autonomie pour développer un mode d'exercice adapté à toutes et à tous.

- Je souhaite être à l'écoute et la faciliter. Il faut pouvoir maintenir un sens aiguisé de cette attention dans un esprit bienveillant et ainsi nous détacher de nos certitudes.

- Je souhaite changer notre regard vers un autre point de vue, dans un esprit d'objectivisation, pour nous permettre de repérer les dysfonctionnements. Nous devons être capables de remettre en question nos propres évidences. Il ne faut également pas faire l'économie de l'importance du regard extérieur qui peut nous aiguiller.

Toutefois, j'ai conscience que cette visée ne peut trouver sa légitimité que par une simple commande d'efficacité des pratiques. Elle doit également se fonder sur une éthique de direction qui non seulement s'engage, persévère mais prend également en considération la valeur des personnes dans la mesure de la qualité des actions entreprises.

Pour cela, je compte me référer aux trois piliers suivants :

- Une éthique de conviction⁵⁴ car la mission de ce projet a pour ambition une conception humaniste.

- Une éthique de responsabilité, autant sur des moyens que sur des Hommes et les conséquences qui en découlent.

- Une éthique d'ouverture, d'échange et de discussion pour ne pas freiner les éventuelles itérations.

Je souhaite également développer un esprit de service autour de ce projet et mettre à profit le principe de subsidiarité dans mon management : en renversant la pyramide organisationnelle je souhaite promouvoir l'autonomie de l'opérationnalité. Certes, la présence hiérarchique est moins active, mais une logique de contrôle est maintenue avec, en parallèle des moyens et des outils pertinents de collecte et de synthèse pour obtenir une remontée d'information formalisée. Ainsi, une adaptation en temps réel peut être mise en place toujours en pertinence aux orientations stratégiques posées et la qualité attendue.

Cela passe par une attitude managériale d'écoute et de soutien focalisée sur les relations et les personnes et qui peut, au besoin, fournir les éclairages nécessaires. Les

⁵⁴ Développée par le sociologue allemand Max Weber - Le savant et le politique, Editions 10/18, septembre 1997, p. 206

professionnels représentent des fonctions ressources et partenariales pour les personnes accueillies devenant elles-mêmes alliées.

Concrètement il s'agit de planifier des temps dédiés au projet (réunion COPIL, de suivi et d'accompagnement), de créer des espaces permettant aux professionnels d'avoir plus de latitude dans leur autonomie d'action, de permettre des moments de discussion sur le travail (pour le partage d'expériences, l'analyse collective de situations concrètes et des éventuelles difficultés rencontrées, la proposition d'amélioration et la production de solutions...).

Je souhaite qu'ensemble, nous nous dotions d'une organisation adaptée et pérenne, dans laquelle chacun peut y trouver sa place à la mesure de son engagement, de ses compétences et de son périmètre d'action. En permanence, nous devons être capable d'appréhender et de gérer les non-conformités, les manquements mais également porter les suggestions et/ou idées innovantes pour améliorer la qualité de notre champ d'intervention ou du moins garantir l'assurance d'un seuil convenu de cette qualité.

Le management de la qualité pourra ainsi s'ouvrir à l'inattendu car nous aurons la conscience que ce sont les Hommes, au-delà des procédures et recueils de *bonnes pratiques*, qui sont les véritables promoteurs de la qualité au service du projet au Prieuré.

3.3.2 La mise en place d'indicateurs, éléments incontournables à la pérennité du projet

Nous devons pouvoir être en mesure de restituer, par le biais d'un système d'information, les données relatives à ce projet : l'avancée, étape après étape, par le biais de bilans intermédiaires, l'implication des personnes et des partenaires mobilisés et la satisfaction des bénéficiaires. Ces indicateurs socles doivent permettre de nous assurer du déploiement des actions tant sur ses aspects qualitatifs que quantitatifs.

Il s'agit également de ne pas exclure la personne en situation de handicap, bénéficiaire direct de la qualité des prestations de services délivrées. Elle doit disposer d'une réelle légitimité dans l'expression de sa satisfaction.

La qualification d'une prestation de service n'est pas simple, qui plus est sur notre projet de promotion et d'inclusion socio-professionnelle des personnes que nous accompagnons à l'ESAT le Prieuré. La manœuvre est également complexe dans notre secteur médico-social qui souffre encore d'une faible ingénierie en la matière, non pas sur la question technique qui n'est pas insurmontable mais plutôt sur l'approche culturelle de la démarche de la qualité.

Toutefois voici une déclinaison des différents registres d'évaluation de la qualité que je propose de mettre en place en contrefort de ce projet.

- Une évaluation du projet individualisé de la personne : co-construit avec elle il engage l'institution sur une opérationnalité étayée elle-même sur des axes et des indicateurs définis dans une temporalité convenue.

- Une évaluation de la *qualité produit*, c'est-à-dire la qualité des prestations proposées qui porte sur les effets générés par le Prieuré en matière de service rendu auprès de la personne accueillie. En évaluant le degré de satisfaction des personnes nous pouvons établir des critères objectifs qui peuvent témoigner de la valeur ajoutée.

- Une évaluation de la *qualité relation-client* par le biais d'une procédure d'accueil offrant toutes les garanties éthiques et les conditions de prise de contact les plus agréables. Sur des modes de consultation et de participation, des mesures sont mises en œuvre pour veiller au respect des droits fondamentaux des personnes accueillies. Ici, le client est plus précisément le bénéficiaire du projet. Toutefois, je souhaite conserver ce mot pour appuyer le sens qu'il porte en termes d'autonomie et de négociation dans la relation avec la personne. « ...on traite d'égal à égal avec le client, sur des bases saines ⁵⁵ ».

- Une évaluation de la *qualité du projet*, sur la mise en œuvre du dispositif et l'utilisation des ressources permettant de rendre le service opérationnel, sur les échanges entre les différents acteurs et sur les moyens de formation engagés pour l'amélioration du niveau de compétences des salariés autour du projet. Cette évaluation intègre également un regard sur les procédures de travail définies, évaluables et révisables, sur une définition claire des fonctions et des postes de travail des salariés.

A la marge, et dans le projet que je propose, les pistes d'ouverture vers le milieu ordinaire doivent être intégrées dans le prochain CPOM sous forme d'objectifs, de nature à recomposer notre offre de service et nous permettre de disposer de nouvelles latitudes de manœuvre intégrant la perte de chiffre d'affaires liée aux départs des travailleurs. En effet, il faut doublement intégrer le paramètre économique car, dans le cas d'un accompagnement d'une personne en situation de handicap dans son projet d'insertion professionnel il faut que nous puissions garantir l'aller-retour. Et sécuriser une place en ESAT si la personne souhaite y retourner peut engendrer un surcoût induit par le sureffectif, le temps qu'une nouvelle personne quitte l'ESAT.

En résumé et dans la définition des repères requis pour l'évaluation qualitative de ce projet nous pouvons assurer que le recueil des besoins et des attentes de la personne

⁵⁵ Manager vraiment par la qualité – Michel Bellaïche – 2017 - p.51

concernée nécessite de disposer d'outils de consultation, que l'appréciation des effets des prestations nécessite l'importance d'avoir les bons critères d'évaluation.

Toutefois, le dispositif reste bancal et fragile si un troisième pilier support n'est pas intégré dans l'étayage de la démarche, celui qui fait connaître et permet de comprendre : la communication.

3.3.3 La communication, un levier de la performance organisationnelle au profit d'une interaction permanente avec l'environnement

Le plan de communication que je propose en annexe 6 prend en compte des dimensions interne et externe dont l'objectif commun est de faire connaître la démarche de ce projet.

Il contribue également à « assurer une pleine représentation et une véritable visibilité des personnes en situation de handicap dans la société tant dans les médias, que dans la vie publique et dans la construction des politiques publiques ».⁵⁶

Il doit permettre de :

- développer un sentiment d'appartenance en mettant en commun une culture, des valeurs, une vision commune.

- favoriser l'adhésion et la coopération des salariés et des personnes accueillies à la politique de l'établissement en l'informant des perspectives (enjeux, objectifs, moyens, résultats...) que ce projet propose d'ouvrir.

- établir une relation pérenne d'animation de projet dans la gouvernance entre la direction et les différents acteurs (bénéficiaires, salariés...) et partenaires (familles, collectivités, entreprises, financeurs ...).

- et redonner du relief à l'utilité sociétale éminente du fait associatif : pour rappel, l'article 1^{er} de la loi 1901 stipule que l'association est « la convention par laquelle deux ou plusieurs personnes mettent en commun, d'une façon permanente, leur connaissance ou leur activité dans un but autre de partager des bénéfices ».

A) La communication interne, un vecteur essentiel pour renforcer nos valeurs

Les salariés et les travailleurs en situation de handicap sont les premiers acteurs de l'image de l'institution vers l'extérieur. Depuis son accueil jusqu'aux relations avec nos clients en passant par les échanges inter-établissement, chacun est un vecteur de communication. Il est donc important de bien communiquer en interne pour permettre à toutes et à tous non seulement de relayer l'information sans l'altérer mais également d'être les promoteurs de l'image de l'institution. L'adhésion et la motivation exprimées par

⁵⁶ Handicap : 5ème point dans « Priorité du quinquennat – bilan des actions 2018 et perspectives 2019 » (23 janvier 2019) – Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées.

tous les acteurs du Prieuré sont incontournables à une bonne communication : ces principes doivent donc être nourris de manière claire et explicite. Il faut informer, expliquer et convaincre pour faire adhérer.

La communication interne est de 3 types :

- descendante : de l'équipe de direction vers les salariés et les travailleurs en situation de handicap
- transversale : entre les équipes
- ascendante : des salariés et des travailleurs en situation de handicap vers la hiérarchie

Les enjeux sont multiples et complexes car la communication interne doit non seulement fédérer les différents acteurs autour du projet mais également valoriser les compétences et stimuler l'efficacité et la créativité. Un bon climat général de l'organisation peut ainsi être instauré et permettre de renforcer le sentiment d'appartenance.

- Informer les personnes permet de ne pas les tenir à l'écart du projet et peut faciliter leur implication.
- Informer les personnes permet de gommer les résistances et ainsi accompagner le changement.
- Informer les personnes a un impact sur les relations interpersonnelles dans une organisation. Une ambiance agréable peut être gage d'un bon travail.
- Informer les personnes permet de préciser une information institutionnelle officielle et limiter les rumeurs infondées.

B) La communication externe, un rôle déterminant pour transmettre notre message
Elle est l'occasion de soutenir, en dehors de l'établissement, une image positive de notre savoir-faire auprès de nos différents partenaires qui deviennent alors vecteurs privilégiés. Nous devons ainsi donner toute son importance au développement des différents modes de communication.

Les mots *social* et *marketing* ne doivent plus être antinomiques. En effet, le principe de réalité de notre établissement nous oblige à les associer, car la qualification économique de l'ESAT nous confronte aux notions de concurrence et de marché.

La promotion de ce projet est un enjeu stratégique pour soigner la qualité du dialogue avec les différents partenaires, faciliter un travail en réseaux et tisser un maillage de compétences. A l'externe, la communication s'adresse à plusieurs *cibles* et suit un processus précis pour des facteurs de succès.

- avec les partenaires : créer une plateforme commune pour échanger sur les priorités d'actions et où la participation de chacun est explicite dans un rythme et un séquençement partagés et validés collégialement.

- avec les familles : veiller sur la qualité de notre écoute et sur le *juste* niveau d'informations que nous donnons à propos du fonctionnement du projet, les prestations qu'il propose et leur plus-value.

- avec l'environnement politique et institutionnel : clarifier nos objectifs de communication, en déterminer l'échelle, définir l'identité sur laquelle nous souhaitons *zoomer* et choisir le vecteur et les moyens alloués.

Grâce à une communication appuyée, je souhaite conforter notre engagement associatif et souligner l'enjeu de ce projet : celui d'ouvrir de nouveaux espaces d'accueil, de dialogue et d'engagement pour multiplier les relations interpersonnelles qui renforcent le lien social, la solidarité et la fraternité.

Synthèse et conclusion de la troisième partie

Ce qui caractérise la problématique de l'accès à l'emploi par les personnes accueillies en ESAT c'est le changement de regard sur les bienfaits de l'ouverture à la singularité.

Élément moteur dans le cheminement de la pensée, les lois ont largement contribué à l'éclairage d'un nouveau paradigme dans notre conceptualisation du handicap et de son accompagnement. En posant les principes de non-discrimination, elles ont fait émerger la notion de priorité au travail comme levier de socialisation.

Au Prieuré, l'adéquation de l'offre de service avec les besoins et les attentes exprimés par les personnes accueillies s'est axée jusqu'à présent sur ce que l'on pourrait qualifier d'inclusion intra-muros. Toutefois, l'évolution des politiques publiques et l'accueil de nouveaux profils de handicap dits « invisibles » doivent amener notre établissement à élargir son angle d'approche. L'orientation de l'offre de service doit être réfléchie en transversalité. Grâce à l'ouverture par le brassage professionnel et la mixité sociale, elle peut s'appuyer sur l'exigence du milieu ordinaire et partager en retour ses valeurs de solidarité et de partage.

Pour autant, cette perspective ne saurait s'exprimer et se concrétiser qu'à la mesure de la bienveillance et du sens que l'on y donne. Je suis convaincue de l'importance d'une structuration autour de la maîtrise des connaissances et de l'engagement des compétences de chacun. Ainsi, ces convictions, emmenées par une personnalité de direction garante des valeurs et portées par une volonté commune du bien vivre ensemble pourront ainsi se réaliser et pérenniser la qualité nos actions au Prieuré.

Conclusion

S'engager dans une démarche d'inclusion socio-professionnelle adaptée aux souhaits des personnes en situation de handicap sous-tend une dualité entre une idéologie que nous nourrissons d'un monde sans discrimination et une réalité encore ancrée et freinée dans ses peurs, ses incompréhensions et ses doutes.

En France, nous l'avons vu, les récentes orientations gouvernementales placent l'inclusion comme visée privilégiée destinée au handicap. L'HAS pose également le cadre quand elle précise dans ses recommandations qu'« au-delà des publics, ce sont les parcours qui se diversifient. On n'entre plus forcément dans un ESAT pour y rester jusqu'à la fin de sa vie active ».

Entre engagement et légitimité, ce mémoire est donc le fruit d'un travail que j'ai souhaité entreprendre pour tenter de répondre à cette double problématique qui confronte les modalités d'accueil que nous proposons à l'ESAT Le Prieuré à l'attention d'un public en pleine évolution et l'infertilité des actions menées au bénéfice de l'inclusion socio-professionnelle que notre mission sociétale nous met en demeure d'enrayer.

Ma démarche a consisté à explorer ce qui se joue dans un projet d'insertion professionnel du point de vue de l'ESAT : il s'agissait de sonder quelle approche est la plus pertinente pour appréhender le milieu ordinaire du travail. L'étude s'est portée principalement sur la compréhension du sens de notions telles que le travail inclusif, les mesures d'accessibilité pour les situer dans leur contexte, dans leur environnement. Entre autres, il en est découlé l'émergence et la nécessité de nouveaux métiers de l'accompagnement. Au cours de l'étayage de ce diagnostic, j'ai également pris la pleine conscience de la mise en tension permanente et la perpétuelle mouvance entre les besoins des personnes accueillies au regard de leurs droits et dans un environnement socio-professionnel encore trop cloisonné. Le Prieuré, dans son environnement rural est également contraint par une forte saisonnalité touristique l'été et un bassin de l'emploi en perte de vitesse, ce qui malmène et fragilise l'économie locale.

Pour autant, les points de névralgie ne doivent pas nous empêcher de maintenir le cap de nos ambitions et nous écarter de nos stratégies telles que nous les avons définies dans notre récent Projet d'Etablissement. Et survient alors la question de la concrétisation et de la mise en œuvre des orientations proposées. C'est l'ambition de ce mémoire que j'ai travaillé en y intégrant objectivation, réalisme et sous un angle au plus ajusté possible.

Au fil de ma réflexion j'ai réalisé l'importance d'un travail sur l'implication des personnes en situation de handicap. Cela peut, cela doit nous aider à tirer parti des compétences de chacun pour créer les changements proposés dans ce projet au bénéfice d'un milieu de

travail accessible et inclusif. C'est une logique que je souhaite rendre opérationnelle au sein et autour de l'ESAT le Prieuré.

La complexité de ce projet engage mes responsabilités de directrice dans le secteur social et médico-social. Etymologiquement le terme complexité provient du latin *complexus*, « tissé ensemble ». Il s'agit donc bien pour moi d'engager une dynamique collective pour créer un espace dans lequel nous pouvons inventer notre stratégie et relever le défi ensemble de construire l'avenir.

« C'est aussi par la contagion que changeront les comportements. Ils deviendront inclusifs lorsqu'ils se nourriront des échanges d'expériences et d'engagements proches qui se vivent au quotidien. Pour avancer et transformer les regards, il s'agit de multiplier les occasions de rencontres, de travail et d'engagement communs entre personnes en situation de handicap et personnes valides et donc d'investir dans les écosystèmes relationnels qui multiplient les potentialités d'interactions inclusives »⁵⁷

Cette approche entame donc un challenge essentiel pour transformer notre vision culturelle et managériale du secteur social et médico-social. Dans notre approche de la fonction de directeur, nous avons la responsabilité d'intégrer dans nos objectifs, non seulement les réponses aux souhaits des personnes accueillies, mais également la notion de qualité de vie au travail et un décloisonnement de nos institutions dans un esprit transversal et partenarial. Il nous faut maintenant œuvrer pour un « développement durable social ».

⁵⁷ « Plus simple la vie : 113 propositions pour améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap » - Rapport d'Adrien Taquet, député et Jean-François Serres, membre du CESE remis au Premier ministre, à la secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées, et au ministre de l'Action et des Comptes publics – Mai 2018 – p.136

Bibliographie

OUVRAGES

- BLANC A., STIKER H.J., 1998, L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France, Desclée de Brouwer, 461 p.
- DESHAIES J.L., 2000, Mettre en œuvre les projets, L'Harmattan, 297 p.
- DUPUIS J.C., 2018, Le management du travail dans le secteur social et médico-social « Concilier performance, santé et qualité de vie au travail », ESF éditions, 156 p.
- ELIAS Norbert, 2004, La société des individus, Agora Pocket, 320 p.
- FOUURIAT M., 2^{ème} édition 2007, Sociologie des Organisations, Pearson, 352 p.
- FOVAHM (Fondation valaisanne en Faveur de la Personne handicapée mentale), 1994, Handicap mental – Travail & identité, Editions des Deux Continents, 335 p.
- GARDOU C., 2012, La société inclusive, parlons-en ! : il n'y a pas de vie minuscule, Eres, 176 p.
- GARDOU C., POIZAT D., 2007, Désinsulariser le handicap, ERES, 360 p.
- GUEVEL M.R., 2018, Inclure sans stigmatiser – Emploi et handicap dans la fonction publique, Presses de l'EHESP, 270 p.
- GUICHARD J., HUTEAU M., 2007, Orientation et insertion professionnelle - 75 concepts clés, Paris : Dunod, 468 p.
- LEFEVRE P., 1999, Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social, Paris : Dunod, 305 p.
- LUCAS B., 2015, Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion, PUG,
- MIRAMON J.M., 2009, Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médicosociaux, Presses de l'EHESP, 149 p.
- MULLER S., 2011, Comprendre le handicap psychique – Eléments théoriques, analyses de cas, Champ social éditions, 201 p.
- PERNET C., SAVARD D., 2009, Travailleurs handicapés en milieu ordinaire – Des outils pour mieux les accompagner, ERES, 280 p.
- ROSANVALLON Pierre, 2013, La société des égaux, Points Essais, 432 p.
- VANROESSEL F., 2018, Handicap et travail ordinaire : comment favoriser l'inclusion ?, Universitaires Européennes, 108 p.
- VEIL C., 1982, Vivre dans la différence – Handicap et réadaptation dans la société d'aujourd'hui, Editions Privat, 315 p.
- WEBER M., 1997, Le savant et le politique, Bibliothèques 10/18, 221 p.
- ZRIBI G., 2012, L'avenir du travail protégé – Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, Presses de l'EHESP, 184 p.

REVUES ET ARTICLES

- ARVEILLER J.P., BONNET C., Les enjeux de l'emploi pour les personnes handicapées psychiques, dans l'Information psychiatrique 2008/9 (volume 84), pages 835 à 840. [visité le 20.01.2018], disponible sur internet :

<https://www.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2008-9-page-835.htm>

- ASSOCIATION TRINOME 44, 2018, Restaurants Extra Ordinaires, Presses de l'EHESP, 119 p.
- BARET C., La formation permanente des travailleurs handicapés : vers une nouvelle place du travail dans la mission médico-sociale ?, dans Formation emploi 2013/3 (n°123), pages 67 à 88. [visité le 12.11.2017], disponible sur internet :

<https://www.cairn.info/revue-formation-emploi-2013-3-page-67.htm>

- CAHIERS DE L'ACTIF, mars/juin 2016, n°478-481, L'inclusion des personnes en situation de handicap : entre idéologies dominantes et réalité des parcours de vie, 370 p.
- COHUE S., LEQUET-SLAMA D., VELCHE D., 2005, Les politiques en faveur des personnes handicapées dans cinq pays européens, Revue française des affaires sociales

- Fondation LAIDLAW, Mission-Vision-Valeurs [visité le 25.06.2019], disponible sur internet : <https://laidlawfdn.org/about-us/mission-vision-values/>

- Ministère des solidarités et de la santé, Communiqué de Presse « Santé mentale et psychiatrie : Agnès Buzyn présente sa feuille de route pour changer le regard sur la santé mentale et les personnes atteintes de troubles psychiques », Paris, le 28 juin 2018. [visité le 9.02.2018], disponible sur internet :

https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/180628-cp_sante_mentale_et_psychiatrie_-ccmp-.pdf

- STIKER H.J., Les personnes en situation de handicap dans l'entreprise, dans Reliance 2006/1 (n°19), pages 34 à 41. [visité le 15.11.2017], disponible sur internet :

<https://www.cairn.info/revue-reliance-2006-1-page-34.htm>

- VELCHE D., Emploi et santé mentale en Europe, dans Pratiques en santé mentale 2014/3 (60^e année), pages 39 à 42. [visité le 12.11.2017], disponible sur internet :

<https://www.cairn.info/revue-pratique-en-sante-mentale-2014-3-page-39.htm>

- ZRIBI G., Le travail des personnes handicapées dans notre société – Problématiques actuelles, dans VST-Vie Sociale et Traitements 2015/4 (n°128), pages 23 à 28. [visité le 17.11.2017], disponible sur internet :

<https://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2015-4-page-23.htm>

RAPPORTS ET ETUDES

- AGEFIPH, juin 2018, Les personnes handicapées et l'emploi – Les chiffres clés 2017. [visité le 25.06.2019], disponible sur internet :
<https://www.agefiph.fr/actualites-handicap/les-chiffres-cles-de-lannee-2017>
- AGEFIPH, Plan stratégique de l'AGEFIPH – 21 février 2017. [visité le 24.11.2017], disponible sur internet :
https://www.agefiph.fr/sites/default/files/import_destination/deb309795253cf384c7969287a09d225.pdf
- ANAP, juillet 2013, Le secteur médico-social, Comprendre pour agir mieux. [visité le 24.06.2019], disponible sur internet :
<https://www.anap.fr/ressources/publications/detail/actualites/le-secteur-medico-social-comprendre-pour-agir-mieux/>
- ANCREAI, décembre 2017, Remontées d'expériences sur les pratiques favorisant la fluidité des parcours – Synthèse nationale des recensements régionaux conduits par les CREAI. [visité le 24.02.2019], disponible sur internet :
http://ancreai.org/wp-content/uploads/2017/12/synthese_nationale_rapt_dec2017.pdf
- ANDICAT, juin 2015, Les besoins de places en ESAT – Synthèse documentaire complète et propositions d'outils d'analyse, réalisé par RESPIR'OH. [visité le 24.06.2019], disponible sur internet :
https://www.andicat.org/documents/89/189/Besoins_de_places_en_ESAT_document_complet_avec_outils.pdf
- ARS, révision 2018, PRIAC 2018-2022. [visité le 4.05.2019], disponible sur internet :
https://www.paca.ars.sante.fr/system/files/2018-07/PRIAC%202018-2022_0.pdf
- ARS, PRS II PACA 2018-2023. [visité le 4.05.2019], disponible sur internet :
<https://www.paca.ars.sante.fr/projet-regional-de-sante-2018-2023-0>
- ARS, SRS PACA 2018-2023. [visité le 4.05.2019], disponible sur internet :
https://www.paca.ars.sante.fr/system/files/2018-03/SRS%20VF_pour%20validation_14032018.pdf
- CLUZEL S., 23 janvier 2019, Handicap : priorité du quinquennat – Bilan des actions 2018 et perspectives 2019. [visité le 30.06.2019], disponible sur internet :
<https://handicap.gouv.fr/presse/communiqués-de-presse/article/bilan-2018-et-perspectives-2019>
- CNCPH, « Sécuriser les parcours, cultiver les compétences », tome 1 : personnes handicapées - Rapport de Dominique Gillot, présidente du CNCPH remis à la ministre des Solidarités et de la Santé, à la ministre du Travail et à la secrétaire d'Etat chargée des Personnes handicapées auprès du Premier ministre le 19 juin 2018. [visité le 13.10.2018], disponible sur internet :
https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_gillot_-_tome_1.pdf

- CNSA, dossier technique « Troubles psychiques, guide d'appui pour l'élaboration de réponses aux besoins des personnes vivant avec des troubles psychiques », avril 2017. [visité le 20.01.2018], disponible sur internet :
<https://www.cnsa.fr/node/2949>
- CNSA, 2018, Les chiffres clés de l'aide à l'autonomie. [visité le 24.06.2019], disponible sur internet :
https://www.cnsa.fr/documentation/cnsa_18-05_chiffrescles_page_a_page_bd.pdf
- CONSEIL DE L'EUROPE, 1996, La Charte Sociale Européenne (révisée). [visité le 12.11.2017], disponible sur internet :
https://www.cncdh.fr/sites/default/files/charte_sociale_europeenne_revisee_0.pdf
- CONSEIL DE L'EUROPE, Droits de l'homme : Une réalité pour tous. Stratégie du Conseil de l'Europe sur le Handicap 2017-2023. [visité le 15.11.2018], disponible sur internet :
<https://edoc.coe.int/fr/personnes-handicapees/7278-pdf-droits-de-l-homme-une-realite-pour-tous-strategie-du-conseil-de-leurope-sur-le-handicap-2017-2023.html>
- CREAL, 2017, HandiDonnées – Panorama régional de données sur le handicap – PACA. [visité le 9.02.2019], disponible sur internet :
http://www.creal-pacacorse.com/3_etudes/etudes.php?id_Doc=153
- DARES résultats, février 2019 n°010, La formation professionnelle des personnes handicapées entre 2014 et 2016. [visité le 14.07.2019], disponible sur internet :
<https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2019-010.pdf>
- DEPARTEMENT06, Schéma départemental en faveur des personnes handicapées – Orientations 2014-2018. [visité le 6.10.2017], disponible sur internet :
<https://www.departement06.fr/solidarite-social/handicap-2628.html>
- DIRECCTE, La note de conjoncture de la Direccte Provence-Alpes-Côte d'Azur, n°21, avril 2019. [visité le 14.07.2019], disponible sur internet :
<http://paca.direccte.gouv.fr/Les-indicateurs-cles-de-la-Direccte-Paca>
- DITP, SERRES J.F., TAQUET A., mai 2018, Plus simple la vie – 113 propositions pour améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap. [visité le 6.04.2019], disponible sur internet :
<https://www.gouvernement.fr/partage/10237-rapport-plus-simple-la-vie-113-propositions-pour-ameliorer-le-quotidien-des-personnes-en-situation>
- DGAS, novembre 2009, Opus3, Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leurs missions médico-sociale et économique, Rapport final. [visité le 24.06.2019], disponible sur internet :
<https://www.reseau-gesat.com/Download/News/PieceJointeInfo/fichier/398.pdf>

- DREES, juillet 2018, Les personnes accueillies dans les établissements et services médico-sociaux pour enfants ou adultes handicapés en 2014 – Résultats de l'enquête ES-Handicap 2014. [visité le 10.02.2019], disponible sur internet :
<https://drees.solidarites-sante.gouv.fr/etudes-et-statistiques/publications/les-dossiers-de-la-drees/article/les-personnes-accueillies-dans-les-etablissements-et-services-medico-sociaux>
- HAS, Recommandations de Bonne Pratique - Ouverture de l'établissement à et sur son environnement. [visité le 28.02.2019], disponible sur internet :
https://www.has-sante.fr/jcms/c_2835189/fr/ouverture-de-l-etablissement-a-et-sur-son-environnement
- IGAS, La prise en charge du handicap psychique – rapport Inspection générale des affaires sociales - août 2011. [visité le 20.01.2018], disponible sur internet :
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/114000570.pdf>
- INSEE, Comparateur de territoire : commune de Tende (06163). [visité le 31.03.2019], disponible sur internet :
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=COM-06163>
- INSEE, Edition 2019, Tableaux de l'économie française. [visité le 30.06.2019], disponible sur internet :
<https://www.insee.fr/fr/statistiques/fichier/3696937/TEF2019.pdf>
- LA DOCUMENTATION FRANCAISE, « L'emploi : un droit à faire vivre pour tous », Evaluer la situation des personnes handicapées au regard de l'emploi, Prévenir la désinsertion professionnelle – M. Busnel – décembre 2009. [visité le 12.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/104000032.pdf>
- Le Prieuré, Projet d'établissement Complexe Le Prieuré 2017-2022
- Le Prieuré, Rapport d'activité 2018 ESAT Le Prieuré – avril 2019
- Le Prieuré, Rapport d'évaluation externe, APREH 06, ESAT Le Prieuré – Cabinet ABAQ – mars 2014
- Ministère des solidarités et de la santé, « Zéro sans solution » : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches – D. Piveteau – 10 juin 2014. [visité le 10.01.2017], disponible sur internet :
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_zero_sans_solution_.pdf
- Ministère des solidarités et de la santé, Conférence Nationale du Handicap le 11 décembre 2014, Feuille de route du Ministère des affaires sociales, de la santé et des droits des femmes. [visité le 01.11.2017], disponible sur internet :
https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/feuille_de_route_cnh_v3-2.pdf

- OMS, 2011, Rapport mondial sur le handicap. [visité le 06.04.2019], disponible sur internet :
https://www.who.int/disabilities/world_report/2011/fr/
- ORM, Territoires Menton-Vallée de la Roya, synthèse et chiffres-clés. [visité le 01.05.2019], disponible sur internet :
<https://www.orm-paca.org/dataorm/territoires/?choix=ze&codez=9306>
- SENAT, Rapport d'information sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) de la commission des finances du Sénat – sénateur E.Bocquet - 15 avril 2015. [visité le 28.01.2018], disponible sur internet :
<https://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-4091.pdf>

LOIS, DECRETS, CIRCULAIRES

- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés. [visité le 20.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512481>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. [visité le 16.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. [visité le 16.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2011-893 du 28 juillet 2011 pour le développement de l'alternance et la sécurisation des parcours professionnels. [visité le 16.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000024408887&categorieLien=id>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale. [visité le 20.11.2017], disponible sur internet :
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028683576>
- MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, Loi n°2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. [visité le 25.11.2018], disponible sur internet :

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id>

- MINISTERE DU TRAVAIL, DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE ET DE LA SOLIDARITE, Circulaire NDGAS/3B no 2008-259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies. [visité le 15.11.2017], disponible sur internet :

http://www.esat-pm.fr/uploads/images/Circulaire_DGAS-3B-2008-259_1-08-08.pdf

- MINISTERE DU TRAVAIL, DE LA SOLIDARITE ET DE LA FONCTION PUBLIQUE, MINISTERE DE LA SANTE ET DES SPORTS, Circulaire DGCS/3B no 2010-293 du 28 juillet 2010 relative à la campagne budgétaire des établissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2010. [visité le 15.11.2017], disponible sur internet :

https://solidarites-sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste_20100009_0100_0057.pdf

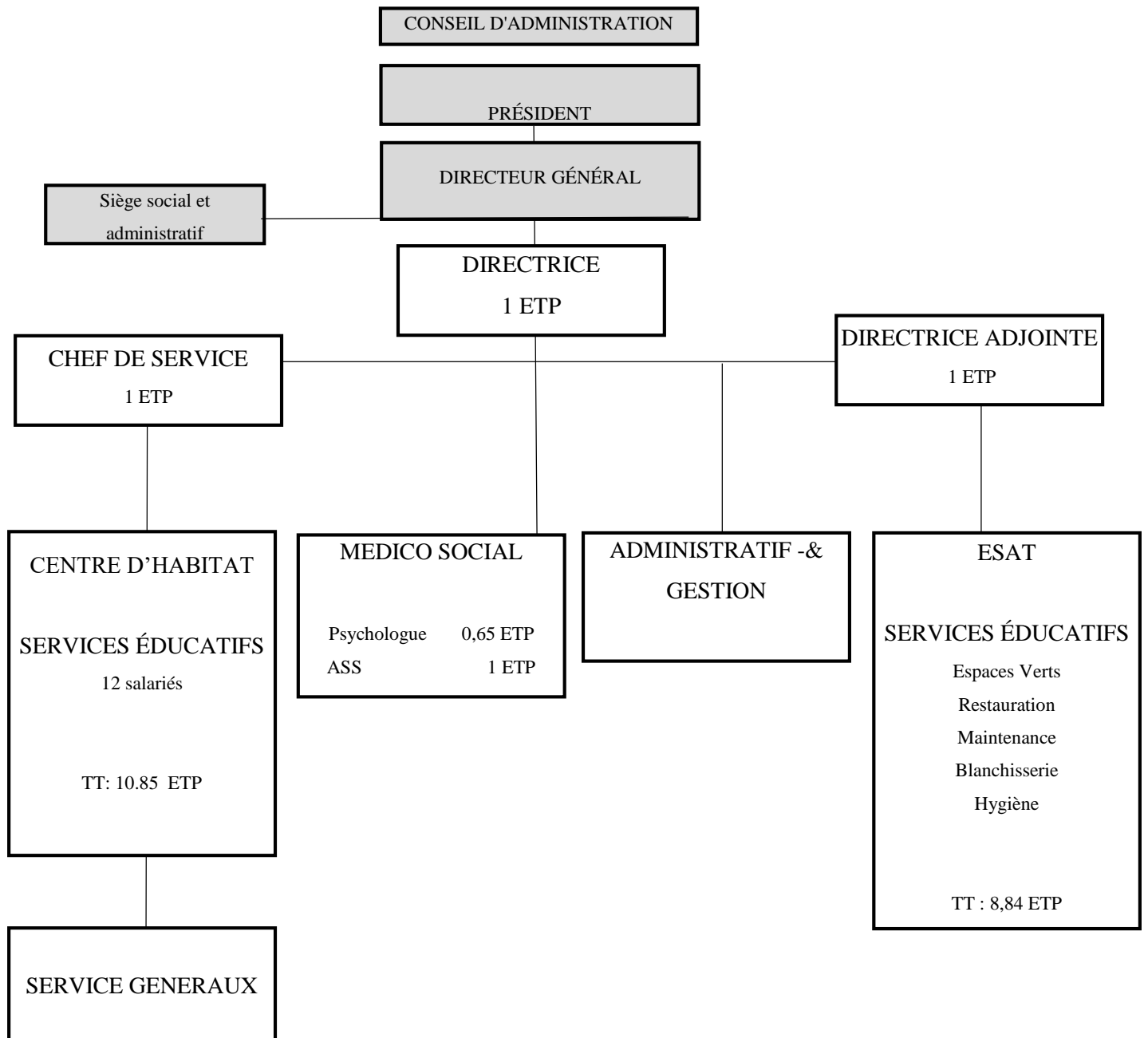
- UNION EUROPEENNE, Traité d'Amsterdam 1997. [visité le 25.11.2017], disponible sur internet :

https://europa.eu/european-union/law/treaties_fr


Liste des annexes

Annexe 1 : Organigramme hiérarchique du Prieuré	II
Annexe 2 : Fiches de poste Moniteur d'atelier et Educateur Technique Spécialisé	III
Annexe 3 : Sociogramme du Prieuré	V
Annexe 4 : Grille SWOT	VI
Annexe 5 : Fiche de poste Chargé d'insertion professionnel	VII
Annexe 6 : Plan de communication	IX
Annexe 7 : Extrait du Schéma Régional de Santé PACA 2018-2023	XI
Annexe 8 : Opérationnalité de la co-construction des Projets Personnalisés	XVI
Annexe 9 : Fiche action	XVII

Annexe 1 : Organigramme hiérarchique du Prieuré



Annexe 2 : Fiche de poste Moniteur d'atelier

	DIRECTION	N° 51011.21 Création : 05.10.11 Mise à jour : 22.01.16 Pagination : 1/1
	FICHE DE POSTE CHEF D'EQUIPE 2^{ème} CATEGORIE (Groupe C)	

MISSIONS

Dans le respect des libertés individuelles, et des droits des personnes en situation de handicap (protection, dignité, vie privée) et de leur famille :

- Organiser et gérer, dans un environnement bienveillant, une équipe de travailleurs pour la fabrication et/ou la prestation d'un service.
- Etre responsable de l'accompagnement et du soutien des personnes, afin de permettre le développement d'activités professionnelles et la socialisation.
- Participer, accompagner, adapter les postes aux capacités des usagers en visant la promotion de la personne, sa prise de confiance, son autonomie en lien avec son projet individuel et son insertion dans la société.

TACHES COURANTES

- Alimenter par des observations, évaluations, entretien avec le travailleur, le suivi du projet d'accompagnement personnalisé, en lien avec l'éducateur technique spécialisé.
- Assurer la référence de plusieurs travailleurs : Elaborer, et accompagner les travailleurs dans leurs projets individualisés en partenariat avec le coordinateur.
- Enseigner et faire appliquer le règlement de fonctionnement.
- Intégrer la cohésion d'équipe et apporter un climat propice à la bienveillance.
- Anticiper son absence en assurant la continuité de son service.
- Sensibiliser et veiller à la meilleure gestion des coûts, des flux des marchandises, et de la sécurité des lieux.
- Assurer une veille du cadre légal sur les évolutions d'accompagnement professionnel de l'utilisateur.
- Être acteur dans le développement commercial et économique de son atelier de production, en étant force de proposition et d'anticipation en particulier sur les périodes de faible activité.

TACHES SECONDAIRES


- Accueillir et encadrer les nouveaux salariés ou les stagiaires.
- Assurer une bonne communication de l'établissement sur l'extérieur, faire du lien.
- Alerter la Directrice Adjointe en cas de besoin repéré, signaler tout manquement.
- Accompagner et évaluer les travailleurs mis à disposition.
- Veiller au meilleur dispositif entre présence effective et efficience.

LIENS HIERARCHIQUES

Directrice Adjointe.

LIENS FONCTIONNELS

Tous les services du Complexe Le Prieuré et de l'Association APREH

	DIRECTION	N° 51011.06
	FICHE DE POSTE EDUCATEUR TECHNIQUE SPECIALISE (Groupe C)	Création : 05.10.11 Mise à jour : Pagination : 1/1

MISSIONS

Dans le respect des libertés individuelles, et des droits des personnes en situation de handicap (protection, dignité, vie privée) et de leur famille :

- Apporter les réponses adaptées aux besoins et aux attentes des personnes handicapées grâce au travail.
- Favoriser leur épanouissement personnel et faciliter leur insertion dans la société. Leur faire acquérir plus d'autonomie dans les actes de production.
- Etablir une communication professionnelle par le travail en équipe et la coordination.
- Concevoir, conduire et assurer le projet technique spécialisé en tenant compte de la commande sociale, de l'environnement, de la situation des personnes et des besoins économiques en se référant à son supérieur hiérarchique.
- S'impliquer et porter les stratégies commerciales, partenariales et institutionnelles.

TACHES COURANTES

- Assurer la permanence des décisions prises.
- Assurer la référence de plusieurs personnes handicapées : Elaborer, rédiger, mettre en œuvre et réajuster en évaluant leurs projets individualisés en partenariat (usager-institution- autre).
- Accompagner et suivre les stagiaires dans les différents ateliers.
- Assister aux synthèses, bilan de stage...et participer à leurs rédactions.
- Mettre en place et animer les activités de production planifiées.
- Garantir la bienveillance des usagers.
- Enseigner et faire appliquer le règlement de fonctionnement.
- Intégrer la cohésion d'équipe et apporter un climat propice à la bienveillance.
- Connaître le projet d'établissement. Participer à l'élaboration des outils d'évaluation.
- Participer à la dynamique de l'organisation en utilisant les moyens de communications adaptés.
- Entretien sa culture professionnelle. Etre force de proposition dans l'intérêt général.
- Repérer sa place de professionnel dans le fonctionnement général. Etre force de proposition.
- Assurer la meilleure utilisation des biens.
- Mettre en place des indicateurs de gestion des coûts.

TACHES SECONDAIRES

- Planifier et diriger le travail d'un autre atelier.
- Accompagner et évaluer les travailleurs mis à disposition.
- Accueillir et encadrer les nouveaux salariés ou les stagiaires.
- Représenter l'établissement à l'extérieur et éventuellement promouvoir le projet d'établissement.
- Alerter son supérieur hiérarchique de toutes situations particulières.
- Veiller à la prise des traitements.

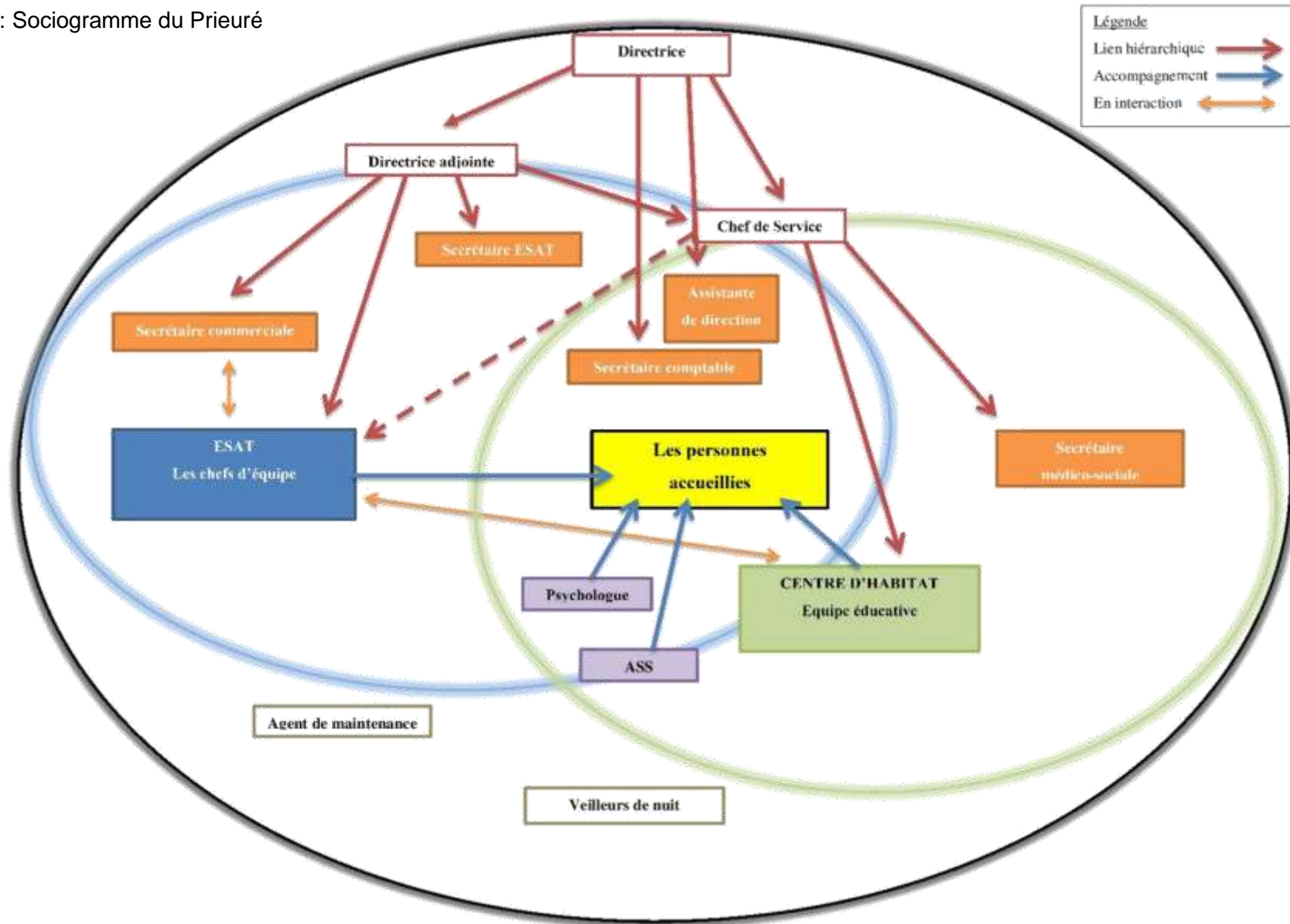
LIENS HIERARCHIQUES

Directrice Adjointe.

LIENS FONCTIONNELS

Tous les services du Complexe Le Prieuré et de l'Association APREH

Annexe 3 : Sociogramme du Prieuré




Annexe 4 : Grille SWOT

Cette grille SWOT⁵⁸ propose une synthèse des problématiques de l'ESAT le Prieuré.

FORCES	FAIBLESSES
<p><u>Dynamique de l'établissement :</u> -Evaluation interne réalisée de manière participative (référentiel construit sur mesure), idem pour le Projet d'Etablissement pour lequel un groupe Qualité a été constitué lors de la co-construction. -Travail des salariés sur l'Analyse de leurs Pratiques Professionnelles (avec le regard d'un intervenant externe). -Taux d'encadrement supérieur à la moyenne en ESAT</p> <p><u>Personnalisation de l'accompagnement, expression et participation individuelle :</u> -Les profils des salariés sont cohérents avec les besoins des personnes accueillies. -Un outil informatique est partagé entre les salariés pour le suivi des projets individualisés. -Les travailleurs sur l'ESAT peuvent bénéficier de leur CPF pour un accès à une formation diplômante ou qualifiante.</p> <p><u>Budget :</u> -Equilibré bénéficiant d'une participation croissante du Chiffre d'Affaire Production</p> <p><u>Ouverture de l'établissement sur son environnement :</u> -Des partenariats sont mis en place, formalisés par des conventions : activités sociales de soutien, partenariats commerciaux. -L'établissement est connu dans son environnement pour ses services (hôtel, restaurant, blanchisserie, espaces verts, nettoyage...) -L'établissement a récemment fait une mise à jour de son site internet. Il est présent sur les réseaux sociaux.</p>	<p>-La dynamique Qualité : la structuration n'est pas définie. Le COPIL n'est pas repéré par tous les salariés. -L'évaluation du Projet d'Etablissement n'est pas formalisée. Les axes stratégiques ne font pas l'objet de fiches actions déterminant moyens et indicateurs de suivi.</p> <p>-Les salariés sont inégaux dans l'appropriation de l'outil informatique de suivi de la personne. -Les stages et mises à disposition proposés aux travailleurs sont peu développés. -Le taux d'insertion professionnel dans le milieu ordinaire est très faible</p> <p>-Coût à la place inférieur à la moyenne nationale -Entretien du bâtiment datant du XVème siècle</p> <p>-L'établissement est situé en zone rurale de moyenne montagne avec un réseau de transports parfois aléatoire (période de travaux de la ligne SNCF par exemple). -L'établissement est soumis à la concurrence dans sa zone de proximité. -L'économie locale dépend fortement de la saisonnalité (vallée touristique).</p>
OPPORTUNITES	MENACES
<p>-Répondre aux appels à projet positionnant l'établissement comme acteur incontournable dans l'accompagnement des personnes socialement. -Dans une ambition collective, de solidarité et de partage, être repéré par les collectivités et les entreprises locales comme acteur de l'emploi. -Proposer des dispositifs innovants facilitant l'accès à la formation pour les travailleurs en situation de handicap.</p>	<p>-La difficulté éventuelle dans le partenariat avec le sanitaire également bien représenté dans la vallée. -CPOM ESAT et diminution de la dotation. -Evolution des politiques publiques qui peuvent remettre en question l'équilibre économique des ESAT.</p>

⁵⁸ Strengths Weaknesses Opportunities Threats - outil d'analyse stratégique qui combine l'étude des forces et faiblesses avec celle des opportunités et des menaces de l'environnement

Annexe 5 : Fiche de poste Chargé d'insertion

	DIRECTION	N° 51011.31
	FICHE DE POSTE CHARGE D'INSERTION (Groupe D)	Création : 26.08.19 Mise à jour : Pagination : 1/2

Le chargé d'insertion professionnel a en charge la conception, la gestion, la mise en œuvre, le suivi d'actions spécifiques pour l'accompagnement à l'emploi des personnes accueillies.

MISSIONS

Dans le respect des libertés individuelles, et des droits des personnes en situation de handicap (protection, dignité, vie privée) et de leur famille :

- Accompagner les personnes en situation de handicap en recherche de stage ou d'emploi.
- Maîtriser l'analyse des demandes et des besoins de l'entreprise et de son environnement (collectif de travail) avant, pendant et après la mise en emploi.
- Renforcer la visibilité de l'ESAT le Prieuré auprès des entreprises, sur les réseaux sociaux.

TACHES COURANTES

- Informer sur les possibilités de stage ou d'emploi, les conseiller et les orienter dans leurs recherches, les aider pour la rédaction du CV et de la lettre de motivation.
- Concevoir et animer des modules de formation (techniques de recherche de stage).
- Informer les entreprises, les administrations et les collectivités sur les compétences des personnes.
- Elaborer des documents pédagogiques et des supports de communication.
- Participation aux comités de pilotage et élaboration des bilans pour les partenaires institutionnels.
- Réalisation de comptes rendus et de bilans de suivi.

TACHES SECONDAIRES

- Organiser des rencontres avec des professionnels (salons, modules d'enseignement, petits déjeuners, carrefour des métiers...).
- Animation d'ateliers ou d'informations collectives.
- Développer une activité de veille sur les problématiques d'insertion professionnelle, d'évolution du marché du travail.
- Maîtrise des indicateurs de l'action pour la personne en situation de handicap et pour l'entreprise, dans une démarche de co-construction et d'expérimentation de nouveaux indicateurs.



LE PRIEURÉ

DIRECTION
FICHE DE POSTE
CHARGE D'INSERTION
(Groupe D)

N° 51011.31
Création : 26.08.19
Mise à jour :
Pagination : 2/2

COMPETENCES :

SAVOIRS :

- Connaissance des caractéristiques du handicap et de leurs incidences sur les logiques d'inclusion.
- Connaissance des droits, contraintes et marges de manœuvre des personnes en situation de handicap afin de se positionner en référent et mobiliser les acteurs stratégiques, analyser les situations et postes de travail et utiliser et/ou créer les outils et les aménagements adéquats.
- Travail en équipe et en réseau dans un cadre multi-partenarial.
- Connaissance du fonctionnement de l'ESAT le Prieuré de son environnement socio-économique.
- Connaissance des différents types d'action d'insertion afin d'en repérer l'efficacité, la pertinence, la cohérence et la conformité. Eventuellement proposer de nouvelles méthodes de travail, de nouveaux outils d'insertion.

SAVOIR-FAIRE :

- Maîtrise de l'environnement informatique.
- Maîtrise de communication pour informer sur son action et ses résultats.
- Maîtrise de la démarche et de la méthodologie de projet dans ses différentes étapes et pédagogie de l'accompagnement.

SAVOIR-ETRE :

- Maîtrise de l'accueil de la personne, en se mettant à son écoute et en la rendant actrice de son projet.
- Aptitude à communiquer et faire preuve de pédagogie, sens des relations humaines.
- Capacité d'animation et de coordination.
- Pratique de l'accueil individualisé et du collectif.
- Rigueur et méthode dans l'organisation du travail.
- Aptitude à porter les valeurs de l'APREH.
- Sens de l'initiative et de l'innovation, créativité et capacité d'adaptation.

LIENS HIERARCHIQUES

Directrice Adjointe.

LIENS FONCTIONNELS

Tous les services du Complexe Le Prieuré et de l'Association APREH

PLAN DE COMMUNICATION



EN INTERNE				
► Qui	► Objectif	► Comment	► Référent	► Quand
CA	Faire valider la démarche	Rencontre	Directrice	1 ^{ère} étape J
Equipe de direction	Mise en œuvre et collaboration	Rencontre	Directrice	J+1 semaine
CSE	Informersur la démarche, son évolution et son impact sur l'organisation	Rencontre	Directrice	J+1 semaine puis lors des rencontres mensuelles
Salariés et Travailleurs en situation de handicap	Informersur la démarche Appel à la participation (copil démarche et COPIL qualité)	Réunion institutionnelle	Directrice	J+2 semaines
Travailleurs en situation de handicap	Préciser la démarche et recueillir les participations	Rencontre avec les représentants des travailleurs & Projet Individualisé	Equipe de direction Educateurs Techniques Spécialisés	Dans le mois

PLAN DE COMMUNICATION



EN INTERNE

► Qui	► Objectif	► Comment	► Référent	► Quand
Autorités de tarification	Présenter le projet qui va être mis en œuvre Partager les résultats de la démarche en vue d'une négociation (CPOM)	Courrier	Directeur Général	Après présentation au CA
Partenaires	Présenter la démarche, obtenir l'adhésion et la participation Constitution d'un jury	Invitation à une rencontre sur l'ESAT	Equipe de direction	J + 3 mois puis régulièrement
Presse / médias	Informers sur la démarche	Journal du Prieuré distribué en 5000 exemplaires, réseaux sociaux, Presse locale	Equipe de direction	J + 3 mois puis régulièrement

2.4 PARCOURS DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

CONTEXTE

L'accompagnement du handicap s'inscrit dans une organisation complexe du fait de la multiplicité des types de structures et services concernés, des modes de financements impliquant deux autorités différentes (Conseils départementaux et/ou ARS) ou encore de la diversité de handicaps. En région Paca, l'état de l'offre relevant du financement exclusif ou conjoint de l'ARS Paca représente 591 ESMS pour 23 900 places⁷.

Pour autant, il convient de relever que cette offre ne répond pas de façon satisfaisante à l'ensemble des besoins des personnes en situation de handicap. Les demandes aujourd'hui exprimées par les personnes en situation de handicap traduisent à la fois une augmentation et une évolution de leurs besoins en raison :

- des taux de prévalence et de la diversité des situations de handicaps : psychique, TSA (troubles du spectre de l'autisme), sensoriels, troubles spécifiques du Langage et des Apprentissages, moteurs, pluri-handicaps, polyhandicaps, traumatismes crâniens, déficience intellectuelle, handicaps rares... ;
- de la progression démographique de la population et de l'augmentation de l'espérance de vie ;
- des progrès médicaux en termes de dépistage et diagnostic des troubles et déficiences ;
- de l'extension de la définition de handicap et des droits posés par la réglementation et le droit international ou européen qui confortent la personne en situation de handicap et sa famille dans leur choix de vie ;
- d'une offre insuffisante ou jugée trop cloisonnée.

⁷ Soit 22% de places en moins que la moyenne nationale pour les adultes handicapés et 16% de moins pour les enfants et adolescents handicapés

La personne en situation de handicap et ses aidants aspirent à pouvoir accéder à l'ensemble des droits ouverts à tout citoyen qu'il s'agisse des droits à la santé, à la culture, la scolarisation, au travail, aux loisirs...et à disposer de réponses adaptées.

Par ailleurs, plusieurs plans et programmes nationaux convergent vers les mêmes objectifs:

- la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » se structure autour de quatre axes induisant une évolution importante de la réponse aux besoins des personnes en situation de handicap afin notamment de passer d'une logique de places et de filières à une logique de réponses adaptées. Plusieurs réformes en cours tendent à accompagner ces changements de logique et constitueront des leviers pour l'ARS Paca afin de réaliser les objectifs de ce second PRS : réforme de la tarification, généralisation des CPOM, système d'information des MDPH et de suivi des orientations, réforme des autorisations....
- la stratégie quinquennale d'évolution de l'offre 2017-2021 tend à transformer et faire évoluer l'offre existante afin de pouvoir répondre à la diversité des aspirations des personnes en situation de handicap et de leurs aidants notamment dans les cas des situations complexes, le polyhandicap et le handicap psychique. Il appartient alors à l'ARS de définir une gouvernance partagée avec les conseils départementaux et les MDPH afin de faire évoluer l'organisation de l'offre territoriale et de construire avec les acteurs de terrain de nouveaux outils, dispositifs, réponses. Cette stratégie s'inscrit en déclinaison de la démarche «une réponse accompagnée pour tous».

- L'année 2017 a marqué la fin du troisième plan autisme 2013-2017 pour lequel l'ARS Paca a été dotée d'une enveloppe de près de 12 millions d'euros. Dans le cadre du quatrième plan autisme dénommé « stratégie nationale pour l'autisme au sein des troubles neuro-développementaux » destiné notamment à favoriser l'insertion sociale et la citoyenneté des personnes mais aussi le repérage, le diagnostic et la prise en charge précoces, l'ARS Paca entend poursuivre sa politique volontariste engagée depuis plusieurs années en direction des personnes avec troubles du spectre autistique.

Les principaux points de ruptures/fragilités identifiés sur les parcours des personnes en situation de handicap s'articulent autour des items suivants :

- L'accès aux aides pour la vie quotidienne
- L'accès aux soins.
- Les situations dites critiques et/ou complexes.
- Les âges charnières notamment :
 - à la petite enfance pour les questions de dépistage, diagnostic ;
 - pour la tranche 16/25 ans : passage à l'âge adulte, transition avec le secteur adulte et/ou en milieu ordinaire (enjeux autour de la scolarisation/formation professionnelle, les passerelles des ESMS enfants vers les ESMS adultes...);
 - le vieillissement.
- Les besoins des aidants.

ENJEUX

Au-delà de l'évolution du secteur médico-social il convient de modifier le regard que l'on porte sur le handicap dans le cadre d'un projet de société où les concepts d'inclusion et d'accessibilité universelle trouvent toute leur signification. Cela implique dès lors que la société s'adapte pour inclure les personnes vulnérables.

L'ARS Paca aspire à pouvoir contribuer à ce projet de société en soutenant dans le cadre de sa politique régionale de santé quatre enjeux majeurs :

■ « ZÉRO SANS SOLUTION » OU COMMENT ACCOMPAGNER LE DÉPLOIEMENT DE LA RÉPONSE ACCOMPAGNÉE POUR TOUS

Certaines situations de handicap sont dites « complexes » ou « critiques » par la nature des « comportements à problèmes » que la personne peut présenter et de la multiplicité et des spécificités des réponses à construire, en particulier lors du maintien en établissement des publics de jeunes adultes. La « Réponse accompagnée pour tous » se veut une démarche visant à faire évoluer le secteur médico-social selon une approche plus inclusive prenant en compte les besoins de ces personnes.

■ AMÉLIORER L'ACCÈS À LA PRÉVENTION ET AUX SOINS POUR LES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP

La personne en situation de handicap doit pouvoir accéder sans discrimination à la prévention et aux soins de santé courants ; en effet, le handicap peut conduire à développer des affections secondaires, des comorbidités, des affections liées à l'âge, des maladies chroniques, des comportements à risque (tabagisme, dénutrition...) dont les carences de prévention et de soins sont autant de sources d'aggravation.

PROMOUVOIR UN PARCOURS DE VIE PLUS INCLUSIF AUX ÂGES CHARNIÈRES

Parler de parcours plus «inclusif» pour les personnes en situation de handicap suppose de ne plus raisonner en terme de «places» mais de «réponses» et de créer des passerelles entre les milieux protégés, spécialisés et le milieu ordinaire.

SOUTENIR LES FAMILLES ET LES PROCHES.

Les familles et proches aidants sont des acteurs indispensables et essentiels dans la construction du projet de vie de la personne en situation de handicap. Pour autant cette mobilisation n'est pas sans conséquence pour les aidants (épousement, fatigue, renoncement à une activité professionnelle, voire à des activités ou relations sociales...) impliquant que l'on prenne en compte leurs propres besoins afin de prévenir les ruptures ou encore les situations de maltraitance.

OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

OBJECTIF 1 : Développer l'offre médico-sociale d'accueil et d'accompagnement.

OBJECTIF 2 : Développer l'accessibilité physique et matérielle ou «accessibilité universelle» aux soins.

OBJECTIF 3 : Former, informer les professionnels sur l'accès aux soins, la santé, la prévention et le dépistage du handicap.

OBJECTIF 4 : Assurer la continuité entre repérage, dépistage, diagnostic et prise en charge

OBJECTIF 5 : Favoriser/accompagner l'insertion professionnelle des 14/25 ans et leur entrée dans la vie d'adulte/de citoyen.

OBJECTIF 6 : Développer et structurer l'offre de répit.

Objectif 7 : Développer l'information et la formation en direction des familles et proches aidants.

OBJECTIF 1 : Développer l'offre médico-sociale d'accueil et d'accompagnement.

- Renforcer et diversifier les modalités d'accueil (temps séquentiel, accueil de jour, accueil temporaire, internat), et les modalités de fonctionnement (ambulatoire, file active...).
- Promouvoir les plateformes de services selon une logique de dispositif permettant d'offrir un panel diversifié d'accompagnements
- Promouvoir les dispositifs expérimentaux (équipe mobile sanitaire intervenant dans les ESMS et à domicile, pôle de compétences et de prestations externalisées).

OBJECTIF 2 : Développer l'accessibilité physique et matérielle ou «accessibilité universelle» aux soins.

- Pérenniser les actions expérimentales en matière d'accès aux soins (sites de consultation dédiées) et y inclure des actions de prévention.
- Mettre en place de consultations dédiées au sein des établissements de santé sur les soins spécialisés (soins dentaires, gynécologiques, radiologiques...) et envisager la création d'équipes mobiles pouvant intervenir à domicile ou ESMS.
- Disposer d'un plateau d'imagerie/radiologie adapté dans les hôpitaux pour les personnes en situation de handicap présentant une obésité morbide, développer la télé-médecine...
- Augmenter le périmètre d'intervention du réseau «Handident».

- Développer les supports de communication adaptés aux personnes en situation de handicap notamment sur les thématiques de prévention.
- Conforter les connaissances sur le handicap et la mise en réseau des professionnels reconnus pour les cas complexes (centre ressources, recherche...).

OBJECTIF 3 : Former, Informer les professionnels (des établissements de santé, professionnels des ESMS et aidants) sur l'accès aux soins, la santé, la prévention et le dépistage du handicap.

- Sensibiliser dans le cadre d'échanges thématiques les professionnels de santé à la prise en charge des personnes en situation de handicap.
- Former un réseau de professionnels volontaires (libéraux et hospitaliers) à la prise en charge des personnes en situation de handicap afin de jouer un rôle de correspondant, de relais auprès des autres professionnels.
- Sensibiliser et former les équipes des ESMS et les aidants à la prévention et au dépistage.
- Développer des temps d'échanges de pratiques intersectoriels pour améliorer la prise en charge, l'orientation et partager les pistes d'amélioration.

OBJECTIF 4 : Assurer la continuité entre repérage, dépistage, diagnostic et prise en charge

- Adapter l'offre en proximité : diversifier les modalités d'accueil, les dispositifs, conforter le fonctionnement des CAMSP, simplifier les agréments d'âge des ESMS.
- Développer l'offre de services.
- Conforter les réponses en direction des enfants présentant des Troubles Spécifiques du Langage et des Apprentissages.
- Favoriser l'accès à l'évaluation des troubles neuro-développementaux dans le cadre de structures ou services dédiés.

OBJECTIF 5 : Favoriser/accompagner l'insertion professionnelle des 14/25 ans et leur entrée dans la vie d'adulte/de citoyen

- Développer l'offre de service SESSAD pro/CFA.
- Conforter la filière lycée professionnel/SESSAD pro/SIPFP/CFA.
- Développer les SIPFP (section d'initiation et de première formation professionnelle rattachée à des IME) et les modalités hors les murs (ESAT, SIPFP).
- Soutenir et développer l'habitat inclusif.
- Conforter les partenariats ESMS, EN, ASE, MDPH, secteur de l'emploi (DIRECCTE, AGEFIPH...).
- Soutenir les actions de formation à l'autonomie à la vie sociale.

OBJECTIF 6 : Développer et structurer l'offre de répit

- Développer et structurer des places accueil temporaire et accueil de jour, favoriser les transports, développer l'accueil familial.
- Favoriser les interventions à domicile de longue durée : formation de l'aidant, soutien par un tiers (détaché d'un ESMS ou relevant d'une structure d'appui), équipes mobiles.

OBJECTIF 7 : Développer l'information et la formation en direction des familles et proches aidants

- Développer et soutenir les temps de rencontre entre pairs aidant.
- Organiser des formations en direction des aidants.
- Promouvoir les séjours de répit aidants/aidés.

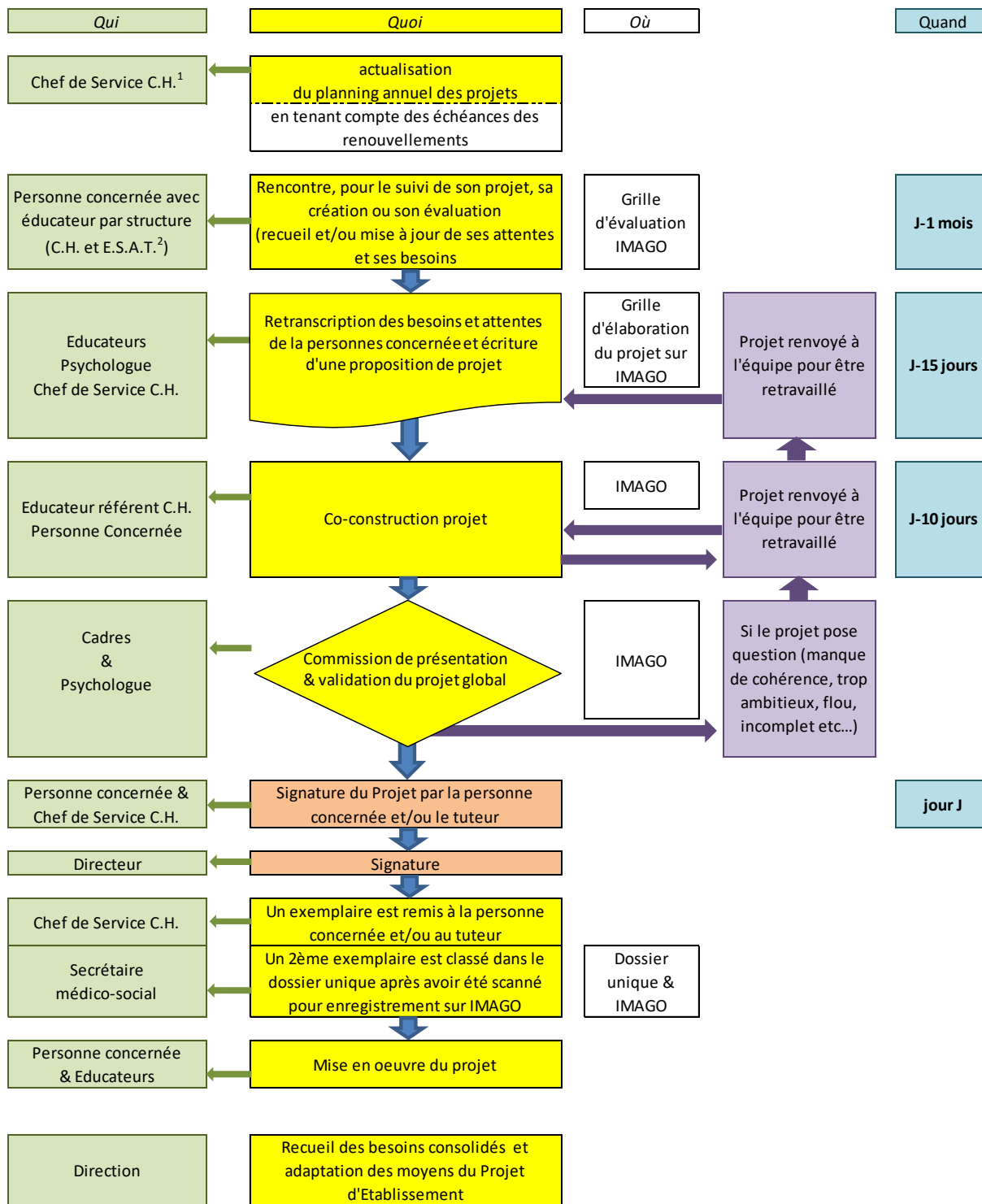
LES RÉSULTATS ATTENDUS

- Tous les ESMS ont conclu des conventions avec un ou des établissements de santé du territoire pour :
 - o prévenir et limiter les hospitalisations d'urgence ;
 - o améliorer l'accès aux soins des personnes en situation de handicap ;
 - o développer des fonctions ressources dans chaque département afin d'offrir une expertise.
- L'autonomie des personnes en situation de handicap a progressé notamment chez les 14-25 ans.
 - o Augmentation du nombre de jeunes en situation de handicap en formation professionnelle.
 - o Facilitation de l'accès aux droits ordinaires pour les personnes en situation de handicap.
 - o Facilitation de l'insertion professionnelle en milieu ordinaire pour les jeunes en situation de handicap.
- Les professionnels de santé sont mieux sensibilisés et formés au handicap.
- Le nombre d'adultes maintenus en ESMS pour enfants au titre de l'amendement Creton diminue de 20% chaque année.
- Le délai de diagnostic des déficiences/du handicap, de prise en charge a été réduit.
- Les enfants accompagnés en établissements spécialisés bénéficient d'une scolarisation à l'école, c'est à dire en dehors d'une unité d'enseignement implantée dans un établissement spécialisé.
- La part des services dans l'offre médico-sociale proposant un accompagnement en milieu ordinaire s'élève à au moins 50%.

Annexe 8 : Opérationnalité de la co-construction des Projets Personnalisés

PROCEDURE PROJETS INDIVIDUALISES

Révision au moins annuelle et/ou à la demande de la personne concernée et/ou à la demande de l'équipe pluri professionnelle



¹ Centre d'Habitat

² Etablissement et Service d'Aide par le Travail

Loi n°2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale "droit de participation directe de l'utilisateur ou de son représentant légal à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement qui le concerne"

FICHE ACTION



▶ Action	<i>Convention de partenariat formation</i>
▶ Orientation stratégique	<i>Garantir un accès au droit à la formation professionnelle pour les travailleurs en situation de handicap & l'ouvrir à tous publics</i>
▶ Objectif qualité	<i>Coopérer avec les organismes de formation</i>

▶ Description	<i>Signature d'une convention d'objectifs formation et conseil</i>
▶ Pilote	<i>Directrice</i>
▶ Acteurs du projet	<i>Equipe de direction, Educateurs Techniques Spécialisés</i>
▶ Partenaires	<i>Externe, le GRETA Tourisme de Menton et Acteurs de l'emploi comme la Mission Locale et Pôle Emploi</i>
▶ Calendrier prévisionnel	<i>Durée effective d'engagement sur 3 ans après signature de la convention</i>
▶ Effets attendus en termes qualitatifs et quantitatifs	<i>Professionnalisation des TSH Approche du milieu ordinaire</i>
▶ Communication interne	<i>Cf plan de communication</i>
▶ Communication externe	<i>Cf plan de communication</i>
▶ Indicateurs d'évaluation	<i>Nombre d'heures d'action formation TSH Nombre de stagiaires travailleurs et autres public en intra et extra</i>
▶ Impact prévisible	<i>Réseau entreprises locales secteur restauration et hôtellerie Promotion du restaurant du Prieuré Mobilisation des équipes éducatives autour d'un projet commun</i>

DUBILLOT

Sylvie

Septembre 2019

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement
ou de service d'intervention sociale**

ETABLISSEMENT DE FORMATION : IESTS Nice

ELARGIR L'OFFRE DE SERVICE EN ESAT

**S'engager dans une démarche d'inclusion socio-professionnelle adaptée aux
souhais des personnes en situation de handicap**

Résumé :

L'inclusion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap constitue un des défis actuels des ESAT, et le Prieuré n'en est pas exclu. Cette problématique pose la capacité du secteur protégé à s'ouvrir sur de nouveaux dispositifs adaptés aux évolutions du public qu'il accompagne : avancée en âge, augmentation du handicap psychique, jeunes issus d'un parcours en milieu scolaire ordinaire, population qualifiée souvent de « handicap invisible » en recherche d'identité.

Basé sur des principes de transversalité et de mixité, le projet présenté ici propose une ouverture de l'offre de service de l'ESAT le Prieuré sur un dispositif d'accès à la formation et à l'emploi en intra et en extra muros. L'étayage s'appuie sur la montée en compétence des professionnels, le brassage social et un maillage territorial des partenaires et des entreprises.

Les réponses que j'avance ont pour simple objectif un engagement à l'attention des personnes que nous accueillons et qui souhaitent construire leur présent et devenir acteur de leur identité professionnelle.

Mots clés :

Inclusion, Insertion professionnelle, Handicap, Stigmatisation, ESAT, Travail, Compétences, Formation, Offre de service, Qualité, Partenariat, Réseau

L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.