



**DEVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES TRAVAILLEURS  
EN ESAT POUR OFFRIR LES CONDITIONS D'UN REEL  
CHOIX DE LEUR VIE PROFESSIONNELLE**

**LA TRANSFORMATION D'UN ESAT  
VERS UNE ORGANISATION CAPACITANTE**

***Elodie AZOT***

**2023**

***cafdes***



---

# Remerciements

---

En premier lieu, je tiens à remercier ma Directrice de mémoire, Maryline BARILLET-LEPLEY, guidant mes pas avec rigueur intellectuelle et éclairage conceptuel tout au long de ce travail, Steven BEUREL, me rassurant quand le doute se présentait et, Emmanuelle PERRIER, qui a su éveiller en moi la confiance nécessaire afin que je m'autorise à diriger.

Je remercie mon père pour ses relectures et sa maïeutique.

Je remercie mon compagnon, pour sa patience et son soutien indéfectible.

Anne Lise, Violaine, Damien, Patrice, sans vous : le voyage aurait été bien moins *joyeux* :  
Merci pour ça.

Et, Alice CASAGRANDE pour avoir écrit ces mots justes qui inspirent mes pensées et guident mes actes au quotidien dans ma vie professionnelle :

*« La pratique managériale trouve son ancrage dans une certaine conception des personnes accueillies, une représentation qui gagne à se fonder sur les capacités des personnes plutôt que de leur déficience, qu'il s'agisse d'ailleurs de ses collaborateurs ou des personnes accueillies ou soignée. Tout manager qui organise l'action le fait au nom d'une certaine vision qui est au premier chef formalisé par l'organisme gestionnaire, mais qui se tient aussi dans sa manière de lire le monde. La loi participe à fonder ou questionner cette vision du monde, mais sa diffusion au sein d'une équipe ne va pas de soi. En dernière intention, il est de première importance que le manager serve non pas la survie de sa structure dans sa forme actuelle mais la finalité de sa structure à savoir la plus grande qualité de vie possible pour des personnes dont la dépendance aux professionnels doit être toujours à chaque fois aussi réduite que possible. »<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> CASAGRANDE, A., (Dir), (2016), *Ethique et management du soin et de l'accompagnement*, Dunod page 7



---

# Sommaire

---

<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
<b>1 Diagnostic stratégique .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Les besoins évolutifs des travailleurs d'ESAT.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 L'arrivée de jeunes ayant été scolarisés en milieu ordinaire .....	5
1.1.2 Une tendance prononcée au vieillissement .....	6
1.1.3 Personnes ayant des pathologies psychiques et des troubles du comportement .....	6
1.1.4 Besoin singulier et commun à tous : « Être capable de » « être utile à » .....	7
<b>1.2 Evolution du statut de travailleur handicapé aux regards des évolutions des politiques publiques .....</b>	<b>9</b>
1.2.1 L'acte fondateur.....	9
1.2.2 Evolution du contexte politique et du cadre législatif.....	10
1.2.3 Evolution du statut de travailleur handicapé en ESAT .....	13
1.2.4 Recherche permanente d'un équilibre financier, entre réponses aux besoins et activités de production .....	18
<b>1.3 L'ESAT Les Ateliers de l'Europe .....</b>	<b>20</b>
1.3.1 Appuis de l'association.....	20
1.3.2 Activités et les missions de l'ESAT .....	20
1.3.3 Modalités de fonctionnement.....	21
1.3.4 Ressources et freins.....	26
<b>1.4 Les limites dans l'organisation actuelle pour relever le défi d'une transformation nécessaire.....</b>	<b>31</b>
1.4.1 Les freins à l'autodétermination des travailleurs handicapés en ESAT .....	31
1.4.2 Les défis liés aux professionnels .....	32
1.4.3 Les obstacles structurels à l'autodétermination .....	32
<b>2 L'adaptation de l'ESAT à l'évolution du statut des travailleurs .....</b>	<b>35</b>
<b>2.1 L'autodétermination comme levier dans le changement de paradigme...35</b>	<b>35</b>
2.1.1 La dimension du choix.....	35
2.1.2 Le projet personnalisé, un outil pour favoriser l'expression.....	37
2.1.3 La nécessité d'un changement de posture professionnelle.....	38
<b>2.2 Le Développement du Pouvoir d'Agir .....</b>	<b>39</b>
2.2.1 Une démarche d'intervention sociale .....	39

2.2.2	Le pouvoir de dire et de faire : favoriser les espaces de pensées .....	40
2.2.3	De la participation au risque d'injonction à agir .....	40
<b>2.3</b>	<b>Vers une organisation capacitante .....</b>	<b>41</b>
2.3.1	Un management bienveillant.....	41
2.3.2	Les 5 principes des organisations capacitantes .....	43
2.3.3	Le pilotage dans une organisation capacitante .....	43
<b>3</b>	<b>L'organisation capacitante, de l'intention à la mise en œuvre au sein de l'ESAT.....</b>	<b>47</b>
<b>3.1</b>	<b>Asseoir l'autodétermination des travailleurs et développer leur Pouvoir d'agir.....</b>	<b>47</b>
3.1.1	Maitriser pour choisir.....	48
3.1.2	Participer pour appartenir.....	50
3.1.3	Mieux (se) connaître pour agir .....	51
<b>3.2</b>	<b>Promouvoir une politique de professionnalisation au sein de l'ESAT.....</b>	<b>54</b>
3.2.1	Changer de regard pour s'ajuster.....	54
3.2.2	De l'insertion au parcours .....	59
<b>3.3</b>	<b>Implanter l'ESAT dans son environnement .....</b>	<b>61</b>
3.3.1	Ouvrir les portes : de savoir-faire à faire savoir .....	61
3.3.2	De la nécessité de vendre à la stratégie commerciale .....	63
<b>3.4</b>	<b>Planification et évaluation .....</b>	<b>64</b>
3.4.1	Calendrier 2023-2024 .....	64
3.4.2	Enjeu de la communication .....	65
3.4.3	Critères et indicateurs .....	65
	<b>Conclusion.....</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliographie.....</b>	<b>69</b>
	<b>Liste des annexes.....</b>	<b>I</b>

---

## Liste des sigles utilisés

---

**AMP** : Aide Médico Psychologique

**ANDICAT** : Association Nationale des Directeurs et Cadres d'ESAT

**ARPS** : Activer les Ressources Professionnelles et Sociales

**ARS** : Agence Régionale de Santé

**AS** : Aide-Soignante

**BAPC** : Budget de l'Activité de Production et de Commercialisation

**BPAS** : Budget Principal de l'Activité Sociale

**CA** : Conseil d'Administration

**CAFDES** : Certificat d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'Etablissement ou de Service d'intervention sociale

**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

**CIFA** : Compte Investissement Formation Adhérent

**CLIS** : Classe pour l'Inclusion Scolaire

**CNR** : Crédit Non Reconductible

**CNSA** : Caisse Nationale de Solidarité pour l'Autonomie

**CPF** : Compte Personnel de Formation

**CSE** : Comité Social et Economique

**CVS** : Conseil de Vie Sociale

**DG** : Direction Générale

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

**DUERP** : Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnel

**DUI** : Dossier Unique Informatisé

**EA** : Entreprise Adaptée

**EPRD** : Etat Prévisionnel des Recettes et Dépenses

**ESAT** : Etablissement et Service d'Aide par le Travail

**ESMS** : Etablissement et Service et Médico-Social

**ETP** : Equivalent Temps Plein

**ETS** : Educateur Technique Spécialisé

**GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

**HAS** : Haute Autorité Santé

**IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales

**IGF** : Inspection Générale des Finances

**IME** : Institut Médico Educatif

**IMPro** : Institut médico Professionnel

**ITEP** : Institut Thérapeutique Educatif et Pédagogique

**MA** : Moniteur d'Atelier

**MDPH** : Maison Départementale des Personnes Handicapées

**ONU** : Organisation des Nations Unies

**PRITH** : Plan Régionale d'Insertion des travailleurs Handicapés

**PRS** : Plan Régional de Santé

**RAE** : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience

**RGPD** : Règlement Général de Protection des Données

**RQTH** : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé

**RSFP** : Reconnaissance des Savoir- Faire Professionnels

**SAVS** : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale

**ULIS** : Unité Localisée Inclusion Scolaire

**UNAPEI** : Union Nationale des Associations de Parents, de personnes handicapées mentales et leurs amis

**VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience



## Introduction

Je suis Directrice d'un Etablissement et Services d'Aide par le Travail (ESAT), l'ESAT « les Ateliers de l'Europe », géré par l'Association La Source (37). Cet ESAT accueille 90 personnes en situation de handicap.

C'est un établissement qui a récemment déménagé de locaux devenus inadaptés situés à Tours Nord pour emménager dans une zone artisanale d'une commune de la première couronne de l'agglomération tourangelle, en plein essor économique.

Je peux constater depuis plusieurs années l'évolution du public qui y est accueilli. Depuis 1975 jusque dans les années 2000, la quasi-totalité des travailleurs présentait une déficience intellectuelle.

Durant cette période, les personnes avaient, pratiquement exclusivement, un parcours institutionnel souvent en filière passant de l'IMPro<sup>2</sup> au CAT<sup>3</sup>, comme on appelait les établissements de travail protégé à l'époque.

Depuis une quinzaine d'années, avec les départs à la retraite, les admissions en ESAT se sont accrues significativement. Parmi les nouveaux entrants, des jeunes adultes ont vécu un cursus scolaire en milieu ordinaire.

Or, la réponse apportée aux besoins des travailleurs doit évidemment tenir compte de la diversité des publics et des parcours propres à chacun.

J'observe que l'ESAT manque encore d'appui et d'expériences pour accueillir ceux sortant de classes type ULIS<sup>4</sup> ou CLIS<sup>5</sup>.

Ces jeunes gens d'une vingtaine d'années présentent une diversité dans les comportements au travail, des difficultés à en accepter les contraintes.

La question est aussi de gérer une nouvelle mixité, des cohabitations entre ces jeunes gens et des travailleurs vieillissants.

Ces derniers vivent une dépendance aggravée en raison des troubles dus à l'avancée en âge. La fatigabilité grandissante est un des premiers signes. L'établissement répond à ces situations dans le cadre des projets personnalisés en adaptant les temps de travail et en aménageant les postes de travail en fonction des demandes et besoins.

Je ne suis pas la seule à constater cette évolution :

*L'étude OPUS 3 constate une évolution progressive des temps de travail : 13% des personnes en ESAT travaillent à temps partiel. Cet indicateur atteste d'une réponse adaptée à la cessation d'activité progressive des*

---

<sup>2</sup> IMPro : Institut Médico Professionnel

<sup>3</sup> Centre d'Aide par le Travail

<sup>4</sup> Unité Localisée d'Inclusion Scolaire

<sup>5</sup> Classe pour l'Inclusion Scolaire

*personnes handicapées vieillissantes en prenant en compte leur fatigabilité. Sur la base des classes d'âges actuelles, de leur montée mécanique en âge et de deux scénarios de départs à 55 ans et 60 ans (ou plus), l'Association ANDICAT<sup>6</sup> estime qu'il y aurait potentiellement au niveau national environ 4000 départs par an entre 2020 et 2025<sup>7</sup>.*

L'évolution est aussi marquée par une augmentation des effectifs des personnes ayant des troubles psychiques ou ayant des troubles du comportement.

Les données nationales le confirment : de 13.9% en 2001, cette population est passée de 18% en 2006, 21.5% en 2010 et 23% en 2014.<sup>8</sup> Il n'est pas rare que les troubles interviennent à l'âge adulte dans le parcours de ces personnes. Elles ont pu éprouver de longues périodes d'hospitalisation.

Une étude ANDICAT<sup>9</sup> révèle l'arrivée en ESAT vers 30-35 ans de personnes qui « *ayant refusé initialement leur orientation, ont fait des tentatives en milieu ordinaire plus ou moins fructueuses ou encore des personnes qui ont eu un emploi stable en milieu ordinaire pendant une longue période et qui n'ont pu s'y maintenir pour raisons de santé* ».

Quand elles sont admises à l'ESAT, le travail d'accompagnement commence par chercher à obtenir l'acceptation d'un changement de projet de vie, « faire le deuil de la vie d'avant ». J'ai aussi constaté l'alternance de phases, tantôt marquées par la stabilité, tantôt empreintes de « décompensation » ce qui a pour conséquence des présences séquentielles avec des arrêts de travail ou des séjours dans des structures de soin.

En conséquence, une évolution profonde de la dynamique de l'établissement amplifiée par l'influence de l'environnement fait aussi irruption non seulement en raison d'admission d'une population mieux incluse dans la cité mais aussi par le développement de la communication, réseaux sociaux en particulier.

A titre d'exemple, des travailleurs d'ESAT ont aussi été des « gilets jaunes ».

Or, que constatons nous dans notre société ?

Le monde dans lequel nous vivons apparaît plutôt instable. Des mutations tant structurelles qu'organisationnelles sont observables même si elles sont difficiles à appréhender. De grandes évolutions sont en marche dans le domaine qui concerne cette étude : le milieu professionnel, son monde et ses relations, ses acteurs.

---

<sup>6</sup> Association nationale des directeurs et cadres d'ESAT

<sup>7</sup> Les établissements et service d'aides par le travail, IGF-IGAS, octobre 2019

<sup>8</sup> DREES, enquête ES, 2014

<sup>9</sup> Les besoins de places en ESAT, Synthèse documentaire complète et propositions d'outils d'analyse, juin 2015

En premier lieu, un courant se confirme qui prône non seulement une amélioration des conditions de travail mais aussi un sens à donner à toutes les actions de la vie y compris celles menées dans le cadre professionnel. Elles doivent être motivantes, procurer des satisfactions, servir l'épanouissement et l'émancipation et par conséquent les contraintes ne sont acceptées que si elles concourent à ce paradigme.

Je reste humble devant tant de mutations.

Mais je ne pars pas de rien.

Au cours de l'année 2022 et dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement, la participation active des travailleurs handicapés de l'ESAT a été recherchée. J'ai assisté à une forte mobilisation de leur part, une volonté de contribuer à l'amélioration des conditions de travail, une démonstration de leur implication. Je ne pensais pas que cela aurait aussi un impact sur le regard et la posture des moniteurs. Quelles que soient leurs fonctions, tous ont trouvé des bénéfices à échanger autour des thèmes qui colorent le quotidien de l'établissement : le parcours de l'usager, quels besoins et attentes lorsque l'on est travailleur en ESAT, le projet personnalisé, la pairaidance.

Cette démarche a renforcé pour certains des postures existantes et a initié de nouvelles modalités d'accompagnement. Sont au cœur, la participation des personnes concernées, le recueil de leur avis et surtout, la prise en compte de leur parole et la reconnaissance de leur propre expertise.

Par ailleurs, la commande des politiques publiques est l'inclusion des personnes en situation de handicap, et ce dans tous les domaines de la vie, y compris dans la vie professionnelle. Les établissements peuvent être une réponse subsidiaire à l'entreprise ordinaire. Dans ce cas, les solutions apportées après l'admission sont plurielles, comme nous l'avons vu, pour répondre aux besoins et attentes diversifiés d'un public en évolution permanente.

La parution du plan de transformation des ESAT en 2022 ouvre de nouveaux droits aux personnes, crée de nouveaux possibles.

La place concurrentielle des ESAT sur les marchés de production est aussi à prendre en considération. En dépend, le chiffre d'affaire au service de la rémunération des personnes qu'elles accueillent. De bons résultats rendent également possibles des investissements notamment pour pérenniser la structure, les installations et moyens de production.

Demeurent des questions fondamentales :

Au regard des nouveaux besoins et attentes des personnes concernées, des évolutions en cours quant à la transformation de l'offre médico-sociale, ainsi que les bouleversements écologiques et la contingence économique à l'échelle internationale, nationale et locale, les réponses apportées aujourd'hui à l'ESAT sont-elles toujours pertinentes ou doivent-elles être adaptées voire revues ?

Comment définir, et par la suite envisager le projet professionnel des personnes handicapées aux besoins et attentes si disparates dans un ESAT ?

Quelles orientations stratégiques pour l'ESAT que je dirige ?

Comment et par quels moyens l'ESAT répond-il aujourd'hui à sa double mission à savoir :

- ⇒ Faire accéder les travailleurs à une vie professionnelle et sociale grâce à une structure et des conditions de travail adaptées,
- ⇒ Permettre aux personnes qui ont les capacités et dont c'est le choix d'accéder au milieu ordinaire de travail. (L'analyse qui suit démontrera que la formulation n'est plus adaptée dans la manière d'appréhender l'accompagnement des personnes travaillant en ESAT)

Qui sont les travailleurs d'aujourd'hui ? Quels sont leurs besoins ? Leurs attentes ? Quels impacts des politiques publiques et celui de l'environnement sur la structuration des activités professionnelles de l'ESAT, de son personnel, et en premier lieu, des travailleurs qu'il accueille ?

A l'heure de la transformation de l'offre médicosociale, à celle de la désinstitutionalisation, quelles acquisitions sont nécessaires pour permettre des appuis et organiser et promouvoir de nouvelles modalités d'accompagnement ? Quelle organisation pour permettre l'appartenance à de nouvelles instances et faire accéder à de nouveaux droits les travailleurs de l'ESAT ?

Aussi, après avoir introduit le contexte et les enjeux de mon sujet, je vais à présent procéder à une analyse à travers un diagnostic stratégique, afin d'appréhender de manière plus rigoureuse les défis et les perspectives inhérents aux questions soulevées.

# 1 Diagnostic stratégique

## 1.1 Les besoins évolutifs des travailleurs d'ESAT

Les ESAT accueillent des personnes en situation de handicap. Constitue un handicap, au sens de la Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, « *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.* »

Les travailleurs d'ESAT sont orientés par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH).

Depuis plusieurs années le public en ESAT évolue. En effet, depuis 1975 et jusqu'au début des années 2000 la majorité des personnes présentaient une déficience intellectuelle.

### 1.1.1 L'arrivée de jeunes ayant été scolarisés en milieu ordinaire

La loi n°2005-102 a entériné le principe selon lequel tout enfant handicapé dispose d'un droit à être scolarisé dans le dispositif de droit commun. Du fait de ces nouvelles dispositions, le parcours des jeunes handicapés n'est plus linéaire.

#### **Focus sur les travailleurs du secteur Espaces Verts de l'ESAT les ateliers de l'Europe :**

- ⇒ 25 personnes en accompagnement
- ⇒ 13 personnes âgées entre 25 et 30 ans dont 10 ayant été scolarisées en milieu ordinaire
- ⇒ 17 personnes en habitat autonome dont 8 avec un suivi de service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS)

Sources chiffres : décembre 2022

A la création de l'établissement les personnes avaient, pour la plupart, un parcours institutionnel souvent en filière passant de l'IMpro à l'ESAT. La démarche d'accompagnement à la professionnalisation, les outils d'évaluation et la mise en valeur des savoir-faire ne sont pas instaurés de la même manière auprès des jeunes venant du parcours scolaire type ULIS<sup>10</sup> ou CLIS<sup>11</sup>. Aujourd'hui, la population est parfois plus jeune et

<sup>10</sup> Unité Localisée d'Inclusion Scolaire

<sup>11</sup> Classe pour l'Inclusion Scolaire

souffre davantage de troubles psychiques, de troubles du comportement ou de difficultés d'ordre social ou relationnel.

Elle présente de fait une plus grande variabilité dans leur comportement au travail d'où une nouvelle mixité à gérer, des cohabitations parfois difficiles avec des travailleurs vieillissants notamment<sup>12</sup>.

Les données nationales de 2018 de la DREES<sup>13</sup> montrent que les ESAT accompagnent des adultes de moins de 30 ans (26%), peu de plus de 60 ans. Les deux tiers des personnes ont moins de 45 ans, la moyenne d'âge est de 39,1.

Pour l'ESAT les ateliers de l'Europe, au 31 décembre 2022, les données sont les suivantes : 24% ont moins de 30 ans et trois quarts ont entre 30 et 60 ans. La moyenne d'âge est de 39.6. (Annexe I)

### **1.1.2 Une tendance prononcée au vieillissement**

En parallèle et naturellement, une partie des personnes que nous accueillons avance en âge. J'ai répondu avec les moniteurs d'atelier à la fatigabilité grandissante en adaptant la durée du temps de travail ainsi que les horaires et en aménageant les postes de travail en fonction des demandes et besoins des personnes dans le cadre de leurs projets personnalisés.

### **1.1.3 Personnes ayant des pathologies psychiques et des troubles du comportement**

Il n'est pas rare que les troubles interviennent à l'âge adulte dans le parcours de ces personnes. Quand elles sont admises à l'ESAT, la rupture et le changement de projet de vie sont souvent mal vécus ; cela nécessite un accompagnement.

La maladie psychique engendre des comportements labiles, jusqu'à la décompensation. Ces personnes ont un vécu professionnel dans l'entreprise ordinaire avec un niveau de compétence plus élevé que ce qui était exigé dans les structures « CAT ». Les activités qui leur sont proposées doivent faire l'objet d'une analyse et de choix susceptibles de nouvelles motivations. Car, bien que les travaux souvent pratiqués en ESAT, telles des activités répétitives ayant des vertus thérapeutiques permettant un sentiment rassurant et contenant, l'appétence aujourd'hui évolue pour certaines d'entre elles et nous devons nous adapter aux besoins et aspirations des personnes.

---

<sup>12</sup> Elément de cadrage, *L'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes*, HAS

<sup>13</sup> Les dépenses de santé en 2019, édition 2020, DREES

### Verbatim des travailleurs handicapés de l'ESAT de l'Europe :

- ⇒ « Parfois, le travail c'est ennuyant, mais chacun doit faire des efforts, on a la chance d'avoir un lieu de travail super », Mr M. le 19 janvier 2023
- ⇒ « Le travail à l'ESAT, c'est monotone, mais il faut bien aller au boulot, j'ai la chance d'en avoir un. », Mr C. le 23 mars 2023
- ⇒ « J'attends tous les jours pour savoir ce qui va être intéressant à faire, c'est pas tous les jours intéressant. », Mr B. le 5 octobre 2022

Sources : entretien projets personnalisés des travailleurs

Je relève que 61% des travailleurs de l'ESAT les Ateliers de l'Europe ont des logements individuels (40% en 2014 en données nationales DRESS, je n'ai pas trouvé de données plus récentes.) (Annexe II)

Historiquement lorsque la trajectoire de la personne s'inscrivait dans le passage de l'IMPro au CAT, la réponse pour l'hébergement était souvent liée par là même à l'entrée dans le monde du travail protégé. Ainsi, les personnes intégraient vraisemblablement le foyer d'hébergement attendant au CAT souvent géré par la même association gestionnaire. L'on mesure aux regards des chiffres des tableaux annexés que le public s'est « autonomisé » et vit en grande partie dans la cité. Je note également que l'ensemble des travailleurs de l'ESAT Les Ateliers de l'Europe sont autonomes pour se rendre sur leur lieu de travail, soit avec leurs véhicules personnels, soit par les transports en communs. Les personnes sont pour certaines en milieu protégé dans le cadre de leur travail et dans le monde ordinaire pour leur vie quotidienne.

A ce propos, nous sommes amenés à rappeler régulièrement la posture professionnelle attendue du travailleur dans l'enceinte de l'ESAT. Car à bien des égards, les relations en dehors de ce lieu régulé par les professionnels sont parfois inadaptées, notamment sur les réseaux sociaux, dans les transports en communs bref, dans leur vie privée.

#### 1.1.4 Besoin singulier et commun à tous : « Être capable de » « être utile à »

Ce que les personnes ont pour la plupart en commun, bien qu'elles aient des parcours divers avant leur arrivée à l'ESAT, c'est une image souvent dégradée d'elle-même. J'anime les réunions de projet personnalisé des travailleurs à l'ESAT. J'entends régulièrement de leur part que le fait d'être admis en ESAT est de nouveau une classification subie due à leur handicap. Certains cachent à leur entourage qu'ils travaillent en ESAT. D'autres expliquent qu'ils ne font pas apparaître leur statut de travailleur handicapé en ESAT sur les réseaux sociaux par peur d'être stigmatisés et de limiter les rencontres. Ils parlent de honte. Ces personnes handicapées portent en elles l'héritage d'absence d'estime de soi. A tort ou à raison, le regard de l'autre est vécu comme de la pitié suscitant au mieux une action

caritative. Ce sentiment d'exclusion les relègue en marge de la société, en les isolant et les cachant, ou pire en portant un jugement sur leur incapacité à participer à la réussite collective du bien commun : la société. Souvent victime de stigmatisation, du regard porté sur leur différence, subissant parfois du rejet nourrissant un sentiment d'exclusion, ces personnes ont besoin de restaurer l'image qu'elles ont d'elles-mêmes, par elles-mêmes et pour elles-mêmes.

Bien qu'elles touchent pour la plupart « l'estime de soi », elles ne se manifestent pas de la même façon pour tous et n'apparaissent avec les mêmes « symptômes » selon les individus. Et, plus complexe encore, la réponse qui vaut à un moment donné pour un travailleur, ne vaut pas pour un autre le lendemain. Cela implique de permettre de différencier les espaces d'échanges et d'élaboration de ces problématiques pour les professionnels et les espaces d'accompagnement des travailleurs.

Evoquées en introduction de ce travail, j'ai engagé une nouvelle façon de travailler. J'ai organisé des réunions dans le cadre de l'élaboration du Projet d'Etablissement en 2022. C'était une première de le faire avec les travailleurs handicapés. Pour cette réunion, 13 travailleurs étaient volontaires ainsi que 7 professionnels ; le thème de cette rencontre était : Qui sommes-nous les travailleurs accueillis en ESAT ? Quels sont les besoins et les attentes ? Pour permettre une amorce, nous avons distribué des post-it pour une participation plus aisée des travailleurs peu habitués à prendre la parole en grand groupe. Ainsi, nous avons échanger autour des idées, des paroles, des mots qui étaient les leurs. J'ai entendu qu'ils souhaitent être soutenus, acceptés, être formés, être motivés. Ils veulent apprendre et avoir conscience de la valeur de ce qu'ils font, ils veulent de l'entraide, faire des activités professionnelles que l'on peut montrer aux autres. Ils parlent de considération, de sensibilisation aux différents handicaps, ils parlent de besoins. (Annexe III)

Et, ils ont une forte demande de changement de regard sur leur lieu de travail :

***Commentaires des travailleurs :***

*« C'est compliqué de dire que l'on travaille en ESAT »*

*« C'est compliqué de devoir travailler en ESAT après avoir connu le milieu ordinaire »*

*« Méconnaissance de ce qu'est un ESAT pour les gens »*

*« Faire découvrir l'ESAT au milieu ordinaire »*

*« Expliquer l'ESAT pour faire tomber les a priori »*

*« Travailler pour le milieu ordinaire procure des pensées positives »*

*« Voir nos fabrications dans les magasins procure de la satisfaction »*

*« Certaines missions dans le milieu ordinaire font avancer »*

*« En ESAT on parle de rémunération et non de salaire ».*



Les travailleurs ne veulent pas, ou ne veulent plus ou n'ont jamais voulu que le handicap soit leur marque identitaire en ESAT, assimilée de fait à leur statut de travailleur « handicapé ». D'ailleurs, lorsqu'ils parlent d'eux, ils se nomment « ouvriers ».

Pour autant, ils sont les héritiers d'une place à laquelle la structuration du secteur les a assignées, ancrage du secteur médico-social : être protégé parce qu'ils sont vulnérables, parce qu'ils sont handicapés.

## **1.2 Evolution du statut de travailleur handicapé aux regards des évolutions des politiques publiques**

### **1.2.1 L'acte fondateur**

Alfredo ZENONI rappelle « *qu'avant même de viser à traiter le sujet, l'institution existe pour l'accueillir, le mettre à l'abri ou à distance, l'aider, l'assister : avant d'avoir un objectif thérapeutique, elle est une nécessité sociale. C'est la nécessité d'une réponse à des phénomènes cliniques, tels certains états de la psychose, certains passages à l'acte, certains états de délabrement physique qui peuvent amener le sujet vers l'exclusion sociale absolue ou vers la mort, qui motive la création d'une institution.*

*C'est un "devoir d'humanité" <sup>14</sup>».*

Le texte fondateur pour l'organisation du travail protégé du secteur médico-social est la Loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Les Centres d'Aide par le Travail (CAT) furent créés avec la vocation d'offrir une activité rémunérée aux personnes admises dans les institutions médico-sociales et qui atteignaient l'âge adulte. Le projet de ces établissements s'intéressait davantage à l'accueil des personnes. En partant de rien, ou pour certaines associations dans le prolongement des actions menées dans les Instituts Médico Professionnels, les gestionnaires devaient trouver les activités professionnelles non seulement adaptées aux personnes accueillies mais aussi exécutables rapidement par des travailleurs peu formés. Le conditionnement à façon fut la réponse quasi généralisée.

L'ESAT d'aujourd'hui est encore marqué par cet héritage.

Progressivement, les exigences productives ont défini l'accès au travail protégé des personnes ayant un minimum de capacités. Les établissements type foyers de vie, maison d'accueil spécialisée et plus tard les foyers d'accueil médicalisé se sont développés pour les personnes reconnues « inaptes au travail ».

L'orientation promue vers le milieu ordinaire a reçu des réponses modestes pour ne pas dire marginales.

---

<sup>14</sup> ZENONI A., (2009) (sous la direction de), *L'autre pratique clinique, psychanalyse et institution thérapeutique*, Toulouse, érès,

De nos jours, les ESAT peuvent être répertoriés en trois grands modèles<sup>15</sup> :

- L'ESAT « occupationnel » dont le souci principal est la lutte contre l'oisiveté et l'ennui
- L'ESAT traditionnel sur ses références historiques dominé par la sous-traitance et les travaux à façon
- L'ESAT aux activités variées comportant une recherche d'innovation, des technicités nécessitant du matériel spécialisé, des apprentissages et des formations.

L'ESAT doit permettre aux personnes en fonction de leurs capacités et leurs besoins d'accéder à une vie professionnelle et sociale. J'ai évoqué en introduction de ce travail que les capacités et les besoins du public étant diversifiés, les réponses possibles doivent l'être également.

### **1.2.2 Evolution du contexte politique et du cadre législatif**

Le 20 mars 2010, la France a ratifié la Convention Internationale des Droits de Personnes Handicapées de L'Organisation des Nations Unies (ONU).

Cette convention n'est pas une simple compilation de droits. Elle est rédigée sur un modèle d'ingénierie sociétale basée sur des principes forts avec notamment une vision positive de la capacité de la nature humaine avec pour adage retenu : « *tout ce qui se fait pour nous, sans nous et fait contre nous* ».

Dans son 1<sup>er</sup> article, elle définit comme objectif de « *promouvoir, protéger et assurer la pleine et égale jouissance de toutes libertés fondamentales par les personnes handicapées et de promouvoir le respect de leur dignité intrinsèque.* » Elle n'érige pas de nouveaux droits pour les personnes en situation de handicap, elle affirme l'accès égal aux personnes handicapées aux droits et libertés ouverts à tous. Elle rappelle la perspective de l'accessibilité et de l'inclusion de tous les droits de l'Homme. Les États Parties doivent s'assurer que les personnes handicapées ont la même liberté de choix que les autres personnes pour choisir les façons dont elles vivent et dont elles participent à la société.

Cette convention marque un changement mondial dans les politiques à l'égard des personnes handicapées. Elle oblige les États Parties à prendre des mesures au niveau national pour rendre ces droits effectifs.

Le 13 octobre 2017, la France s'est vue fortement critiquée pour un retard sur la mise en œuvre de ces dispositifs permettant une participation effective à la vie en société accessible aux personnes handicapées. Madame DEVANDAS-AIGULAR, Rapporteuse de l'ONU pour le droit des personnes en situation de handicap énonce qu'il « *n'existe pas de bons*

---

<sup>15</sup> COMBES-JORET Monique, 2020, *ESAT de demain : vers des organisations capacitances*, Université Reims Champagne Ardennes ; Chaire ESS-Regards

*établissements dans la mesure où tous imposent un mode de vie donné qui entrave la capacité de l'individu à mener une vie décente sur la base de l'égalité avec les autres. »*

En octobre 2019 paraît un rapport conjointement mené par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) et l'Inspection Générale des Finances (IGF) qui réaffirme l'utilité des ESAT comme facteur d'inclusion pour les personnes en situation de handicap ainsi que leur rôle dans l'accompagnement vers le milieu ordinaire en amont, en aval et au sein des ESAT.

Ce rapport rappelle que l'inclusion ne se limite pas à l'intégration en milieu ordinaire, que l'ESAT est un espace de socialisation pour des publics en voie de désaffiliation sociale.

Les constats principaux sont les suivants :

Près de 1400 ESAT accueillent environ 120 000 travailleurs handicapés orientés par les CDAPH. Les ESAT permettent de donner une activité professionnelle à une population particulièrement exposée à l'inactivité et au chômage ; Les ESAT bénéficient de fonds publics à hauteur de 3 milliards d'euros, pour un chiffre d'affaires d'environ 2 milliards d'euros ; Les travailleurs d'ESAT sont des usagers d'ESMS et non des salariés ; Les publics accueillis en ESAT sont en cours de recomposition, ce qui amène ces établissements à adapter leur prise en charge ; Le positionnement économique des ESAT s'est transformé ; Moins de 1% des travailleurs d'ESAT parviennent à se faire embaucher dans le milieu ordinaire.

Les recommandations de ce rapport s'orientent vers une amélioration de la phase d'orientation des personnes en privilégiant le milieu ordinaire et il préconise que la réponse en établissement soit faite sur le principe de subsidiarité ; donner davantage de souplesse de gestion aux ESAT ; annualiser le taux d'occupation ; renforcer les droits des travailleurs ; sécuriser les travailleurs handicapés sortant en milieu ordinaire ; déployer une offre d'accompagnement en sortie d'ESAT à la hauteur des enjeux et soutenir les entreprises qui s'engagent dans une démarche inclusive.

En Mai 2022, le plan de transformation des ESAT<sup>16</sup> se fait l'écho des recommandations précédemment citées et permet d'envisager les changements attendus pour l'évolution de la participation des personnes et le choix de leur avenir professionnel : positionner les ESAT dans le parcours des personnes en situation de handicap notamment d'un point de vue de la vie professionnelle et au carrefour ou encore passerelle pour celles dont ce seraient le projet, entre le travail protégé et le monde ordinaire.

---

<sup>16</sup> CIRCULAIRE N° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des établissements et services d'aide par le travail (ESAT)

Ce plan entre également en résonance avec le rapport de Denis PIVETEAU du 15 février 2022 : « *S'il est une évolution structurelle du regard porté sur le travail social, au cours des dix ou vingt dernières années, c'est bien celle qui veut que la personne « accompagnée » soit pleinement actrice de son accompagnement, dans une logique de reconnaissance de sa citoyenneté et des droits qui s'y attachent* ». <sup>17</sup>

Le dispositif juridique instauré notamment par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, la loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, la loi du 21 juillet 2009 portant sur la réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires offre un cadre général de la commande sociale pour les établissements sociaux et médicaux sociaux, et notamment les ESAT. Les grands principes qui apparaissent sont l'accès aux droits fondamentaux, le principe d'inclusion à tous âges de la vie, le développement des moyens de compensation du handicap, l'accentuation de la diversification des réponses, l'affirmation et le renforcement des droits des usagers et du pouvoir sur leur propre vie.

La prééminence des parcours de vie et des cheminements personnels y sont primordiaux avec une exigence sur la bienveillance et la qualité de vie des personnes handicapées. Le développement des partenariats, des réseaux et des coopérations est encouragé.

Pour la réalisation de tels objectifs, les actions doivent être menées sur le moyen terme. C'est pourquoi des modalités de financements des structures sont orientées sur la pluri-annualité budgétaire.

On discerne par ces axes, l'accroissement des droits des usagers et une nouvelle forme de gouvernance des organismes gestionnaires des établissements et services.

Plus récemment, est venu renforcer les mesures antérieures, la circulaire N°DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous <sup>18</sup>».

---

<sup>17</sup> *Experts, acteurs, ensemble...pour une société qui change ; Rapport Denis PIVETEAU, 15 février 2022*

<sup>18</sup> PIVETEAU Denis, 2014 « 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

Cette transformation poursuit quatre objectifs opérationnels :

*Prévenir les ruptures de parcours, l'absence ou l'inadéquation des solutions aux besoins et aux attentes des personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie ; Développer les réponses inclusives et faire évoluer les prestations de services pour mieux répondre aux besoins des personnes ; Consolider une organisation territoriale intégrée au service de la fluidité des parcours de santé et de vie ; Améliorer la qualité des accompagnements en favorisant l'adaptation des pratiques<sup>19</sup>.*

Cité précédemment, en mai 2022 paraît le plan de transformation des ESAT transmis par le Secrétariat d'Etat chargé des personnes handicapées : « *Le gouvernement réaffirme le soutien au modèle des ESAT, acteurs médico sociaux dont le rôle est reconnu. Un enjeu : impulser une nouvelle dynamique notamment en confortant la mission d'accompagnement des personnes dans une trajectoire professionnelle à l'intérieur de l'ESAT, mais aussi, pour ceux dont c'est le projet, vers le milieu ordinaire adapté et classique ; en créant de nouveaux droits pour les personnes.* »<sup>20</sup>

### **1.2.3 Evolution du statut de travailleur handicapé en ESAT**

Le regard porté sur les personnes en situation de handicap est en constante évolution dans la société, en voici un bref rappel historique :

- En 1945 : La création de l'Office national des mutilés, invalides de guerre et des victimes de la guerre (ONMIVG) marque le début de la reconnaissance des droits des personnes handicapées en France.
- En 1957 : La loi créant les Centres d'Aide par le Travail (CAT), ancêtres des ESAT, est adoptée. Les CAT ont pour objectif de favoriser l'insertion professionnelle des personnes handicapées.
- En 1975 : La loi d'orientation en faveur des personnes handicapées, connue sous le nom de loi Handicap, est promulguée. Elle vise à garantir les droits fondamentaux des personnes handicapées et à favoriser leur autonomie. Elle prévoit notamment la mise en place de l'Allocation aux Adultes Handicapés (AAH) et l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés dans les entreprises.
- En 1987 : La loi obligeant les entreprises d'au moins 20 salariés à employer un quota de travailleurs handicapés est adoptée. Les entreprises ne respectant pas

---

<sup>19</sup> Assurer le suivi de la transformation de l'offre médico-sociale, CNSA, janvier 2019

<sup>20</sup> Annexe 4, présentation synthétique sur le plan de transformation des ESAT, handicap.gouv.fr, mai 2022

cette obligation doivent payer une contribution à l'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées (AGEFIPH).

- En 2005 : La loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées est promulguée. Elle renforce l'accessibilité, la scolarisation et l'emploi des personnes handicapées. Elle instaure également la prestation de compensation du handicap (PCH).
- Depuis 2019 : La loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" réforme l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés en introduisant notamment le principe de l'emploi accompagné et en renforçant le rôle des Cap emploi dans l'accompagnement des travailleurs handicapés.

### **Pas salarié....**

La loi du 2 janvier 2002 n'a pas opté pour l'instauration d'un statut de salarié aux travailleurs handicapés en ESAT, qui aurait pu être assorti de protections particulières.

Les travailleurs handicapés admis en ESAT signent un contrat de soutien et d'aide par le travail. Ils sont « usagers » d'une structure d'accueil médico-social. De ce fait, ils relèvent de l'application du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) et non du code du travail. Ils ne bénéficient ni des droits d'expression et de représentation des salariés de droit commun, ni des indemnités au titre du chômage. Les travailleurs bénéficient cependant d'une instance de participation par l'institution du Conseil de la Vie Sociale.

### **...Mais un peu quand même**

Pour autant, certaines dispositions du code du travail s'appliquent : celles des conditions d'hygiène et de sécurité et de la médecine du travail. Les travailleurs acquièrent des droits aux congés annuels ainsi qu'à certains congés exceptionnels. Le droit à la formation est aménagé. Depuis la Loi dite « Travail » de 2016, les travailleurs handicapés bénéficient du Compte Personnel de Formation (CPF).

La durée de travail hebdomadaire est 35h, mais les horaires ne peuvent être annualisés.

Il existe un impact financier pour la personne lorsqu'elle quitte le travail protégé en raison de la diminution significative de l'Allocation Adulte Handicapé, la différence étant le plus souvent non couverte par le salaire du nouvel emploi de salarié.

Les écarts qui existent entre les conditions faites aux travailleurs handicapés en ESAT et le monde du travail constituent un frein pour permettre une préparation efficiente à la vie professionnelle en milieu ordinaire.

Le décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022<sup>21</sup> dans le cadre de la transformation des ESAT réduit en partie ces écarts.

L'accès à de nouveaux droits, la participation à de nouvelles instances représentatives diminuent les écarts qui existe entre le statut de travailleur et celui de salarié. Il permet aussi pour les personnes d'envisager des allers-retours entre le monde du travail protégé et celui de l'entreprise ordinaire.

### **Impacts pour les travailleurs**

Le décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail est pris pour l'application de l'article 136 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, à la décentralisation, à la déconcentration.

Il est issu de la mise œuvre progressive du plan de transformation des ESAT paru mai 2022 qui comprend quatre axes :

Axe 1 : favoriser une dynamique de parcours pour les personnes à l'intérieur de l'Esat et fluidifier et sécuriser les parcours de ceux dont le projet est d'aller en milieu ordinaire

Axe 2 : Renforcer les droits et le pouvoir d'agir des personnes en ESAT

Axe 3 : Accompagner le développement des établissements ESAT

Axe 4 : Assurer l'attractivité des métiers des professionnels d'ESAT<sup>22</sup>

Ce décret modifie en partie le Code de l'Action Sociale et des Familles et le code du travail. Il ouvre à de nouveaux droits individuels et collectifs aux travailleurs handicapés en ESAT.

### ***Parcours renforcé dans l'emploi :***

Le parcours renforcé dans l'emploi s'adresse aux travailleurs handicapés sortant d'un ESAT pour rejoindre le monde ordinaire.

Les travailleurs qui intégreraient le milieu ordinaire bénéficieraient de plusieurs actions au service de leur parcours professionnel.

La première est la convention d'appui signée entre l'ESAT, l'employeur et éventuellement, un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) pour une durée maximale d'un an renouvelable deux fois, soit une période totale de trois ans. L'accompagnement via la convention se fait en lien avec la plateforme d'emploi accompagné du département.

---

<sup>21</sup> Le décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail est pris pour l'application de l'article 136 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, à la décentralisation, à la déconcentration

<sup>22</sup> Plan de transformation des ESAT, annexe 4 synthèses, mai 2022

Ensuite, il y a la possibilité d'un relai par la plateforme emploi accompagné en cas de prescription. Ce n'est pas systématique et n'est organisé qu'au bénéfice des personnes orientées par le service public de l'emploi ou par la MDPH vers les plateformes emploi accompagné.

Pour finir, la personne bénéficie d'un droit au retour en ESAT sans nouvelle décision de la CDAPH durant la validité de l'orientation. La loi du 11 février 2005 prévoyait déjà ce droit. Néanmoins, le plan de transformation, prévoyant l'annualisation de l'aide au poste, augmente la liberté de gestion des ESAT, notamment leur possibilité par période d'accompagner un nombre de personnes supérieur à ce que prévoit leur autorisation.

### ***Conventions***

Afin de faciliter le parcours professionnel des travailleurs, des conventions de partenariat sont signées avec les acteurs du territoire : avec le service public de l'emploi ; le gestionnaire de la plateforme d'emploi accompagné du département ; une entreprise adaptée du département ou d'un département limitrophe.

### ***Cumul d'activités professionnelles en milieu protégé et milieu ordinaire***

Le travailleur handicapé d'ESAT peut à présent exercer à temps partiel en ESAT, en Entreprise Adaptée ou en milieu ordinaire de travail dans le respect de la durée maximale dictée par le code du travail.

### ***Congés exceptionnels***

Le travailleur bénéficie des mêmes droits que les salariés en termes de congés exceptionnels à l'occasion de certains événements familiaux.

### ***Carnet de parcours et de compétences***

Le travailleur handicapé en ESAT doit disposer d'un carnet de parcours et de compétences qui lui est propre. Il le conserve quel que soit le lieu où il exerce son activité à caractère professionnel. Il est élaboré conformément à un modèle fixé par arrêté du Ministre chargé des personnes handicapées. Non paru à ce jour.

### ***Délégué des personnes***

Un délégué est élu par et parmi les travailleurs de l'ESAT, pour une durée de trois ans renouvelables. Il est chargé de représenter les travailleurs auprès de la direction sur les situations d'ordre individuel. Pour exercer sa fonction, il bénéficie d'une formation prise en charge par l'établissement, il dispose de cinq heures de délégation par mois sur son temps de travail. Le délégué est membre de droit du conseil de la vie sociale avec voix consultative.



### ***Instance mixte***

Une nouvelle instance voit le jour, composée à nombre égal de travailleurs et salariés. Y siègent les membres du CVS et le délégué. Cette instance émet des avis et formule des propositions sur la qualité de vie au travail, l'hygiène et la sécurité ainsi que l'évaluation et la prévention des risques professionnels. Elle se réunit au moins une fois tous les trimestres.

### ***Rendu compte***

Le décret mentionne qu'au plus tard le 30 avril de chaque année, les ESAT présentent au Directeur Général de l'Agence Régionale de Santé un rapport sur la mise en œuvre des actions en direction des travailleurs qu'ils accompagnent.

L'accès à de nouveaux droits pour les travailleurs en ESAT va indéniablement répondre à un besoin de reconnaissance au sein même de l'ESAT. Besoin qui, par ailleurs, est inhérent à chaque personne, handicapée ou non.

La lutte pour la reconnaissance est un concept développé par le philosophe et sociologue allemand Axel Honneth<sup>23</sup>. Selon Honneth, la reconnaissance joue un rôle fondamental dans la construction de l'identité et de la dignité humaine. La lutte pour la reconnaissance se produit lorsque des individus ou des groupes sont privés de formes spécifiques de reconnaissance et sont marginalisés ou opprimés.

Honneth identifie trois formes de reconnaissance qui sont essentielles pour le développement de l'identité : la reconnaissance de l'estime de soi dans les relations intimes (amour, amitié), la reconnaissance du respect dans les relations juridiques (droits, égalité) et la reconnaissance de la solidarité dans les relations sociales (appartenance, participation).

Le besoin de reconnaissance des personnes handicapées est étroitement lié à leur assignation historique à une place moindre dans la société. En raison de stéréotypes et de pratiques discriminatoires, elles ont été marginalisées et exclues de nombreux domaines de la vie sociale et professionnelle. Le besoin de reconnaissance découle du désir légitime d'être considérées comme des individus à part entière, indépendamment de leur handicap, avec des compétences, des talents et des valeurs à partager.

La question des représentations des travailleurs en ESAT a un impact significatif sur leur autodétermination. Lorsqu'ils sont ou se sentent attendus à une place moindre, ces travailleurs se perçoivent ou sont perçus comme incapables ou incompetents en raison de leur handicap, ce qui limite leur propension à faire leurs propres choix. Cette stigmatisation crée des préjugés et des barrières qui freinent pour les travailleurs en ESAT l'accès à des

---

<sup>23</sup> HONNETH, A., (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, les éditions de Cerf 2000 pour la traduction française

emplois ordinaires. Combien est-ce aussi difficile d'être considérés à égalité avec leurs pairs non handicapés.

En conséquence, les travailleurs en ESAT sont souvent relégués à des emplois précaires et peu valorisés, ce qui peut affecter leur estime de soi et leur motivation. Ils sont également confrontés à des difficultés pour développer leurs compétences professionnelles et pour se former aux nouvelles technologies ou aux évolutions du marché du travail.

### **Impacts pour les professionnels**

La transformation de l'offre médico-sociale à l'œuvre depuis plusieurs années et concrétisée par la parution du décret du 13 décembre 2022 pour les ESAT, modifie les pratiques des professionnels de l'accompagnement. C'est une évolution de leur rôle et de leurs compétences.

*« Le professionnel accompagne la personne à l'autonomie dans les gestes du quotidien par l'autonomie dans les choix du quotidien. De manière réciproque, cette habitude à faire des choix améliore la capacité à les formuler et à concevoir son projet. Les préférences, les souhaits et les désirs doivent faire l'objet d'un apprentissage et d'un respect dès le début des accompagnements ».*<sup>24</sup>

C'est une approche centrée sur la personne, demandant une prise en compte de ses préférences, ses besoins, ses choix et ses propres objectifs. Les professionnels mettent en œuvre une écoute active, doivent savoir recueillir les besoins et les attentes, évaluer les compétences des travailleurs handicapés.

L'accès à de nouveaux droits pour les travailleurs impliquent l'ouverture de l'ESAT sur son environnement. De fait, un travail de coordination et en réseau est encouragé pour tisser un maillage de nouveaux possibles et permettre ainsi une pluralité de réponses en fonction des besoins socio-professionnels des travailleurs handicapés. C'est par la connaissance des dispositions législatives, des dispositifs de droits communs existants et grâce aux rapprochements avec les entreprises que de nouvelles réponses émergeront.

#### **1.2.4 Recherche permanente d'un équilibre financier, entre réponses aux besoins et activités de production**

La création des ESAT est autorisée par arrêté du directeur général de l'Agence régionale de santé (ARS), qui fixe le nombre de places. Leur budget est scindé en deux :

- ⇒ Un budget social : Budget principal de l'activité sociale de l'établissement (BPAS), sous la forme d'une dotation globale de fonctionnement versée par l'assurance

---

<sup>24</sup> Kit pédagogique, (2021) *Orientation des politiques publiques pour une société plus inclusive*, Ministère des solidarités et de la santé, page 37

maladie et qui couvre les dépenses à caractère social : rémunération du personnel d'accompagnement.

⇒ Un budget commercial : Budget annexe de l'activité de production et de commercialisation (BAPC), qui finance la rémunération des travailleurs handicapés et les charges liées à la production : achat de matières premières, de machines...

Les travailleurs handicapés en ESAT perçoivent une rémunération garantie. Celle-ci est composée d'une partie financée directement par l'ESAT et d'une partie compensée par l'État au titre de l'aide au poste.

En complément de cette rémunération garantie, le travailleur reçoit une Allocation aux adultes handicapés (AAH) à taux différentiel.

Par ailleurs, l'équilibre financier est fragile car on mesure la vulnérabilité des savoir-faire des travailleurs handicapés. Il est fréquent que les compétences acquises répondent peu au besoin du secteur marchand dont les produits et les services évoluent rapidement et dont la production est orientée vers la mécanisation numérique.

### **Relations de coopération et de concurrence**

Il existe 23 prestataires du secteur du travail protégé et adapté en Indre et Loire comprenant 12 ESAT. La plupart des ESAT du département propose le même type d'activités à savoir l'entretien des espaces verts en entreprise ou chez des particuliers, des travaux de conditionnement et assemblages, des travaux à façon et de la mise sous pli, de la menuiserie, de la blanchisserie. Les ESAT sont en concurrence entre eux ainsi qu'en concurrence directe avec les entreprises adaptées et le secteur marchand.

C'est la communication des savoir-faire de l'ESAT, la qualité du travail rendu, la réactivité de production et l'implantation sur le territoire qui vont déterminer sa place sur ce marché concurrentiel. Un des risques pouvant fragiliser le fonctionnement commercial d'un ESAT est de se constituer un portefeuille de clients insuffisant, risquant la dépendance financière auprès de certains d'entre eux.

Par ailleurs, un des paradoxes du fonctionnement des ESAT est logé dans le fait que ces établissements reçoivent sur orientation de la CDAPH des travailleurs quelle que soit leur déficience ou handicap, tout en devant assurer une bonne productivité pour rester compétitif. Les productions étant en concurrence directe sur les marchés avec des entreprises du secteur marchand, les entreprises adaptées et les autres ESAT, la tentation reste élevée d'admettre des usagers « performant » ou encore de conserver les forces vives productives en interne.

La prospection commerciale qui pourrait améliorer la demande de la clientèle ne constitue pas encore un appui car elle demeure peu développée ; elle est d'ailleurs souvent opérée par les dirigeants de ces structures.

## **1.3 L'ESAT Les Ateliers de l'Europe**

### **1.3.1 Appuis de l'association**

L'ESAT dépend de l'association La Source, créée en 1966 de la volonté de parents d'enfants handicapés. Elle gère aujourd'hui huit établissements et services implantés en Touraine. Elle promeut pour les établissements les mutations vers l'inclusion, la mise en œuvre de parcours tout en respectant sa philosophie initiale qui est de permettre aux personnes handicapées de s'épanouir en toute sécurité dans le cadre qui leur convient. Les notions de sécurité et de protection seront des éléments à prendre en compte pour questionner les difficultés rencontrées dans l'exercice du libre choix des personnes accompagnées.

L'Association œuvre pour le respect de la dignité de la personne handicapée.

Elle s'attache à ce qu'il lui soit donné :

- Le maximum de chance et de moyens de développer ses capacités,
- La juste compensation de son handicap.

Elle crée et gère, en partenariat avec les pouvoirs publics, les établissements et services spécialisés destinés aux enfants et aux adultes handicapés en situation de handicap mental. Elle promeut l'entraide entre les associations poursuivant le même but.

L'Association La Source est indépendante et neutre sur les plans politique, syndical et confessionnel. Elle n'est inféodée à aucun courant de pensée.

Le fonctionnement de l'Association La Source est démocratique et se réfère aux statuts qui ont été librement discutés et adoptés par ses membres.

Le Conseil d'Administration a délibéré sur l'évolution du programme que j'ai présenté et je bénéficie du soutien de la Direction Générale pour le maintien et le développement des activités professionnelles au service de l'émancipation des travailleurs handicapés.

### **1.3.2 Activités et les missions de l'ESAT**

L'ESAT « Les Ateliers de l'Europe » a été créé en octobre 1979 sur le site du Moulin Neuf à Ambillou (37). A l'origine, les personnes handicapées réalisaient la fabrication de parpaings de construction pour les particuliers. Puis, des activités de service se sont peu à peu développées : des travaux d'espaces verts, de maçonnerie, de métallerie.

En 1984, l'ESAT s'est relocalisé à Tours nord, et a développé l'activité de menuiserie.

En 2020, l'ESAT a emménagé dans des locaux neufs érigés sur la commune de Fondettes.

L'ESAT « les Ateliers de l'Europe » propose des activités à caractère professionnel à des personnes handicapées avec une capacité réduite de travail, ayant pour visée :

Favoriser l'autonomie et l'intégration sociale des travailleurs handicapés ;

Avoir un impact relationnel et psychologique à travers une activité effectuée dans un cadre contenant et rassurant (réassurance, estime de soi, rupture d'isolement) ;

Faire bénéficier d'activités de soutien à caractère socio professionnel.

Les principes d'intervention positionnés dans le projet d'établissement de l'ESAT.

Les Ateliers de l'Europe sont en cohérence avec la mission impartie ; ces derniers sont déclinés de la façon suivante :

⇒ **Permettre aux personnes handicapées de travailler**

En rendant accessibles aux travailleurs les activités professionnelles par une mise en situation particulière : adapter les postes, les conditions de travail pour assurer un produit viable commercialement ; en proposant une mission à tous : choix des activités professionnelles, des travaux, des clients en ayant des conditions de travail au plus proche de celles du milieu ordinaire.

⇒ **Accompagner et favoriser l'émancipation de la personne par :**

L'information, la formation, les apprentissages, l'évaluation, l'acquisition de nouvelles compétences ; Un accompagnement personnalisé ; Un soutien socio-professionnel ; L'accès à la citoyenneté ; La reconnaissance et l'exercice des droits et devoirs notamment par la mise en place d'instances de participation des usagers.

⇒ **Favoriser l'insertion professionnelle en milieu ordinaire :**

La mission médico-sociale de l'ESAT est formalisée par les axes ci-dessous :

- ⇒ La prise en compte du handicap des personnes
- ⇒ L'écoute, le soutien et l'accompagnement
- ⇒ L'adaptation des exigences et de l'outil de production.

La production est un support à l'émancipation du travailleur ; c'est aussi une finalité car elle permet leur rémunération et la satisfaction du client.

### **1.3.3 Modalités de fonctionnement**

#### **A) Procédure d'admission**

Aujourd'hui, les personnes qui souhaitent être admises à l'ESAT arrivent d'horizons différents : IME, ITEP, Pôle emploi, centre de rééducation, longue hospitalisation. Elles ont des âges différents. Elles ont des parcours différents. Elles ont pour la plupart effectuer un stage. Un bilan est réalisé. Elles font la demande d'être admises. J'évalue avec l'ensemble des professionnels la pertinence de l'accueil à l'occasion de la réunion générale hebdomadaire.

Une réponse est faite à la personne et je la reçois le jour de son admission en présence du moniteur désigné référent. Les documents obligatoires sont remis. Elle est ensuite dirigée dans l'ESAT, présentation au personnel, aux travailleurs avec le moniteur référent.

Je ne suis pas entièrement satisfaite de ce process d'accueil. Comment s'assurer que c'est bien son choix de venir à l'ESAT ? Je considère qu'il manque une étape : recueillir les besoins et les attentes, qu'entend-elle venir faire à l'ESAT, que juge-t-elle d'important pour elle dans son parcours professionnel, en quoi l'ESAT peut y répondre.

## B) Procédures et mise en œuvre des projets personnalisés

L'équipe pluridisciplinaire réactualise les projets personnalisés des travailleurs une fois par an. Cette équipe se compose de la Directrice, de la Psychologue, de la Monitrice chargée d'insertion Coordinatrice des projets personnalisés et du Moniteur Référent. Quand le travailleur est sous protection des majeurs, le responsable légal est invité.

Cette réunion permet de faire le bilan de l'année écoulée et d'ajuster le futur projet avec le travailleur, en prenant en compte ses souhaits et ses besoins en lien avec l'évolution des activités des ateliers dans l'établissement ou ceux hors les murs.

La méthodologie de projet permet de développer une dynamique interne centrée sur l'accompagnement et le développement des compétences des travailleurs.

Afin de mettre en lumière les compétences acquises par les travailleurs, ou encore de mesurer celles à développer, l'équipe de professionnels a élaboré des outils d'évaluation en partant des référentiels métiers pratiqués dans l'établissement. Ils tardent à être mis en place bien qu'existants. Ces outils contribueront également à affiner les besoins en activité de soutien à destination des travailleurs, activités inexistantes aujourd'hui. En effet, l'arrivée dans de nouveaux locaux, l'aménagement, et l'organisation ont monopolisé les acteurs au détriment du recueil des besoins et de mises en place d'activités de soutien et l'ESAT ne répond pas à ses obligations réglementaires.<sup>25</sup>

Je mesure également que les enjeux entre la production et les activités de soutien soulèvent de nouveau un paradoxe de la mission en ESAT : ce paradoxe réside dans le fait que ces deux objectifs peuvent parfois entrer en conflit. L'accent mis sur la production et la rentabilité économique peut potentiellement limiter les possibilités d'adaptation et d'accompagnement des travailleurs handicapés. Par exemple, certaines tâches productives peuvent ne pas correspondre parfaitement aux compétences ou aux intérêts individuels des travailleurs, ce qui peut influencer leur épanouissement professionnel. D'un autre côté, l'accent mis sur l'accompagnement et le développement personnel peut entraîner une diminution de l'efficacité productive.

---

<sup>25</sup> Décret no 2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail, Article 2

Les ajustements nécessaires pour répondre aux besoins individuels des travailleurs peuvent affecter la productivité globale de l'ESAT.

L'ensemble des travailleurs possède un projet personnalisé au 31 décembre 2022.

Il existe également un budget mobilisé pour les besoins en formation en fonction des projets des travailleurs.

#### C) Des attentes des travailleurs

J'ai questionné les travailleurs sur les pistes d'amélioration à la démarche d'accompagnement de l'ESAT pour la réalisation de leur projet personnalisé, les réponses peuvent être regroupés selon les thèmes suivants :

*« Faire un échéancier plus précis pour la réalisation de mes objectifs »*

*« Noter les dates de formations prévues dans le projet »*

*« Continuer de faire les démarches nous-mêmes en cas de recherche de stage »*

*« Trouver une organisation pour des entretiens plus réguliers avec le moniteur référent »*

*« Etablir un réel suivi du projet »*

*« Faire un point écrit une fois par mois avec le moniteur-référent »*

Je relève pour les travailleurs l'importance de la formalisation des objectifs de leur projet. L'axe d'amélioration souhaité vivement des travailleurs est le suivi de leurs réalisations en étant accompagné.

Le moniteur d'atelier est donc à la fois celui qui va transmettre la consigne du travail à réaliser pour satisfaire la commande du client et également en situation de référent être facilitateur pour permettre au travailleur d'atteindre les objectifs qui lui sont propres dans son développement de compétences ou de recherche d'ajustement de la posture professionnelle.

#### D) Diversité de modalités d'exercice professionnel pour les travailleurs

L'établissement est autorisé à recevoir 85 travailleurs handicapés (en ETP : Equivalent Temps Plein). Des modifications importantes à la baisse de l'ETP de plusieurs travailleurs ont lieu chaque année à leur demande, afin de répondre à des problématiques liés à leur avancée en âge et de leur fatigabilité, passant à temps partiel, souvent à mi-temps. C'est généralement en préparation de fin d'activité professionnelle.

Les travailleurs, en fonction de leur choix, sont accueillis dans l'un des trois secteurs d'activités dont l'un pratiqué exclusivement « hors les murs », les espaces verts.

Ils peuvent également bénéficier d'autres modalités d'exercice professionnel :

Prestations : c'est un travail effectué par des travailleurs de l'ESAT dans des entreprises "ordinaires" ou en entreprises adaptées ou chez des particuliers. Ils vont mettre les compétences acquises au profit de l'entreprise qui fait appel.

Stages : Trois sortes de stages peuvent être proposés :

- Soit il s'agit de stages effectués par des travailleurs de l'ESAT dans des entreprises ordinaires (ou adaptée) en vue d'une évaluation pour une intégration en milieu ordinaire de travail
- Soit en ESAT en vue de changement d'établissement
- Soit en interne à l'établissement pour découvrir une nouvelle activité et à l'issue faire une éventuelle demande de changement de secteur d'activités.

Par ailleurs, il y a l'accueil de stagiaires venant d'établissements de type IME ou autres pour une mise en situation avec le monde du travail protégé.

L'on constate une augmentation du nombre de stagiaires accueillis.

La mise en place des prestations et des stages et leurs suivis est une mission dédiée en dehors de l'accompagnement en atelier de production, accomplis par la monitrice chargée d'insertion.

Lors d'une réunion pour l'élaboration du projet d'établissement consacrée aux stages et prestations, j'ai rapidement compris que, hormis les initiés ayant déjà vécus ces expériences, la plupart des travailleurs ne connaît pas la différence entre ces deux modalités. Il y a des confusions et les travailleurs ne savent pas toujours quelles sont les ressources de l'ESAT pour leur permettre de mettre à profit leurs compétences dans un autre environnement ne savent pas non plus qu'ils peuvent aller expérimenter de nouvelles découvertes. Quelles connaissances les professionnels ont eux-mêmes de ressources pour les communiquer aux travailleurs ?

Par ailleurs, la Loi oblige à l'instauration d'un dispositif de reconnaissance des savoir-faire professionnels des personnes handicapées. C'est un manque actuellement à l'ESAT.

#### E) Les espaces de régulations des professionnels

Depuis le 1er janvier 2021, j'ai instauré plusieurs instances de régulation dans la salle de réunion. Les réunions par secteur d'activités ont pour objectif d'ajuster les pratiques d'encadrement des moniteurs en fonction des situations des travailleurs et de trouver des solutions organisationnelles en cas de difficultés.

La réunion de coordination, qui se tient tous les mercredis matin, vise à coordonner les projets des travailleurs en stage et à réfléchir aux actions en cohérence avec le projet global de l'établissement.

La réunion pluri professionnelle rassemble tous les salariés de l'ESAT chaque semaine pour échanger, réfléchir, et prendre des décisions concernant le suivi des projets professionnels des travailleurs, la qualité d'accompagnement et la vie de l'établissement et ajuster individuellement et collectivement leur posture.



Enfin, une fois par mois, les professionnels de l'accompagnement se réunissent avec un intervenant extérieur pour l'analyse des pratiques, afin de questionner leurs approches d'accompagnement.

#### F) Les espaces de participation des personnes

A mon arrivée en 2020, j'ai repéré lors des réunions de CVS que certaines questions émises n'étaient pas de la compétence de cette instance. En effet, l'émergence de besoins propres en fournitures et ou matériels à certains ateliers secteurs pouvaient vraisemblablement être traitées par ailleurs.

Afin de permettre une régulation des demandes et de la réactivité quant aux réponses à apporter, j'ai instauré plusieurs réunions pour les travailleurs proposées et repérées de 2021 et poursuivies en 2022 :

- Des réunions d'ateliers hebdomadaires,
- Une commission de restauration semestrielle,

Dégagé d'un certain nombre de questions, les réunions de CVS ont progressivement retrouvée leur sens premier.

*« Le conseil de la vie sociale donne son avis et peut faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de l'établissement ou du service, notamment sur l'organisation intérieure et la vie quotidienne, les activités, l'animation socioculturelle et les services thérapeutiques, les projets de travaux et d'équipements, la nature et le prix des services rendus, l'affectation des locaux collectifs, l'entretien des locaux, les relogements prévus en cas de travaux ou de fermeture, l'animation de la vie institutionnelle et les mesures prises pour favoriser les relations entre ces participants ainsi que les modifications substantielles touchant aux conditions de prises en charge.<sup>26</sup> »*

Ainsi, le regard des membres du CVS s'est ouvert à une autre dimension de la vie de l'établissement. Les représentants des travailleurs handicapés ont été force de proposition pour l'organisation et le repérage des places de parkings réservées aux véhicules du pôle des chauffeurs livreurs de l'ESAT. Ils ont organisé un petit déjeuner « d'entreprise », ils ont pris à leur charge de créer le planning de nettoyage de certaines parties de l'établissement, ils organisent les pots de départs en retraite de leurs collègues.

---

26 Décret n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institué à l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles, Article 14

Pour la préparation des élections en janvier 2023, les membres du CVS ont créé un fascicule reprenant les missions de cette instance ainsi que les projets qu'ils avaient menés au cours de leur mandat. Ils ont organisé des réunions destinées à l'ensemble des travailleurs, accompagnés de deux moniteurs d'atelier et d'un membre du Conseil d'administration présent à chaque réunion de CVS.

Ces réunions ont fait l'objet de présentation des missions et du bilan des trois années écoulées.

Lors de la première réunion de cette nouvelle équipe, un membre élu a pris la parole :

« J'ai un rêve pour l'ESAT : moderniser l'entrepôt avec système informatique pour le suivi du stock de la matière première et des produits finis... »

#### **1.3.4 Ressources et freins**

Aujourd'hui, l'ESAT « Les Ateliers de l'Europe » développe des activités dans trois secteurs :

- L'atelier espaces verts,
- L'atelier reprographie-conditionnement,
- L'atelier menuiserie caisserie.

Par ailleurs, l'ESAT développe des prestations extérieures en direction des entreprises ou des particuliers, ainsi que des prestations effectuées par des travailleurs handicapés auprès des entreprises. Un contrat entre l'ESAT et l'entreprise est alors signé.

Les métiers pratiqués sont : ouvrier paysagiste en espaces verts, agent de fabrication industrielle, assistant en menuiserie, chauffeur livreur et cariste.

L'ESAT n'est pas équipé d'outils de communication de savoir-faire et compétences des travailleurs handicapés. L'implantation récente sur le territoire entraîne un manque de connaissances réciproques des besoins des entreprises de proximité et des services rendus par l'ESAT. Un site internet existe, il est peu exploité. Par ailleurs, la collaboration et la communication entre le secteur médico-social et le secteur marchand se sont peu développés sans doute parce que le besoin ne se faisait pas sentir. Les ESAT et les entreprises ordinaires ont souvent fonctionné de manière indépendante, avec peu d'interactions ou d'échanges d'expériences. Cela a limité les possibilités de créer des ponts entre les deux secteurs.

Bien que l'ESAT bénéficie d'une bonne image, la commercialisation est empirique et elle n'a pas pour appui une stratégie solide et prospective.

Le secteur médico-social (y compris les ESAT), a été créé avec pour objectif principal de fournir une prise en charge et une protection aux personnes en situation de handicap. L'accent a été mis sur l'accompagnement plutôt que sur l'intégration professionnelle dans le milieu ordinaire du travail. Cette approche a perduré au fil des années, créant une culture où l'emploi en dehors du secteur médico-social n'a pas été considéré comme une priorité.

a) *Les ressources matérielles*

L'ESAT est une construction neuve sur une parcelle d'environ 1,1 hectare regroupant trois secteurs d'activités de taille identique : 30 personnes accompagnées de 3 à 5 moniteurs par atelier. L'ESAT est accessible et bien desservi par les transports en commun (1 bus toutes les 20 min). L'arrêt de bus est devant la porte de l'ESAT.

La construction neuve répond aux normes de sécurité et celles environnementales.

Les trois ateliers sont dotés de matériels récents permettant de pourvoir les besoins actuels en production. L'ensemble du mobilier a été renouvelé à l'occasion de l'emménagement dans les nouveaux locaux en 2020. L'établissement est équipé d'un nouveau réseau informatique. L'ensemble des professionnels est doté d'un ordinateur. Les moniteurs espaces verts étant hors les murs toute la journée sont équipés de smartphones. Ils ont pour autant accès à un poste informatique dans le bureau dédié à leur équipe. Les adresses mails des professionnels sont nominatives. Les travailleurs handicapés disposent de deux ordinateurs dans leur bureau ainsi que deux autres dans la salle d'activités de soutien.

b) *Les ressources financières*

Les comptes de résultats font apparaître des marges de manœuvre tant sur le budget social que sur le budget de production. Le bilan financier atteste une structure saine qui permet d'envisager des investissements.

c) *Les ressources technologiques*

L'ESAT est équipé de plusieurs logiciels de comptabilité, un qui dépend du siège, l'autre interne à l'établissement pour la gestion de l'activité de production.

Par ailleurs, depuis 2009, un logiciel de suivi des dossiers et projets personnalisés des travailleurs handicapés est utilisé par les professionnels.

L'Association a répondu et a été retenu dans le cadre d'un appel à projet de l'Agence Régionale de Santé (ARS) en 2022 pour le déploiement du DUI (Dossier Unique Informatisé). L'ESAT sera pilote de cette nouvelle mise en place à compter du dernier trimestre 2023.

L'atelier reprographie est doté de machines à commandes numériques (impression sur lattes bois par exemple). Il est à noter que cet atelier est équipé d'une presse numérique qui n'est que peu voire pas utilisée. Il n'y a pas de prospective ou démarchage auprès des entreprises pour offrir ce nouveau service (impressions brochures, dépliants, carte de visites, flyers...). Les travailleurs n'ont pas été formés à l'utilisation de ce nouvel outil. Jusqu'à aujourd'hui, les moniteurs de cet atelier ne se sont pas investis sur cet outil.

L'atelier menuiserie est équipé de machines de découpes à commandes numériques également. Sont utilisés des agrafeuses à air comprimé pour l'assemblage des caisses à fromage, activité principale de cet atelier.

L'atelier espaces verts dispose de matériel récent pour l'entretien et la création paysagère (tracteurs, tondeuses autoportées, débroussailleuses, tailles haies, échafaudages sécurisés, plateforme individuelle roulante, petits matériels...)

Le lieu de l'entrepôt est mixte aux deux ateliers. Il héberge la matière première et les produits finis des travailleurs.

*d) Les compétences humaines*

Le ratio d'encadrement au niveau national est de 0,20<sup>27</sup>. Il reste inchangé depuis plusieurs années. Il s'agit d'une moyenne globale correspondant à la structure du personnel en ESAT tenant compte de l'ensemble des personnels en ETP (administratifs, socioéducatifs...).

Pour l'ESAT les Ateliers de l'Europe, le ratio est de 0.19.

Selon la circulaire interministérielle DGAS/SD5C/DHOS/DGCS du 23 novembre 2010 relative aux ESAT, il est recommandé qu'un encadrant (moniteur d'atelier) soit présent pour un groupe de travailleurs handicapés n'excédant pas 12 personnes.

Pour l'ESAT les Ateliers de l'Europe, il y a un moniteur d'atelier pour un groupe de 9 travailleurs handicapés en moyenne.

L'ESAT est sur le taux d'encadrement dans la moyenne nationale, en revanche le niveau de l'accompagnement des travailleurs est supérieur : cela s'explique par la nature des accompagnements, notamment les accompagnements hors les murs. Par exemple, les entretiens d'espaces verts associent un moniteur pour six travailleurs.

Cf. Organigramme (ANNEXE IV)

La pyramide des âges des salariés se situe dans la partie haute et permet d'identifier un groupe de 10 salariés dont la classe d'âge se situe entre 50-59 ans. Cette situation va entraîner dans les années à venir un renouvellement des effectifs qu'il convient d'anticiper autant que possible et d'analyser les besoins en compétences pour l'avenir.

⇒ Cf. Pyramide des âges des salariés 2022 (ANNEXE V)

*e) Les compétences métiers :*

Les professionnels sont diplômés ou expérimentés dans les domaines de production qui leur sont confiés. Onze moniteurs sont qualifiés dans le métier pratiqué en production (ouvrier paysagiste, imprimeurs, menuisiers). Pour autant, certains professionnels n'ont pas bénéficié de formation continue dans leur métier dit de base, qu'ils ont quitté depuis plusieurs années. Ils peinent à être force de proposition pour innover dans de nouvelles techniques, de nouvelles pratiques. Etant eux-mêmes éloignés des pratiques professionnelles actuelles, ils ne peuvent mettre un savoir-faire au profit et pour le développement des compétences des travailleurs.

---

<sup>27</sup> 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

Je pense en particulier à l'outil informatique, la presse numérique, des logiciels de fabrication.... Je ne cache pas que je ne suis pas qualifiée en la matière, je pressens pour autant que l'ESAT n'est pas suffisamment actif pour permettre une réelle prospective au service de nouveaux ou futurs métiers que les travailleurs pourraient pratiquer.

En conséquence, les moniteurs transmettent leurs savoir-faire et ne se réinventent pas : il n'y a pas d'ajustement avec les besoins de l'entreprise d'aujourd'hui, et ceux de demain, signe d'un environnement professionnel plutôt fermé sur lui-même, avec des interactions limitées. Les ESAT ont été conçus comme un dispositif de protection et de prise en charge pour les personnes en situation de handicap, leur offrant un cadre sécurisé et un accompagnement adapté à leurs besoins spécifiques. Cette approche visait à préserver leur bien-être et leur épanouissement, en limitant les contraintes et les pressions liées au secteur marchand.

Par conséquent, les travailleurs en ESAT ont eu historiquement moins d'opportunités de faire des choix réels et de participer activement à leur travail. S'ils sont assignés à des tâches spécifiques sans leur consentement ou s'ils ont peu de voix dans les décisions liées à leur travail, cela peut limiter leur sentiment de contrôle sur leur propre vie professionnelle. Si les activités en ESAT ne sont pas en lien avec le marché du travail ordinaire, les compétences des travailleurs peuvent être sous-valorisées. Cela peut limiter leur estime de soi et leur sentiment de compétence professionnelle, car ils ne peuvent pas démontrer leur potentiel et leurs compétences dans des contextes plus larges.

Cela peut également réduire les possibilités de transition des travailleurs en ESAT vers des emplois en dehors de l'établissement. Ils peuvent se retrouver davantage confinés à des environnements protégés, ce qui limite leurs perspectives d'autonomie et d'intégration dans la société. Cela peut rendre plus difficile la recherche d'emplois en dehors de l'ESAT et limiter les perspectives professionnelles des travailleurs.

En somme, le manque d'implication des ESAT dans le secteur marchand peut avoir des conséquences négatives sur l'autodétermination des travailleurs en termes de choix, de participation, de valorisation des compétences, d'intégration sociale, de transition professionnelle.

*f) Les compétences d'accompagnement socio-professionnel :*

Les compétences recensées pour l'accompagnement sont les suivantes :

Six Moniteurs d'Ateliers (MA) diplômés dont un Aide Médico Psychologique (AMP) et une aide-soignante (AS) de formation initiale ; deux Educateurs Techniques Spécialisés (ETS), une monitrice chargée d'insertion et une psychologue Diplômée d'Etat.

Seuls deux moniteurs de l'atelier espaces verts recrutés en 2022 demeurent à être formés au titre de Moniteur d'Ateliers pour renforcer les compétences d'accompagnement.

Bien que la plupart des professionnels soient qualifiés, leur formation remonte à plusieurs années pour ne pas dire décennies. Les techniques d'accompagnement datent d'une ère où le secteur du travail protégé les a contraints à poser un regard, bien que bienveillant, de « sur protection » : le monde ordinaire est menaçant, certains d'entre eux l'ont même quitté pour aller dans « le social » ; le travailleur est repéré comme fragile, incapable de choix raisonné car dépendant des étayages que sont les établissements et service autour de lui.

La réforme des diplômes de moniteur d'atelier et d'éducateur technique spécialisé a provoqué des changements significatifs depuis les années 90. Auparavant, ces diplômes étaient centrés sur l'encadrement des personnes en situation de handicap dans des ateliers protégés, mais les évolutions ont conduit à une approche plus globale de l'accompagnement professionnel et social des travailleurs handicapés.

Les réformes ont mis l'accent sur le développement des compétences pédagogiques, l'accompagnement individualisé, la prise en compte des projets personnels des travailleurs et la promotion de leur autonomie. Les programmes de formation ont été revus pour inclure des contenus sur la gestion de projet, l'orientation professionnelle, l'accompagnement à la recherche d'emploi et l'adaptation des postes de travail.

L'approche par compétences a été adoptée dans ces réformes, mettant l'accent sur le développement de compétences pratiques et professionnelles plutôt que sur les connaissances théoriques. Cela inclut la capacité à évaluer les besoins des travailleurs handicapés, à concevoir des activités d'accompagnement personnalisées, à favoriser l'autonomie et l'inclusion, à travailler en équipe pluridisciplinaire et à adapter les pratiques pédagogiques aux différents profils de travailleurs.

J'ai été témoin à l'ESAT dernièrement de l'illustration de l'écart entre le projet de mettre le travailleur « au cœur du dispositif » et le souci de garder sa place de moniteur d'atelier, celui qui a la maîtrise de la technique et la connaissance. Un client a sollicité l'ESAT pour réaliser un présentoir pour des prospectus. Un moniteur a proposé deux modèles et, un travailleur à qui le moniteur n'a pas demandé de produire mais pour autant qui été informé de cette commande, en a proposé un autre. Le client a choisi le prototype du travailleur.

Pour autre exemple, l'association sollicite une agence de communication pour mettre à jour les cartes de visites, documents qualité en lien avec le respect de la chartre graphique. Quand j'ai émis l'idée que ce type de travail pourrait être un service rendu par les travailleurs, les moniteurs sont partis du postulat que les travailleurs ne seraient pas capables.

Je mesure la crainte des moniteurs de leur propre place aux côtés d'un travailleur qui serait susceptible de savoir plus ou autrement qu'eux. Quelle utilité, quelle légitimité alors si le travailleur n'a plus besoin du moniteur pour accomplir les tâches qui lui sont confiés ?

#### **1.4 Les limites dans l'organisation actuelle pour relever le défi d'une transformation nécessaire**

Certains éléments de l'état des lieux de l'ESAT Les Ateliers de l'Europe soulignent des obstacles potentiels à la mise en œuvre de l'autodétermination des travailleurs handicapés dans l'ESAT et dans le milieu ordinaire.

##### **1.4.1 Les freins à l'autodétermination des travailleurs handicapés en ESAT**

**Subir sa place** : Le secteur médico-social a historiquement assigné une place protégée aux travailleurs handicapés en raison de leur vulnérabilité.

L'évolution du secteur et la transformation de l'offre interrogent les travailleurs qui peuvent y voir l'obligation d'aller travailler dans le milieu ordinaire. Leurs peurs se logent dans la crainte de la discrimination et la stigmatisation au sein de l'entreprise ordinaire. Être confronté aux préjugés ou encore être jugé sur la base de l'insuffisance dû à leur handicap plutôt que sur leurs compétences professionnelles. Ils craignent également le manque de soutien et d'adaptation aux conditions de travail : aménagement horaires, adaptation du poste de travail ou encore des difficultés d'accessibilité et de transport au lieu de travail et l'absence de soutien et d'accompagnement des moniteurs.

**Avoir une image tronquée de soi** : Les travailleurs handicapés ont parfois une image dégradée d'eux même. Cela impacte leur autodétermination, c'est-à-dire leur capacité à faire des choix dans le cadre de leur vie sociale et professionnelle, limitant leurs opportunités d'intégration et de faire divers choix dans sur le marché du travail ordinaire.

**Ne pas savoir** : les travailleurs ne sont pas suffisamment informés des opportunités dans et en dehors de l'établissement, manque de clarté quant aux ressources disponibles pour faire des choix.

**Responsabilisé ou protégé ou les deux ?** : il existe une tension entre la protection des travailleurs handicapés et leur liberté de choix, prise de décisions au nom du bien-être et de la sécurité qui peuvent limiter leur autodétermination. Pour les moniteurs d'ateliers, cette asymétrie se loge dans le paradoxe du statut du travailleur handicapé. Les termes TRAVAILLEUR et HANDICAPE sont en contradiction. Le travailleur est autonome, responsable, compétent là où le « handicapé » invite à une représentation d'incapacité, de moindre, ayant besoin d'aide et de protection.

Yves BAREL définit ce paradoxe de la manière suivante : « ... *une situation dans laquelle il est nécessaire de faire, de dire, ou de penser une chose et le contraire de cette chose. On peut aussi dire que le paradoxe s'exprime dans la double obligation de choisir et de ne pas choisir entre deux ou plusieurs solutions à un problème donné*<sup>28</sup> ».

La véritable difficulté réside dans la nécessité de concilier des éléments qui semblent s'opposer les uns aux autres.

#### **1.4.2 Les défis liés aux professionnels**

***Des compétences d'hier à celles d'aujourd'hui*** : certains professionnels n'ont pas bénéficié de formation continue dans leur métier de base depuis plusieurs années, ce qui peut limiter leur capacité à innover et à s'adapter aux nouvelles pratiques professionnelles. Il en va de même pour la question de l'accompagnement qui a évolué au fil des années.

***Renouvellement d'une partie des moniteurs prochainement*** : un groupe important de salariés approche de l'âge de la retraite ce qui va entraîner des départs dans les deux prochaines années. Il y a nécessité d'anticiper les besoins en compétences et une opportunité à saisir pour les recrutements de professionnels à venir qui assureront la mise en place les meilleures conditions pour garantir l'autodétermination des travailleurs handicapés dans leur vie professionnelle.

***Produire ou accompagner ou les deux ?*** : l'ESAT a pour mission de fournir des opportunités de travail rémunéré tout en offrant un soutien social et professionnel aux personnes handicapées. Cependant, ce double objectif peut parfois générer des tensions. D'un côté, l'ESAT doit s'efforcer d'assurer la rentabilité économique et la compétitivité, similaires aux entreprises traditionnelles. D'un autre côté, il doit répondre aux besoins individuels des travailleurs, favoriser leur développement professionnel et social et leur épanouissement personnel. Cet équilibre délicat entre la production et l'accompagnement constitue un défi constant pour l'ESAT, nécessitant une approche flexible pour concilier ces deux dimensions et assurer le bien-être et l'émancipation des travailleurs handicapés.

#### **1.4.3 Les obstacles structurels à l'autodétermination**

***Commercialisation empirique*** : l'ESAT n'a pas de stratégie solide et prospective en matière de commercialisation, limitant les opportunités de nouvelles productions et de développement des compétences des travailleurs.

---

<sup>28</sup> BAREL Y., (1989) *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social* -nouv.ed.aug.-Grenoble : P.U.G., page 279



**Manque d'outils de communication** : l'ESAT n'est pas équipé d'outils de communication pour promouvoir les savoir-faire et compétences des travailleurs handicapés, rendant difficile la mise en valeur de leurs capacités auprès des entreprises et du public.

**Secteur médico-social ou marchand ou les deux ?** : l'ESAT a un manque de connaissance des besoins des entreprises à proximité et les entreprises ne connaissent pas les services rendus par l'ESAT, entravant la collaboration et l'intégration des travailleurs handicapés.

L'orientation donnée par les pouvoirs publics visant à promouvoir l'évolution et l'autodétermination des travailleurs d'ESAT s'appuie sur des principes généraux mais qui supposent aussi de réelles actions pour réduire les écarts entre le statut de travailleur et celui de salarié.

Ces principes de respect, de dignité, d'égalité et de justice sont les piliers des transformations attendues.

Un des fondements constitutionnels de notre société est l'égalité, respect de l'égalité des droits parce que la loi est la même pour tous et du point de vue social, promotion de l'égalité des chances. Elle suppose, pour les travailleurs d'ESAT, de réduire les écarts entre eux et les salariés afin de garantir les mêmes opportunités de réalisations professionnelles. Pour y parvenir, l'un des enjeux est la lutte contre les discriminations, souvent liées aux ignorances, facteurs d'a priori négatif. C'est du domaine de la justice sociale, du combat politique pour une société plus juste et plus fraternelle. Cette reconnaissance des droits des travailleurs handicapés est aussi un levier pour contribuer à promouvoir la dignité et le respect. Tous les individus méritent la même considération indépendamment de leurs aptitudes.

Je dirige un établissement dont la structure financière est saine. J'ai l'appui du Conseil d'administration et de la Direction Générale pour mener à bien les missions confiées à l'ESAT. Une dynamique naissante dans l'établissement permet d'entrevoir des perspectives d'évolutions dans les pratiques au service du développement des compétences des travailleurs. L'effectif des professionnels est au complet. Le CVS est actif et force de propositions.

Néanmoins, l'analyse de l'existant m'amène à considérer les éléments suivants :

Force est de constater qu'il y a d'une part à répondre au besoin d'adapter le rythme et l'accompagnement de personnes « habituées » au fonctionnement de l'ESAT, ayant trouvé leur place, repères et assurance dans des ateliers contenant et sécurisants ; d'autre part, de répondre à une population plus ou moins jeune venant du milieu ordinaire qui demande de nouvelles réponses : un accompagnement spécifique, une veille particulière de la

relation entre les pairs, un désir de se professionnaliser, être autorisé à vivre des expériences multiples dans le monde du travail avec des moments de vie plus au moins stables liés à leur situation sociale et leur état psychique et ce, tout en étant protégé.

Cela soulève un des paradoxes liés de notre raison d'être : rechercher en permanence l'équilibre entre protection et liberté des personnes accueillies dans les établissements médico sociaux. Comment entendre et prendre en compte leur singularité tout au long de leur parcours à l'ESAT ?

Dans le même temps, comment prendre en compte la demande des travailleurs qu'un changement de regard s'opère sur eux et leur lieu de travail qu'est l'ESAT ?

Comment pallier leur manque de confiance et de connaissances des ressources et moyens mis à leur disposition pour s'expérimenter et ainsi faire des choix des modalités de leur exercice professionnel à l'ESAT et en dehors ? Quels sont les outils pour permettre une réelle évaluation de leurs compétences ou celles qu'ils souhaiteraient développer ?

Est-ce que les travailleurs s'autorisent-ils à penser que plusieurs voies professionnelles sont possibles ? Et, est-ce vraiment le cas ?

Devant l'évolution de la demande, des besoins et attentes des travailleurs, quel impact sur l'identité professionnelle des moniteurs ; comment accompagner les moniteurs d'ateliers à re-penser et re-trouver une place auprès des travailleurs ?

Comment permettre à l'ESAT de ne pas se refermer sur lui-même au risque de créer à la fois de l'usure chez les professionnels et également subir un manque d'innovation au détriment de l'épanouissement et l'émancipation des travailleurs ? Comment faire de l'ESAT une organisation capacitante ?

Comment favoriser l'accès au libre au choix de la vie professionnelle et l'autodétermination des travailleurs handicapés ? Comment les soutenir pour favoriser leur développement professionnel et leur participation active dans la société ?

Il apparaît nécessaire de faire un détour par les concepts pour permettre l'éclairage sur la notion d'autodétermination et ce qu'est une organisation capacitante.

## 2 L'adaptation de l'ESAT à l'évolution du statut des travailleurs

### 2.1 L'autodétermination comme levier dans le changement de paradigme

#### 2.1.1 La dimension du choix

« Se focaliser sur les faiblesses ou sur les manques, c'est empêcher une personne d'être elle-même. La déficience est « une caractéristique de l'individu mais ne la résume pas. »<sup>29</sup>

Le concept d'autodétermination se réfère historiquement au principe des droits des peuples « à disposer d'eux-mêmes<sup>30</sup>», c'est-à-dire choisir librement leur Etat et leur forme de gouvernance. D'un point de vue philosophique, il s'agit pour *l'individu de choisir librement sa conduite, ses opinions hors de toute pression extérieure*<sup>31</sup>. La liberté de choisir est donc intimement lié au concept d'autodétermination.

Pour autant, « *cette décision libre s'exerce pour un être rationnel, c'est-à-dire qui a intégré l'ordre moral (les normes collectives). Il ne s'agit donc définitivement pas de la promotion d'une dynamique de choix « hors sol » mu par une toute-puissance de l'individu qui chercherait à s'extraire des contingences de la vie en société. Bien au contraire, le processus d'autodétermination vient trouver l'ampleur de son expression dans la valorisation d'un être conscient et raisonnable (doué de raison).* »<sup>32</sup>

Michaël WEHMEYER (professeur d'éducation spécialisée aux Etats Unis) a défini l'autodétermination « *comme étant le fait d'agir en tant que premier agent causal dans sa vie, de prendre des décisions en faveur de sa qualité de vie sans influence extérieure indue.*<sup>33</sup> »

Pour lui, quatre dimensions sont en étroite relation :

- Autonomie comportementale : la personne agit en fonction de ses préférences, ses intérêts
- Autorégulation : la personne prend des décisions en fonction de la situation et l'évolution de cette situation.
- Empowerment psychologique : La personne se sent capable les objectifs qu'elle s'est fixée
- Auto réalisation : la personne connaît ses forces et ses limites et celles de son environnement.

---

<sup>29</sup> ROCCASALVA- SERRANO A., (2017), *La qualité de travailleur handicapé*, Presses universitaire d'Aix- Marseille

<sup>30</sup> Charte des Nations Unies, 1945

<sup>31</sup> BOVIN J., BLIN. M., 2021, *100 idées pour promouvoir l'autodétermination et la pairaidance*, Editions TOM POUSSE p 12

<sup>32</sup> Ibid

<sup>33</sup> WEHMEYER, M.L(2005a) Beyond access: ensuring progress in the general education curriculum for students with severe disabilities, *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities* 31, 322-326

Pour Edwin DECI et Richard RYAN, (psychologues américains) leur théorie de l'autodétermination parue dans les années 80 renverse la croyance qui dominait à l'époque. L'on pensait que le meilleur moyen d'inciter les êtres humains à accomplir quelque chose était l'enjeu de la récompense. Ce n'est pas sans faire écho à l'approche de Pavlov sur le conditionnement classique.

A partir d'une recherche sur la motivation, ils ont pu relever trois besoins fondamentaux et innés : le premier est celui de *l'autonomie* : agir à partir de ses préférences, ses valeurs ; le second est le *besoin d'appartenance sociale* : être accepté et faire partie d'un groupe. Le troisième est le *besoin de sentiment de compétence*.

Ce serait à partir de la satisfaction de ces trois besoins que la personne pourrait exercer du contrôle sur sa vie.

Un troisième modèle nommé modèle écologique tripartite de l'autodétermination a été développé par Brian ABERY de l'Université du Minnesota et de Roger STANCLIFFE de l'Université de SYDNEY.

Pour eux, l'autodétermination n'est pas d'exercer du pouvoir sur l'ensemble des domaines de sa vie mais sur ceux repérés comme important ***par et pour soi***.

*« C'est un processus complexe dont le but ultime est d'atteindre le niveau de contrôle personnel sur la vie qu'un individu désire dans les domaines qu'il perçoit comme important.<sup>34</sup> »*

L'autodétermination conduit à se poser la question de l'accompagnement, en particulier comment mobiliser les personnes pour leur permettre de faire leurs propres choix. La participation des personnes accompagnées est encouragée politiquement et législativement, visant à les impliquer dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation des projets qui les concernent.

Cependant, la participation peut prendre des formes variées, allant de l'information à la codécision, et peut être confrontée à divers obstacles tels que la gestion du temps, les asymétries dans la relation usager-professionnel et les représentations négatives des publics.

La participation est valorisée car elle peut rendre les politiques sociales plus efficaces, reconnaître les savoirs des personnes concernées et favoriser un rapport de confiance entre usagers et professionnels. Néanmoins, des critiques existent, notamment le risque d'individualisation excessive de la question sociale et l'instrumentalisation de la participation. Des paradoxes sont également identifiés, comme l'équilibre entre

---

<sup>34</sup> *L'autodétermination des personnes en situation de handicap. Etat des lieux et mises en œuvre exemplaires*, CREAL ORS, Occitanie 2023 03, page 12

l'accompagnement individualisé et la participation collective, ainsi que l'injonction à la fois démocratique et normative.

Malgré ces défis et paradoxes, la participation est considérée comme indispensable pour conduire les publics vers l'autonomie et l'émancipation, tout en préservant le sens de l'action des professionnels. La recherche d'une articulation entre accompagnement personnalisé et participation collective est nécessaire pour un accompagnement social efficient et respectueux des personnes accompagnées.

J'identifie que l'un des premiers outils dont dispose l'ESAT pour permettre l'autodétermination des personnes est de s'assurer que leur venue à l'ESAT est un choix de leur part. C'est dans le cadre de stages qu'elles peuvent mesurer si les activités professionnelles leur conviennent, si les conditions de travail sont adaptées à ce qu'elles souhaitent et que le cadre de notre intervention d'accompagnement et les contraintes liées au milieu professionnel sont à l'image qu'elles s'en étaient faite. En cas de demande d'admission de leur part, j'ai évalué qu'il manquait une étape de recueil des besoins et attentes de ces personnes. Je souhaite instaurer un espace-temps dédié à cela avant même l'admission. Mon choix n'est pas de le faire de façon exhaustive avec une demande de remplir un formulaire. Par ailleurs, un entretien inquisitoire serait mal vécu et donc contreproductif. Je préconise un entretien singulier pour entendre une personne singulière en présence de la monitrice chargée d'insertion et la psychologue.

### **2.1.2 Le projet personnalisé, un outil pour favoriser l'expression**

Un des moyens de promouvoir l'autodétermination est le projet personnalisé.

L'évaluation interne a eu lieu en 2021. Je regrette aujourd'hui de ne pas avoir sollicité davantage les travailleurs pour réaliser cet exercice mais le projet n'était pas suffisamment avancé.

Ainsi, le 1<sup>er</sup> juin 2022, dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement, j'ai organisé une des réunions ayant celle-ci avec pour objet le projet personnalisé des travailleurs. 14 travailleurs, 4 moniteurs d'atelier et la secrétaire de l'établissement étaient présents pour en faire l'analyse et prononcer des améliorations.

Par le passé, les réunions de projets personnalisés se déroulaient sur une durée d'une heure. Seul un quart d'heure était réservé à la présence du travailleur.

*« Avant, on ne savait pas ce qui était dit, on ne savait pas à quelle sauce on allait être mangé ! »*

Monsieur B, Assistant en menuiserie de l'atelier menuiserie caisserie.

*« Quand on attendait dans le couloir, on avait l'impression de rentrer au tribunal après... »*

Madame M, Agent de fabrication industrielle et chauffeuse livreuse.

Les moniteurs présents ont entendu ces paroles. Ils ont mesuré l'impact des pratiques sur les personnes.

En sortant, un moniteur d'atelier est venu me trouver :

*« Jamais je n'aurais imaginé que ça provoquait un truc pareil pour les travailleurs ... »*

*« Les travailleurs doivent s'adapter aux différentes pathologies de leurs collègues, on ne parle pas de handicap entre nous, mais de nos besoins ; on doit faire des efforts vis-à-vis des autres, ce qui est plus simple pour les travailleurs qui ont de l'expérience. »*

Monsieur M, agent de fabrication industrielle, Atelier Reprographie-Conditionnement

### **2.1.3 La nécessité d'un changement de posture professionnelle**

L'autodétermination est un processus qui peut exister avec l'articulation de l'application des droits, l'accès aux ressources, et ce dans une démarche de soutien collectif qui permet l'application de ces droits et l'accès à des ressources identifiées. C'est, entre autres, à cette condition que la liberté de choisir peut être mise en œuvre.

*« Le soutien est l'assistance à la mobilisation des ressources dans l'environnement de la personne pour répondre à ses besoins et ses envies, dans le cadre d'une coopération équitable entre la personne, ses soutiens et les ressources extérieures »<sup>35</sup>.*

Par ailleurs, une personne n'est pas « autodéterminée » en fonction uniquement de ses actions mais bien en fonction des objectifs qu'elle s'est fixée, qu'elle suit et qui lui sont propres.

La posture des acteurs qui l'entourent est déterminant pour lui permettre de trouver sa juste place, c'est-à-dire se sentir légitime à exprimer ses propres besoins.

La situation de mise au travail est un moyen pour les personnes en situation de handicap de faire l'expérience de cette découverte de soi, par soi, de se connaître et d'être reconnu capable d'accomplir un certain nombre de tâches professionnelles.

C'est dans des environnements qui favorisent l'expression en confiance, que les personnes peuvent faire émerger leur pouvoir de dire, leur liberté de choisir, leur pouvoir d'agir.

Dit autrement, trouver sa place, c'est-à-dire trouver une place qui n'est pas assignée par les autres mais bien en fonction de ce que la personne veut ou ne veut pas, ce qu'elle peut ou ne peut pas. Cela passe par une connaissance de soi, par la confiance en soi.

---

<sup>35</sup> Kit pédagogique, (2021) *Orientation des politiques publiques pour une société plus inclusive*, Ministère des solidarités et de la santé, page 34

## 2.2 Le Développement du Pouvoir d'Agir

### 2.2.1 Une démarche d'intervention sociale

La participation peut être orientée par les normes sociales dominantes, conduisant à une uniformisation des opinions et à l'ignorance des besoins spécifiques des personnes. Il est nécessaire d'encourager une participation diversifiée et authentique, prenant en compte les particularités de chaque participant.

Dans le contexte de l'accompagnement, les relations humaines sont souvent marquées par des asymétries de pouvoir, de connaissances et d'expériences entre les acteurs impliqués. Pour mieux appréhender les dynamiques qui en découlent et éviter les abus de pouvoir, il est essentiel de reconnaître ces places asymétriques.

L'approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs (DPA-PC) est une démarche d'intervention sociale qui vise à donner aux personnes la possibilité d'agir sur ce qui est important pour elles.

Cette approche prend racine, entre autres, dans la pensée de Paul RICOEUR :

*« La souffrance n'est pas uniquement définie par la douleur physique, ni même par la douleur mentale mais la diminution voire la destruction de la capacité d'agir, du pouvoir de faire ressentie par une atteinte à l'intégrité de soi<sup>36</sup> ».*

Elle se base sur l'expertise professionnelle et l'expertise expérientielle des individus, en cherchant à faire émerger les connaissances dont ils ne sont pas conscients. Cette approche favorise l'autodétermination en permettant à chacun de se réappropriier son pouvoir d'agir sur sa propre vie.

Yann Le BOSSE, à l'origine de cette approche, dit : *« Les personnes ne savent pas qu'elles savent »*. Il place l'accompagnant comme opportuniste : c'est-à-dire celui qui se sert des connaissances que la personne a mais qu'elle ne sait pas qu'elle possède : une expertise expérientielle dont la personne n'a pas conscience. Le travail d'accompagnement consisterait à faire émerger cette expertise.

---

<sup>36</sup> RICOEUR P., (1990) *Soi-même comme un autre*. Editions du Seuil, page 223

## 2.2.2 Le pouvoir de dire et de faire : favoriser les espaces de pensées

« Le travail social doit pouvoir se construire en mobilisant l'ensemble des intelligences, et en s'appuyant sur le ressenti et le vécu des personnes, sur leur « expertise d'usage » ». <sup>37</sup>

La réflexivité des professionnels joue un rôle clé dans ce processus. Elle consiste à identifier ce qui peut être appris pour progresser et à mobiliser l'expérience passée pour évoluer vers de nouvelles perspectives. C'est une démarche en perpétuel mouvement, ouverte à l'apprentissage et à la remise en question des pensées automatiques.

En favorisant l'équilibre et le respect dans la relation d'accompagnement, les professionnels veillent à ce que les espaces de parole soient propices à l'élaboration du récit des personnes accompagnées. La réflexivité et le questionnement permettent de garantir que les pratiques d'accompagnement restent éthiques et bienveillantes.

Cette approche globale vise à créer des espaces de dialogue, de compréhension mutuelle et d'évolution, où les acteurs impliqués peuvent grandir ensemble et se libérer des schémas de pensée limitants pour tendre vers des solutions nouvelles et créatrices de sens.

## 2.2.3 De la participation au risque d'injonction à agir

Je porterai une attention particulière aux points suivants pour la mise en œuvre de la transformation :

**Le risque de l'injonction à agir** : La participation peut parfois être perçue comme une obligation, poussant les personnes à participer sans véritable libre choix. Il est nécessaire de créer un environnement où la participation est volontaire et respecte les désirs des personnes concernées.

**La participation sans changement du pouvoir** : Impliquer les usagers dans les décisions sans réellement changer la répartition du pouvoir peut conduire à une participation superficielle et institutionnalisée. Il est déterminant de reconnaître et de valoriser la contribution des usagers pour qu'ils puissent réellement influencer les décisions.

**L'usager réduit à un consommateur** : Si la participation est perçue comme une simple consultation ou un moyen de recueillir des avis, cela risque de réduire les usagers à de simples consommateurs sans prise réelle sur les décisions. Il est primordial de reconnaître leur rôle de citoyens à part entière, capables de contribuer activement à la construction de leur propre réalité sociale.

---

<sup>37</sup> Etats généraux du travail social (2015), *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social*, Conseil des ministres



## 2.3 Vers une organisation capacitante

Monique COMBES-JORET<sup>38</sup> a piloté une recherche partenariale effectuée entre 2017 et 2020 auprès de 10 ESAT. Cette recherche s'est intéressée aux approches par les capacités. (Une définition sera donnée en référence à Amartya Sen page 42, 2.3.1 Un management bienveillant).

Ne connaissant pas l'utilité des ESAT, elle découvre que c'est un réel bouclier social, un espace de resocialisation pour les publics en voie de désaffiliation sociale. En se rapportant aux verbatims, elle illustre comment le travail est ce qui relie aux autres et au monde, que le travail ne soigne pas, conclut-elle. Mais il permet d'accéder à une vie meilleure, qu'il existe en ESAT une grande variété d'activités et de modalités d'accompagnement.

Elle reprend les 3 modèles historiques des ESAT :

- Occupationnel avec des activités simples
- Productif avec des activités principalement de sous-traitance
- Diversifié avec un panel d'activités plus complexes

Elle ouvre la voie à un quatrième : l'ESAT proposant une organisation capacitante. Je vais à présent reprendre les éléments qui constitue, selon Monique COMBES-JORET, une organisation capacitante.

### 2.3.1 Un management bienveillant

La production ne se fait pas au détriment du bien être des personnes accueillies avec des temps de psychologue ou d'accompagnement à la vie sociale qui sont intégrés dans le temps de travail des travailleurs handicapés.

Le respect de la temporalité du sujet est pris en compte avec possibilités de passage à temps partiels, des temps nécessaires aux visites médicales. L'équilibre entre la productivité et l'accompagnement est à tous niveaux.

Y prédomine la reconnaissance d'un travail à plusieurs finalités : occupation, production, développement des compétences, apprentissages d'un métier, développement de la socialisation, support thérapeutique, restauration de l'image de soi, inclusion sociale et professionnelle, citoyenne et émancipation sociale des personnes en situation de handicap, et une finalité économique que traduit le chiffre d'affaire.

Amartya SEN<sup>39</sup> est à l'origine du concept de "capabilités". Il met l'accent sur la liberté réelle des individus à mener la vie qu'ils ont des raisons de valoriser ; ses travaux portent entre autres, sur les inégalités et les injustices : pas seulement par rapport aux dotations en

---

<sup>38</sup> COMBES-JORET Monique, 2020, *ESAT de demain : vers des organisations capacitantes*, Université Reims Champagne Ardennes ; Chaire ESS-Regards

<sup>39</sup> <https://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen>

ressources mais sur la capacité à convertir ces ressources en libertés réelles : en capacités. Il définit les capacités comme l'ensemble des modes de vie réellement accessibles (en santé, en éducation, logement, travail, famille).

Comme l'écrit Yves Clot : « *Vivre au travail, c'est pouvoir y développer son activité, ses objets, ses outils... en affectant l'organisation du travail par son initiative. « Avoir le sentiment d'être utile, de participer à une œuvre collective et concrète, une construction qui dure et que l'on peut montrer.*<sup>40</sup> »

Pour SALAIS<sup>41</sup> un travail capacitant se définit selon quatre dimensions :

- Capacité de choix : que travailler soit un véritable choix
- Capacité de (se) réaliser
- Capacité d'épanouissement, d'accomplissement
- Capacité à faire entendre sa voix

« *L'enjeu est que le pouvoir d'agir des personnes accueillies et accompagnées ne peut se développer que grâce à des professionnels de terrain, des cadres, eux-mêmes sollicités, associés, et valorisés par des institutions vivantes qui acceptent l'ouverture au dialogue, à la confrontation, à la négociation et à l'expérimentation à partir des situations concrètes, singulières.* »<sup>42</sup>

**Résistance au changement** : Il est important de reconnaître que toute transformation organisationnelle peut rencontrer une résistance au changement. Certains travailleurs, certains professionnels ou autres parties prenantes peuvent avoir des appréhensions, des craintes ou des réticences face à la mise en place de nouveaux processus, structures ou modes de fonctionnement. Il est important d'anticiper ces résistances et de mettre en œuvre des stratégies de communication, d'accompagnement et de participation pour favoriser l'adhésion et la compréhension des acteurs impliqués.

---

40 CLOT Y., (2010) *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, page 166-167

41 SALAIS R., (2009) *L'approche par les capacités et le travail*, ffhalshs-00430169f

42 ETIENNE C., (2017), *L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes*, Vie Sociale n°19, page 179

### 2.3.2 Les 5 principes des organisations capacitantes

Voici les cinq principes d'une organisation capacitante<sup>43</sup> :

**Pluralisme**, c'est reconnaître la diversité des finalités du travail ; que le travail peut être émancipateur, support de la construction identitaire et rémunérateur distinct de l'assistance ; un travail simple, non subi, parfois répétitif mais structurant et protecteur de la santé mentale ; un travail créatif, un travail de production : répondre à ces divers sens donnés au travail par une diversité d'activités proposées.

**Participation** : la participation toujours recherchée des travailleurs handicapés aux décisions qui les concernent.

**Développement** et ce, au-delà du développement professionnel en permettant l'émancipation sociale, l'autodétermination, la citoyenneté : c'est par exemple en proposant des formations adaptées à chaque travailleur en fonction des étapes à un moment donné de leur parcours professionnel en tenant compte de leur singularité.

**Justice** : dans l'égal accès aux ressources (santé, mobilité, formation) : l'organisation ne laisse personne de côté.

**Responsabilité** de toute l'organisation dans l'accès aux droits et le respect des choix des travailleurs handicapés.

### 2.3.3 Le pilotage dans une organisation capacitante

**Adaptation aux besoins singuliers** : Bien que l'approche capacitante vise à offrir un réel choix de vie professionnelle aux travailleurs en ESAT, il est important de reconnaître que chaque personne a des besoins, des compétences, et des aspirations différentes. La transformation doit donc être adaptée pour tenir compte de la diversité des travailleurs et pour leur permettre de trouver des opportunités et des parcours professionnels correspondant à leurs besoins spécifiques.

**Besoins en ressources** : La transformation de l'ESAT en une organisation capacitante peut nécessiter des ressources supplémentaires, tant humaines que matérielles. Je vais donc évaluer les besoins en termes de formation, d'accompagnement, de soutien technique et de financement pour garantir la mise en œuvre opérante des changements et la durabilité de l'approche capacitante.

---

<sup>43</sup> VERO J., ZIMMERMANN B., (2018) « À la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ? » L'Harmattan, « Savoirs », vol 2, n° 47 pages 143-147

**Gestion du temps :** Le changement est un processus qui peut prendre du temps. Il faut prévoir des phases de diagnostic, de planification, de mise en œuvre et d'évaluation, tout en s'assurant de maintenir la continuité des activités quotidiennes. La gestion du temps et des échéances est donc un aspect déterminant pour assurer la réussite de la transformation.

**Collaboration avec les parties prenantes externes :** L'ESAT doit s'inscrire avec des partenaires externes tels que les entreprises, les services sociaux, les organismes de formation, etc. La transformation vers une organisation capacitante implique une collaboration et une coordination avec ces parties prenantes externes pour garantir une intégration harmonieuse des travailleurs en ESAT dans un environnement professionnel et social plus large.

**Évaluation et suivi continus :** Aller vers une organisation capacitante est un processus évolutif. Il est donc essentiel de mettre en place des mécanismes d'évaluation et de suivi continus pour mesurer les résultats, identifier les ajustements nécessaires et assurer la pérennité des pratiques capacitantes.

En m'inspirant des critères définis par une organisation capacitante, je retiendrais les éléments suivants :

En premier lieu, je retiens la reconnaissance et la valorisation de l'égalité des chances pour tous les individus, en veillant à ce que chacun ait un accès équitable aux ressources, aux opportunités de développement et à la participation à la prise de décision.

L'organisation que je mettrai en place encourage l'autonomie des personnes en leur donnant la possibilité de prendre des décisions et d'assumer en responsabilité les conséquences de leurs actions. Je veillerai à ce qu'elle favorise la confiance en soi, l'estime de soi et la motivation intrinsèque.

L'organisation offre des possibilités de formation, de perfectionnement et de développement des compétences, en accordant une attention particulière aux besoins et aux aspirations individuelles. Elle encourage l'apprentissage continu et la progression professionnelle. Une organisation capacitante favorise la participation active des individus à la vie de l'organisation, en les impliquant dans les processus de décision et en favorisant la collaboration entre les membres de l'équipe. Elle reconnaît la valeur de la diversité des perspectives et encourage l'échange d'idées et la coopération.

Mon objectif est que cette organisation favorise un climat de travail serein et encourage l'expression de la reconnaissance mutuelle.

Je n'oublie pas la nécessité d'une ouverture au changement, l'encouragement à l'innovation aux expérimentations et l'adaptation aux nouvelles situations. Elle fait place aux idées nouvelles et soutient les initiatives.

Ces piliers servent de fondement à la création d'un environnement propice à l'autodétermination des individus, en leur offrant les moyens et les opportunités nécessaires pour développer leur plein potentiel et participer activement à leur vie professionnelle.

Pour conclure cette deuxième partie, je dirais que l'évolution du vocabulaire professionnel témoigne de l'évolution des mutations du secteur.

*De « la prise en charge » à l'accompagnement, du « soin » au care, du « cas » à la situation, de « l'assistance » au soutien, de la « prescription » au pouvoir d'agir de la « place » au parcours, du « projet de vie » au parcours de vie, toute une évolution du vocabulaire professionnel vient dire quelque chose de l'évolution des mentalités des représentations et des pratiques<sup>44</sup> ».*

Le travail de réflexion des équipes s'intéresse aujourd'hui à « ne plus savoir ce qui est bien pour l'autre » mais « permettre à l'autre de savoir ce qui est bon pour lui ». Voilà un des changements fondamentaux dans les pratiques : d'aucuns diront changement de paradigme : je le constate par cette illustration concrète et vécue au quotidien dans l'établissement.

Afin de renforcer l'autodétermination et le pouvoir d'agir des personnes en prenant en compte leurs profils singuliers, je vais à présent présenter un projet à mettre en œuvre au sein de l'ESAT les Ateliers de l'Europe.

A partir des éléments recueillis dans la phase de diagnostic, après les avoir analysés à l'éclairage de concepts en lien avec la problématique, je propose d'envisager les axes stratégiques.

Je souhaite promouvoir une participation authentique, respectueuse et émancipatrice, où chaque personne est considérée dans sa singularité et où son potentiel de contribution est pleinement valorisé. La diversité des points de vue doit être encouragée et les décisions doivent être prises en incluant activement les personnes concernées dans le processus de prise de décision qui les concernent : Développer une participation véritablement citoyenne et porteuse de sens pour tous les acteurs impliqués.

---

<sup>44</sup> M.DEFRANCE, *Les usagers sont-ils les mieux placés pour savoir ce qui est bien pour eux ?* les cahiers de l'actif N°556/557, septembre octobre 2022 p 27



### **3 L'organisation capacitante, de l'intention à la mise en œuvre au sein de l'ESAT**

Fort de son expérience, de sa nouvelle localisation, de ses ressources et de la concrétisation des orientations politiques, je propose pour l'ESAT un projet de transformation en définissant les actions à mettre en œuvre pour l'année à venir.

Ce projet a pour finalité d'optimiser l'autodétermination des travailleurs et de personnaliser l'accompagnement en adéquation avec la diversité de leurs singularités. La réponse aux besoins et aux attentes du travailleur handicapé en ESAT, l'accession vers l'émancipation, le respect de ses droits et libertés doivent être au cœur de nos questionnements, de nos pratiques et de nos actions. Pour cela, les modalités d'accompagnement doivent s'inscrire dans une logique de professionnalisation adaptée aux besoins spécifiques et variés du public accueilli.

Le projet s'articule autour de trois axes. Il vient ainsi proposer des ressources nécessaires à mettre à disposition de la vie professionnelle du travailleur pour permettre d'accroître sa possibilité d'opérer de réels choix dans sa vie professionnelle :

- Asseoir l'autodétermination des travailleurs et développer leur Pouvoir d'agir
- Promouvoir une politique de professionnalisation au sein de l'ESAT
- Implanter l'ESAT dans son environnement

Ces trois axes traduisent la définition des missions du travail social :

*« Le travail social vise à permettre l'accès des personnes à l'ensemble des droits fondamentaux, à faciliter leur inclusion sociale et à exercer une pleine citoyenneté. Dans un but d'émancipation, d'accès à l'autonomie, de protection et de participation des personnes, le travail social contribue à promouvoir, par des approches individuelles et collectives, le changement social, le développement social et la cohésion de la société. Il participe au développement des capacités des personnes à agir pour elles-mêmes et dans leur environnement. »<sup>45</sup>*

#### **3.1 Asseoir l'autodétermination des travailleurs et développer leur Pouvoir d'agir**

Pour favoriser l'autodétermination des travailleurs handicapés à l'ESAT, il me paraît essentiel de mettre en place des pratiques concrètes et ainsi favoriser leur participation aux choix qui les concernent. Cela implique de laisser ouverts des espaces de prise en main du projet par les travailleurs, en les invitant à exprimer leurs besoins, leurs souhaits et leurs idées concernant leurs projets ou leurs accompagnements. Il s'agit également de co-

---

<sup>45</sup> Décret n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social

construire les objectifs et les étapes des projets en collaboration avec eux en prenant en compte leurs aspirations et leur rythme.

L'ouverture de lieux de débat est un autre aspect déterminant. Des rencontres seront organisées, rassemblant les usagers, les professionnels et autres parties prenantes en fonction des projets pour discuter des enjeux et des actions à mener. Il est important de favoriser un climat d'écoute et de respect, où chacun peut exprimer librement ses points de vue.

Plutôt que de faire des choix unilatéraux au nom de l'efficacité, ma démarche est de privilégier une approche collaborative, en impliquant activement les travailleurs handicapés dans les décisions qui les concernent, c'est le cap que je fixe aux moniteurs : être attentifs à la manière dont les personnes souhaitent avancer dans leur projet et de leur laisser la possibilité de prendre des initiatives.

La régulière évaluation partagée avec les travailleurs est également utile. J'organiserai des temps d'évaluation avec le recueil de leurs retours et leurs ressentis sur les actions menées : au-delà des résultats quantitatifs, comprendre comment le travailleur perçoit l'impact de l'action sur sa vie professionnelle et son bien-être.

Enfin, je porterai une attention soutenue à recenser les moyens mobilisés et les chemins empruntés tout au long du projet. Plutôt que de se focaliser uniquement sur les résultats obtenus, il convient d'accorder de l'importance aux démarches et aux processus mis en œuvre. Valoriser les apprentissages et les expériences vécues par la personne contribue à renforcer son autonomie et son pouvoir d'agir dans son parcours professionnel.

### **3.1.1 Maitriser pour choisir**

Il apparaît nécessaire que les travailleurs en ESAT aient une meilleure compréhension de leurs droits et qu'ils soient en mesure de prendre des décisions éclairées pour leur parcours professionnel et personnel. Je présiderai à la construction d'outils pour permettre l'amélioration de l'effectivité des droits des travailleurs de l'ESAT.

#### **Actions concrètes :**

##### *Recueil des besoins et attentes au moment de la demande d'admission*

Carence repérée dans le cadre du diagnostic, je considère qu'il manque une étape entre le moment où la personne fait sa demande d'admission et le moment où elle est admise : je vais instaurer en réponse le recueil des besoins et attentes de la personne au moment de sa demande d'admission. La plupart des personnes ont effectué un ou plusieurs stages à l'ESAT avant de faire la demande de venir y travailler. Lors du bilan de stage, la monitrice chargée d'insertion et le moniteur référent du stage invitent systématiquement la personne



à effectuer des stages dans d'autres lieux (si ce n'est pas déjà fait) pour qu'elle soit en mesure de comparer les conditions de travail, les modalités d'accompagnement des moniteurs et d'avoir en mains des éléments concrets qui comptent pour elle afin de faire une proposition bâtie sur un réel choix.

La personne sera reçue, entendue par la Monitrice chargée d'insertion et la Psychologue pour confirmer que le souhait de venir à l'ESAT est bien le sien. Il s'agit entre autres de questionner ce qu'elle attend de l'ESAT dans le cadre de son parcours professionnel.

#### Actualisation de la procédure d'admission : information sur les droits

Je m'attacherai lors de l'admission de la personne à expliciter davantage les droits des travailleurs, au travers des supports comme le contrat d'aide et de soutien par le travail, le livret d'accueil, la Charte des droits et libertés, les personnes qualifiées. Une invitation sera faite au travailleur pour solliciter le moniteur référent en cas de besoin de complément d'information.

#### Création de fascicules :

Forts de l'expérience de la création d'un mode d'emploi pour l'ouverture de leur CPF par les travailleurs cette année, je vais les encourager à contribuer à la création de fascicules en FALC qui expliquent leurs droits et les ressources disponibles au sein de l'ESAT. Ces outils viendront en complément des outils de la loi du 2002-2 cités précédemment. Leur participation est une manière de m'assurer que les documents soient accessibles à tous et également de les rendre acteurs pour une appropriation des droits qui sont les leurs.

#### Accompagnement des nouveaux arrivants :

Dans le prolongement de l'actualisation de la procédure d'admission, je solliciterai les membres du CVS afin qu'ils soient acteurs dès l'accueil des nouveaux travailleurs, avec des séances d'orientation et visites de l'ESAT animées par les membres du CVS eux-mêmes. Je projette que les modalités de ce nouveau process soient décidées avec eux.

#### Lieu d'affichage dédié, accessible et autogéré par les travailleurs

Je compte permettre davantage d'appropriation des espaces de l'établissement par les travailleurs en leur proposant de mettre des panneaux d'affichage dont ils auront la responsabilité des informations communiquées : informations importantes pour eux, mise à jour des documents à suivre etc...c'est avec les membres du CVS que je définirai le nombre de panneaux par thème et informations accessibles que les travailleurs souhaitent mettre en salle de pause. Peut-être auront-ils une meilleure idée du lieu d'affichage et des outils de communication : je tiendrai compte de leurs idées et leurs propositions. Néanmoins, j'exercerai sur les affichages un contrôle afin d'éviter les excès, les

maladresses et les atteintes aux personnes, de même nature que celui exercé pour les salariés et leurs représentants.

### **3.1.2 Participer pour appartenir**

Les travailleurs en ESAT ont le droit fondamental de participer pleinement à la vie en société. Les politiques publiques cherchent à garantir que ces droits soient respectés, ce qui implique de fournir des espaces d'écoute et des possibilités pour leur participation. A l'échelle de l'ESAT, je vais mettre en œuvre les élections du délégué des personnes et instaurer l'instance mixte conformément au Décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022.

A) Election du délégué des personnes :

#### **Actions concrètes :**

##### Préparation aux élections et sensibilisation aux missions du délégué :

Je vais organiser une séance d'information lors d'une prochaine réunion du CVS pour sensibiliser les travailleurs à l'importance de la représentation par un délégué.

Le but est d'expliquer les missions du délégué, en soulignant le rôle de porte-parole sur les questions d'ordre individuel des travailleurs auprès de la direction et leur devoir de représentation des travailleurs. J'accompagnerai cette explication par une fiche de mission (ANNEXE VI) que les travailleurs pourront reprendre au besoin pour davantage d'explications avec les moniteurs.

A l'issue, j'ouvrirai une période d'inscription au cours de laquelle les travailleurs intéressés pourront poser leur candidature. Les moniteurs mettront en place un système d'inscription accessible à tous, en offrant un soutien si nécessaire. Je donnerai aux candidats une période de campagne pour présenter leurs idées et motivations aux travailleurs et organiser des rencontres ou des sessions de questions-réponses pour permettre aux candidats de discuter avec leurs pairs.

##### Formation et installation du délégué :

Une formation sera proposée au délégué élu sur son rôle, ses responsabilités et les moyens de communication et ses temps de délégation. Cette formation sera dispensée par un organisme de formation externe.

B) Instaurer l'instance mixte :

#### **Actions concrètes :**

Pour rappel, cette instance a pour objet de traiter les questions liées à la sécurité, à l'hygiène et à la qualité de vie au travail. Les membres représentant les travailleurs sont les ceux élus au CVS et le délégué des personnes. Cf. Règlement intérieur (ANNEXE VII). Pour rendre cette instance effective et l'ancrer dans le réel, je vais l'ouvrir en sollicitant des

représentants élus au CSE afin qu'ils nomment des représentants des professionnels. Avec leurs accords et celui de la Direction Générale, j'associerai la Responsable Qualité de l'Association et le Responsable du service entretien de l'association qui intervient à l'ESAT. Mon but est de mettre l'expérience de ces professionnels au service de l'ESAT et de soutenir concrètement les acteurs de cette instance pour apporter des réponses co-construites avec les travailleurs.

En élaborant ensemble des plans d'action, les membres de cette instance seront force de propositions pour l'amélioration des conditions de travail, en tenant en compte des suggestions, des préoccupations des travailleurs et des professionnels. J'associerai également cette instance lors de l'actualisation du DUERP tous les ans pour évaluer et prévenir les risques professionnels spécifiques à l'ESAT.

#### Coordination avec d'autres espaces d'expression :

J'aurai une attention particulière pour assurer une cohérence entre l'instance mixte, le Conseil à la Vie Sociale (CVS) pour les travailleurs et la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) pour les professionnels, afin d'optimiser l'impact des initiatives.

### **3.1.3 Mieux (se) connaître pour agir**

En premier lieu, les besoins des travailleurs handicapés en matière de soutien professionnels doivent être identifiés. Les travailleurs doivent définir et connaître également leurs compétences professionnelles. Plusieurs expériences montrent que la pairaidance à l'ESAT a facilité la transmission des savoir-faire entre les travailleurs.

#### **Actions concrètes :**

##### Réunions de recueil et analyse des besoins pour les activités de soutien :

Les activités de soutien ne sont pas établies, ou du moins elles ne sont pas identifiées comme telles aujourd'hui. Elles seront proposées après l'analyse d'un recueil précis. C'est la monitrice chargée d'insertion qui organisera et animera des réunions en groupes restreints, pour écouter et recueillir les besoins et attentes des travailleurs. Je préconise que l'ESAT soit attentif à la manière dont les travailleurs entendent être soutenus professionnellement. L'équipe de coordination (les moniteurs principaux et la monitrice chargée d'insertion) examinera les demandes en lien avec les projets professionnels des travailleurs pour identifier les soutiens à mettre en œuvre à l'intérieur de l'ESAT et en dehors. Lors de ces premières réunions ont été exprimé des souhaits s'orientant vers « Comprendre le fonctionnement des machines » « Savoir entretenir les machines. » « Être capable de réparer les machines et de réparer des petites pannes » ou encore pour les

travailleurs espaces verts spécifiquement : « Calculer la surface de taille d'une haie »  
« Faire attention à l'écologie : Reconnaître les différentes ruches et chenilles dangereuses sur les chantiers. Connaître les végétaux et leurs maladies. »

#### Entretiens d'auto-évaluation :

Dans le cadre des Recommandations des Bonnes Pratiques Professionnelles de l'HAS pour l'*Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, il est noté : « *Evaluer régulièrement les compétences professionnelles des travailleurs afin de rendre compte du parcours de la personne, de ses possibilités d'évolution, des actions de formation à réaliser. Cette estimation partagée avec le travailleur handicapé lui permet de prendre conscience des étapes à parcourir.* »<sup>46</sup>

Pour la préparation des projets personnalisés, des entretiens individuels seront réalisés par les moniteurs référents avec appui de la monitrice chargée d'insertion pour aider les travailleurs à évaluer leurs compétences professionnelles et besoins en employabilité. C'est à l'aide d'outils qui définissent les compétences par métier que ces entretiens seront conduits. Les termes sont techniques, le moniteur aura à adapter ou/et reformuler en fonction des connaissances du travail. Ils ont été créés pour les métiers suivants : ouvrier en travaux paysagistes ; chauffeur livreur ; cariste ; agent de fabrication industrielle. (Exemple outils en ANNEXE VIII)

Par ailleurs, les travailleurs seront accompagnés grâce à un questionnaire-guide pour « mieux se connaître au travail » : le but est une analyse par le travailleur lui-même, une autoévaluation, et éventuellement l'expression de souhaits (Questionnaire guide en ANNEXE IX)

#### Contribuer à l'organisation du travail à produire et évaluer le travail produit :

La mise en œuvre d'une chaîne de production par les travailleurs eux-mêmes a levé certaines craintes des moniteurs sur les gestes « difficiles » à accomplir, sur la cadence « soutenue » de réalisations ou encore sur les risques « d'incompatibilité » de certains travailleurs à interagir : les travailleurs sont force de proposition et connaissent leur travail. Sur des projets nouveaux, et dans leurs domaines de compétences, je demande aux moniteurs à ce que les travailleurs soient sollicités chaque fois que possible dans la mise en œuvre concrète de ce qu'ils réalisent dans leur travail. Les moniteurs principaux auront à conduire la mise en situation adaptée pour que les travailleurs évaluent collectivement leur travail de production. A l'arrivée des commandes, l'avis des travailleurs sera recueilli dès l'élaboration des devis, de la mise en place des postes de travail pour la réalisation de la

---

<sup>46</sup> *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, HAS, avril 2013, page 44

production avec retours d'expérience pour évaluer et améliorer pour les commandes suivantes.

#### Pairaidance :

Une nouvelle dynamique s'instaure à l'ESAT et a besoin d'être soutenue : j'ai pu l'observer par le retour des moniteurs qui voient les pratiques évoluer. Depuis plusieurs années, les travailleurs de l'atelier reprographie conditionnement établissent et éditent eux-mêmes les fiches palettes à l'aide de l'outil informatique (les fiches palette sont comme la carte d'identité de ce que contient une palette : quelle référence de produit, quel nombre, pour quel client etc. ...) L'arrivée dans les nouveaux locaux a permis aux travailleurs de la menuiserie caisserie de travailler en proximité avec les travailleurs des autres ateliers et de questionner les activités professionnelles que certains réalisaient. C'est le cas pour les fiches palettes qu'ils faisaient manuellement. Ainsi, les travailleurs avertis ont appris aux non-initiés : voici les prémices des bénéfices des relations directes que les travailleurs ont entre eux. Pour encourager cette démarche, je prévois l'aménagement d'un bureau équipé d'outils et de supports pour faciliter le partage des ressources entre les travailleurs des différents ateliers.

#### Création du carnet de parcours :

Les ESAT sont en attente de la parution du cahier des charges pour la création du carnet de parcours annoncé dans le décret du 13 décembre 2022. Ce carnet sera leur propriété tout au long de leur parcours quel que soit le lieu d'exercice professionnel. Ce sera un outil précieux pour permettre à la personne de connaître ses compétences et savoir-faire. Je compte mettre en œuvre cet outil dès la parution des attendus.

#### Mise en place d'un dispositif de reconnaissance des savoir-faire

En ce qui concerne la formation professionnelle et l'apprentissage, il est nécessaire d'entreprendre une démarche de recensement et de familiarisation avec les divers modes de formation disponibles, à savoir la Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE), la Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) et le Compte Personnel de Formation (CPF). Cette initiative sera lancée par la monitrice chargée d'insertion qui a déjà une connaissance des dispositifs.

Une liste exhaustive de ce qui existe permettra d'offrir une information pertinente et ciblée aux usagers dont le choix serait de se former ou qui souhaiteraient une reconnaissance de leurs savoir-faire.

### Respect de la personne et de son projet :

Aux vues de l'ensemble de ces préconisations, j'ai une prudence particulière : je veillerai à ce que l'ESAT ne tombe dans le piège d'une course à la participation de tous à tout prix. J'ai évoqué dans le diagnostic que certains des travailleurs se sentent à leur place à l'ESAT, ils ont trouvé leur rythme et sont épanouis en l'état de ce qui leur est proposé actuellement. Je serai attentive au risque que la participation et l'autodétermination deviennent des contraintes, engageant les personnes dans des voies qu'elles rejettent pour diverses raisons que nous devons respecter au risque d'une déstabilisation préjudiciable.

Il paraît nécessaire d'établir un environnement où la participation demeure volontaire et respecte les préférences et aspirations. Chaque individu a des besoins, détient des compétences et expriment des aspirations qui lui sont propres. Par conséquent, l'évolution engagée doit être adaptée afin de refléter la diversité des travailleurs et de leur permettre de découvrir des opportunités et des trajectoires professionnelles en accord avec leurs propres personnalités.

Et, c'est bien par une approche axée sur ce qui est important pour les personnes que l'ESAT augmentera son offre de choix professionnels.

## **3.2 Promouvoir une politique de professionnalisation au sein de l'ESAT**

### **3.2.1 Changer de regard pour s'ajuster**

Les exemples cités dans le diagnostic <sup>47</sup>, mettent en évidence les représentations des moniteurs d'atelier qui peuvent encore refléter les anciennes pratiques axées sur la "prise en charge" du groupe de travailleurs. Ces représentations sont issues d'une formation orientée vers l'accompagnement de personnes déficientes intellectuelles, mais ne prennent pas en compte la diversité du public actuel, qui nécessite une adaptation singulière à chaque situation.

Cette crainte des moniteurs de perdre leur place et leur pouvoir aux côtés des travailleurs, notamment lorsque ceux-ci peuvent démontrer des compétences équivalentes ou différentes des leurs, soulève des questions sur l'utilité et la légitimité du rôle du moniteur. Comme précédemment évoqué, cela relève du paradoxe Adulte (cet autre est mon égal) & handicapé (qui n'est pas capable et a besoin de moi, moniteur).

Je suis la seule cadre dirigeante à l'ESAT. J'accorde une place importante aux échanges formels et informels quotidiennement avec les professionnels de l'ESAT : en l'absence de chef de service, il n'y a pas de relai de mes instructions ; j'ai une attention permanente

---

<sup>47</sup> 1.5 Politique de formation, page 24

portée sur les droits et la parole des travailleurs handicapés. Il est de ma fonction donner le cadre de référence de nos interventions.

Et, je crois à l'impact de l'exemplarité. Faisant, je constate que ma posture influence celle des moniteurs dans le questionnement envers et pour les travailleurs de l'ESAT lors d'une rencontre dans un couloir, par l'animation des réunions et autres instances du quotidien de la vie de l'établissement, de la vie des personnes qui y travaillent. Semer le doute, questionner les évidences sont pour moi des outils nécessaires dans l'exercice de ma fonction de Direction.

Visiter les représentations, tenter de gérer les paradoxes pour comprendre que valoriser les compétences et les initiatives des travailleurs ne diminue en rien la légitimité du moniteur, mais renforce au contraire le rôle de celui-ci en tant qu'accompagnateur et facilitateur du développement des compétences.

En favorisant l'évolution des représentations des moniteurs d'atelier vers une posture de "passeur" plutôt que de détenteur du savoir, l'autodétermination des travailleurs peut être promue. Cette approche reconnaît la diversité des compétences et des idées au sein de l'ESAT, permettant ainsi aux travailleurs de s'impliquer activement dans les projets et les réalisations, tout en bénéficiant de l'accompagnement bienveillant et guidé des moniteurs.

Le développement des compétences des travailleurs handicapés passe par l'amélioration des compétences des moniteurs qui les accompagnent.

### **Actions concrètes :**

#### *Campagne 2024 des entretiens professionnels des salariés :*

Chaque année, je mène les entretiens professionnels auprès de l'ensemble des professionnels de l'ESAT. C'est un moment privilégié pour entendre les difficultés ou aspirations d'évolutions des salariés. J'ai pu mesurer les craintes de certains comme le sentiment de se sentir dépassé dans l'accompagnement de ceux qu'ils appellent les « nouveaux » profils ou encore des propositions d'évolution quant à certaines pratiques comme l'ouverture sur l'environnement pour permettre des réponses plurielles à des travailleurs las d'être en ateliers. Je m'attacherai dans le cadre de la prochaine campagne à évaluer auprès de chacun d'entre eux l'impact des récentes évolutions à l'ESAT et d'impulser celles à venir. Ce sera l'occasion d'entendre également les souhaits des professionnels en termes de formation.

### Formation collective :

L'HAS recommande « *d'accompagner et de soutenir les équipes en formant les professionnels : à l'évolution des publics ; aux nouvelles problématiques rencontrées ; mettre en œuvre des actions communes aux professionnels et aux travailleurs, qui sortent du cadre habituel de travail pour favoriser la compréhension mutuelle* »<sup>48</sup>.

Yann LE BOSSE<sup>49</sup> insiste sur le fait qu'il ne faut pas confondre « pouvoir d'agir » et « devoir d'agir » qui répond davantage à une injonction de l'aidant ou du prescripteur. L'approche centrée sur le DPA-PC souhaite sortir de l'expertise unilatérale du professionnel qui évalue seul et pense savoir ce qui est bon pour la personne accompagnée.

Pour initier un changement de pratique, je me suis rapprochée de l'Association Nationale pour le Développement de l'approche DPA (Anda-DPA) afin de mettre en place une formation visant à développer les compétences des moniteurs en ce sens pour accompagner l'évolution du public en lien avec les politiques publiques, notamment l'axe 2 du plan de transformation des ESAT : Formation sur *l'approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir des Personnes et des Collectifs*. (Devis en ANNEXE X)

### Maintien des réunions hebdomadaires dédiées et repérées :

Précédemment les professionnels avaient un lieu d'échange en commun toutes les 3 semaines nommée « réunion de fonctionnement » pendant 1h15.

Je vais maintenir la nouvelle organisation que j'ai instauré récemment :

#### Les réunions par secteur d'activités :

Elles auront lieu le lundi, elles réunissent les moniteurs d'un même secteur. Elles ont pour buts d'une part de s'arrêter sur les situations des travailleurs et d'ajuster les pratiques d'encadrements des professionnels et d'autre part d'être réactifs sur des solutions organisationnelles à apporter en cas de soucis rencontrés. Ces réunions seront animées par les moniteurs principaux.

#### La réunion de coordination :

Cette rencontre aura lieu tous les mercredi matin. Y seront présents les moniteurs principaux des trois secteurs, la monitrice chargée d'insertion et moi-même. L'objet de cette réunion est de coordonner les projets des travailleurs accueillis en stage, faire un rappel des rendez-vous à venir avec la psychologue de l'établissement, réfléchir aux actions

---

<sup>48</sup> *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, HAS, avril 2013, page 30

<sup>49</sup> LE BOSSE, Y., (2012). *Sortir de l'impuissance : Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Tome 1 : Aspects conceptuels. ARDIS.



menées dans les différents ateliers en cohérence avec le projet général de l'ESAT ou encore ceux à visée transversale. Les informations seront transmises à l'issue dans les différentes équipes.

#### La réunion pluri professionnelle :

C'est cette instance qui permettra de faire unité et de nourrir le sentiment d'appartenance pour les salariés de l'ESAT. C'est une instance que j'animerai avec une attention particulière aux droits des personnes et aux respects de leurs projets, à l'énonciation et gestion des paradoxes connus et inhérents à l'ESAT. Pour les premières réunions qui ont eu lieu je mesure que c'est un lieu où la parole circule, où l'on reconnaît les limites de nos interventions et, c'est le lieu privilégié pour prendre des décisions et les comprendre.

*« Faire un exercice de réflexivité, c'est identifier ce qui a besoin d'être appris pour avancer et mobiliser dans l'expérience passée ce qui peut permettre de grandir en s'ouvrant à de nouvelles façons d'appréhender le monde, jusque-là inconsidérées. C'est aussi une capacité à être sans cesse en mouvement, en quête d'apprentissage et de progrès sur soi-même, se libérant au fur et à mesure des pensées automatiques.<sup>50</sup> ».*

J'animerai cette réunion tous les jeudis de 16h45 à 18h00 auprès de l'ensemble des salariés de l'ESAT : les moniteurs d'ateliers, les moniteurs principaux, la psychologue, le comptable et la secrétaire. Chacun de sa place aura l'espace de prendre part aux échanges.

Espaces d'échanges, de réflexion, de concertation et de décision concernant :

- Le suivi des projets professionnels des travailleurs
- La veille collective de la qualité d'accompagnement des personnes concernées et accueillies à l'ESAT,
- La vie de l'établissement tant d'un point de vue éthique qu'organisationnel.

#### Maintien des séances d'analyse des pratiques pour les moniteurs :

L'HAS recommande « d'organiser des sessions d'échanges de pratiques, quelle que soit la forme qu'elles prennent, pour dynamiser les équipes et leur permettre une dynamique d'innovation » et « d'initier des réflexions et mettre en commun les expériences de bonnes pratiques sur les sujets préoccupants et les partager avec le plus grand nombre. »<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> FRONTY. J. *La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?* 2017 Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements organisationnels, n°56 HS p 74

<sup>51</sup> *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT*, HAS, avril 2013, page 31

Après avoir fait le bilan des séances d'analyse des pratiques, les moniteurs ont souhaité changer d'intervenant. En effet, voilà quatre ans que le même psychologue clinicien externe intervenait. Ils ont mesuré les bénéfices de ces rencontres et souhaitent les maintenir.

Pour ma part, j'ai une attention particulière à ce que les interventions du même animateur n'excèdent pas plus de trois à quatre ans auprès d'une même équipe au risque que les interventions ne remplissent plus la fonction attendue à savoir permettre de l'extériorité avec un autre regard au sein de l'établissement.

Une fois par mois, les professionnels de l'accompagnement (moniteurs d'ateliers, moniteurs principaux et monitrice chargée d'insertion) se réuniront avec un nouvel intervenant extérieur dès janvier 2024 pour réfléchir et questionner leurs pratiques. Ces temps de travail seront obligatoires car ils constituent un espace d'élaboration et de réflexion qui précède l'action.

#### *Co-piloter une journée-inter ESAT de Tours métropole sur le thème de l'autodétermination février 2024 :*

J'ai participé à une rencontre en juin 2023 avec les directeurs des ESAT du territoire (Tours et les communes limitrophes). En commun, nous souhaitons organiser une journée en février 2024 où l'ensemble des salariés sera réuni pour réfléchir ensemble à la promotion de l'autodétermination des travailleurs en ESAT. Les professionnels sont partants et le principe retenu est de mettre en place un comité de pilotage composé de représentants des salariés de l'ensemble des ESAT pour établir le programme de cette journée. La première piste retenue est l'intervention de Hélène GEURTS, Docteure en Sciences Psychologiques et de l'Education avec une conférence intitulée « Qualité de vie et autodétermination : quels défis au quotidien ? ».

#### *Coopérer avec les services de soin*

J'ai conscience que l'évolution des effectifs marquée par l'accueil de personnes en besoin de soin bénéficie du cadre nouveau d'exercice d'activités professionnelles mais mérite également une analyse importante de l'effet que leurs troubles peut exercer sur leur rapport au travail et sur la dynamique collective.

*« Qui dit communauté d'interprétation, dit partage d'un certain nombre de clés de lecture des réalités internes et externes. On ne construit pas une communauté d'interprétation en maintenant les acteurs dans une méconnaissance des enjeux et défis contemporains [...] Cette communauté d'interprétation implique non pas que tous les acteurs disposent des mêmes informations, mais que tous aient les éléments d'intelligibilité de la complexité*

*interne comme externe. Cela exige de la part du management de trouver le bon niveau d'information mais aussi de définir les modalités de transmission adéquates »<sup>52</sup>.*

En conséquence, un travail de collaboration étroite avec les services de soins psychiatriques sera essentiel pour assurer un accompagnement parmi cette population. Cette collaboration permettra de réunir les compétences et les ressources nécessaires pour répondre de manière holistique aux besoins complexes des personnes. En associant les expertises du travail social et de la psychiatrie, il devient possible de développer des approches personnalisées, centrées sur la personne, et de favoriser leur bien-être et leur épanouissement. De plus, j'engagerai cette coopération notamment avec la signature d'une convention avec le service de psychiatrie du CHU pour privilégier une meilleure compréhension des besoins spécifiques de chaque personne et permettra d'adapter les interventions en conséquence.

### **3.2.2 De l'insertion au parcours**

Issu du plan de transformation des ESAT<sup>53</sup>, le premier axe a pour objet de « *favoriser une dynamique de parcours pour les personnes à l'intérieur de l'ESAT + fluidifier et sécuriser les parcours de ceux dont le projet est d'aller en milieu ordinaire* ».

Passer de l'insertion à la dynamique de parcours à l'ESAT représente une évolution significative dans l'accompagnement des travailleurs handicapés. Cette transition vise à mieux répondre à leurs besoins en mettant l'accent sur l'autodétermination, la personnalisation de l'accompagnement, la valorisation de leurs compétences et en parallèle à une logique de coopération avec les acteurs externes. La dynamique de parcours permet d'ajuster l'accompagnement en fonction des évolutions et des aspirations des travailleurs, favorisant ainsi leur épanouissement professionnel et personnel. En adoptant cette approche, l'ESAT crée un environnement dynamique, stimulant et cohérent avec les attentes des travailleurs handicapés à l'intérieur et l'extérieur de l'ESAT.

C'est en formant la monitrice chargée d'insertion et en actualisant la fiche de poste vers de la référence de parcours que la dynamique sera renforcée.

---

<sup>52</sup> BATIFOULIER F. NOBLE F. (dir.), (2022) *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale, à l'heure de la transformation de l'offre*, Dunod, page 336.

<sup>53</sup> CIRCULAIRE N° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) circulaire n° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022

## **Actions concrètes :**

### Soutenir l'évolution de la monitrice chargée d'insertion :

Je soutiendrai l'évolution des missions de la monitrice chargée d'insertion en la formant aux missions de référent de parcours pour assurer une meilleure liaison avec les partenaires et ainsi faciliter la collaboration. C'est une monitrice expérimentée qui a une ambition clairement exprimée de continuer à se former ; elle est par ailleurs une alliée majeure dans les changements à venir. Elle a déjà adopté un changement de posture dans la tenue de ses entretiens avec les travailleurs, elle a ouvert les portes à de nouveaux projets de travail en écoutant le choix des personnes concernées et, à leurs côtés, a facilité des stages inédits (restauration rapide, magasins de bricolage et jardinerie, fonction d'accueil en pension de famille) ; je soutiens sa démarche d'évolution professionnelle au service du développement du pouvoir d'agir des personnes.

- ⇒ Programme formation « Référent de parcours » (ANNEXE XI)
- ⇒ Fiche de poste Référent de parcours (ANNEXE XII)

### Création d'un poste de cadre de proximité

Les perspectives offertes par l'étude de la GPEC<sup>54</sup> dessinent dans les deux ans à venir l'opportunité de réfléchir à la création d'un poste de cadre intermédiaire. Il m'apparaît indispensable aujourd'hui de réfléchir à l'intérêt pour l'équipe de professionnels de bénéficier en proximité des compétences d'un chef de service pour les questions organisationnelles et managériales. Cela me permettrait d'occuper pleinement la fonction de Direction en lien avec les aspects administratifs, budgétaires et de garantir une ouverture des projets vers l'extérieur en développant les actions partenariales.

### Exploration de l'environnement local et formalisation des accords :

C'est en tissant un réseau avec les professionnels de l'accompagnement, de l'emploi et des entreprises que l'ESAT pourra être réactif en cas de demande des travailleurs pour découvrir et s'expérimenter en fonction de leurs désirs professionnels ;

Dans le cadre du décret du 13 décembre 2022<sup>55</sup>, les ESAT ont à présent l'obligation d'établir des conventions avec un acteur du service public de l'emploi et une entreprise adaptée du département ou département limitrophe. J'ai commencé à mener des rencontres avec les acteurs locaux de la plateforme emploi accompagné. J'ai également rencontré la directrice

---

<sup>54</sup> Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences

<sup>55</sup> Le décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail est pris pour l'application de l'article 136 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, à la décentralisation, à la déconcentration

d'une entreprise adaptée avec laquelle l'ESAT mène en étroite collaboration la possibilité de CDD pour un travailleur, des évaluations professionnelles pour un autre.

Nous sommes en cours de rédaction des conventions de partenariat (ANNEXE XIII) qui spécifient les rôles, les responsabilités et les objectifs communs.

### **3.3 Implanter l'ESAT dans son environnement**

#### **3.3.1 Ouvrir les portes : de savoir-faire à faire savoir**

Le choix de l'association a été de localiser le nouvel ESAT dans la commune de Fondettes (37). C'est une commune de la première couronne tourangelle en plein essor socio-économique. L'ESAT est au cœur d'une nouvelle zone artisanale « les Deux-Croix ». Elle accueille des activités économiques, artisanales, tertiaires, des équipements de loisirs, de restauration : une salle de fitness, entreprise de maçonnerie, cabinet d'avocats, cabinet médical et paramédical, association d'aide aux personnes en situation de handicap (Loisirs culture vacances), un cabinet d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, une société de plâtrerie et un bar à vin.

A proximité (moins de 500m), une autre zone « La Haute-Limougière » accueille une soixantaine d'entreprises avec plus de 850 salariés<sup>56</sup>.

Les secteurs d'activités sont diversifiés. C'est autant d'occasions pour les travailleurs de mettre leurs compétences au service de ces entreprises et lieux de stages potentiels.

Récemment implanté, l'ESAT doit à présent être reconnu et communiquer sur la possibilité de prestations des travailleurs.

De ma place de directrice, j'impulserai la dynamique pour aller au-devant des entreprises.

#### **Actions concrètes :**

##### Organisation des portes ouvertes :

Je souhaite que les travailleurs soient impliqués dans la préparation des portes ouvertes. Pour ce faire, je vais organiser des réunions et en définissant les thèmes des groupes de travail :

- Créer un comité de pilotage avec des représentants de l'ESAT, des professionnels et des travailleurs pour coordonner les actions liées aux portes ouvertes.
- Communiquer le planning des réunions et des groupes de travail à tous les participants.
- Mettre en place des temps dédiés de travail soutenus par les moniteurs d'atelier pour la préparation des portes ouvertes.

---

<sup>56</sup> <https://fondettes.fr/economie-et-commerces/developpement-economique#c647>

Cette action vise d'une part à promouvoir la participation des travailleurs aux projets de l'ESAT et permettre un changement de regard demandé par les travailleurs sur leur lieu de travail, et d'autre part, à sensibiliser et communiquer auprès des entreprises.

#### Développement d'outils de communication :

J'ai pris contact avec une agence de communication pour développer des outils de communication mettant en valeur les savoir-faire des travailleurs.

J'associerai les travailleurs et les professionnels dans la conception des outils de communication tels que des plaquettes et des mises à jour du site internet de l'ESAT.

A l'issue, les nouvelles plaquettes seront envoyées à l'ensemble des clients de l'ESAT ainsi qu'aux entreprises locales pour les informer des activités et des compétences disponibles. Améliorer le site internet de l'ESAT permettra d'avoir un média de communication efficace, reflétant les valeurs et les réalisations de l'établissement.

#### Renforcement des compétences :

L'activité reprographie n'est pas suffisamment exploitée. Le moniteur principal participera les 18 et 19 octobre 2023 à une formation intitulée : « *Mener une activité commerciale de A à Z en ESAT et EA* », avec le Réseau GESAT auquel l'ESAT est adhérent C'est un organisme extérieur et spécialisé dans la gestion des ESAT et EA. Cette action de renforcement des compétences au moniteur principal de l'atelier Reprographie-conditionnement a pour but d'améliorer la qualité des productions et favoriser leur commercialisation. A l'avenir, une formation assurant une meilleure connaissance de l'outil sera également programmée.

#### Participation à des événements et initiatives :

Les entreprises locales sont source d'opportunité directe. Ces opportunités peuvent prendre différentes formes, telles que l'embauche de travailleurs, la contractualisation de mises à disposition, l'accueil de stagiaires, la participation à des événements, ou encore le choix de devenir client pour les produits ou services de l'ESAT.

Dans le contexte du plan de transformation des ESAT, une intensification des collaborations entre les ESAT et les entreprises locales est prévue<sup>57</sup>.

La mise en œuvre du droit aux allers-retours, qui autorise les travailleurs à réintégrer l'ESAT à leur souhait, sans nécessité d'une nouvelle décision administrative de la CDAPH ouvre la voie à une collaboration plus étroite entre ces organisations pour assurer un accompagnement continu de la personne. Cette mesure garantit la stabilité de l'emploi pour

---

<sup>57</sup> Engagement 2 : accompagner le parcours dans un environnement décloisonné, page 14 du Plan de transformation des ESAT mai 2022

les travailleurs et facilite l'évolution de leur parcours professionnel. C'est aussi un gage de sécurité pour les entreprises de savoir l'ESAT en proximité et en soutien permanent.

Depuis le 6 décembre 2021, l'ESAT fait partie du club des entrepreneurs de la commune. Lors des rencontres organisées par ce club, je porterai à la connaissance des acteurs de ce club les intérêts de travailler avec un ESAT et je lèverai les craintes en les invitant à venir visiter et en leur présentant les savoir-faire des travailleurs.

Les professionnels de l'ESAT, en particulier les moniteurs principaux et la référente de parcours tiendront une présence active lors d'événements tels que des salons professionnels, des foires d'emploi ou des initiatives entrepreneuriales pour créer des opportunités de collaboration et d'exercice professionnel pour les travailleurs.

### **3.3.2 De la nécessité de vendre à la stratégie commerciale**

Je dois m'attarder à analyser le contexte environnemental et développer une stratégie commerciale afin de m'assurer que l'offre de l'ESAT est alignée sur les compétences et les capacités des travailleurs, j'ai à renforcer la marque employeur de l'ESAT sur le marché.

Je vais m'appuyer sur les compétences d'un Chargé de Développement Commercial : ces professionnels peuvent développer de nouvelles opportunités commerciales, gérer les relations avec les clients et optimiser les ventes. Le professionnel retenu pourra apporter son expertise à la commercialisation des produits et services de l'ESAT. Il sera embauché pour un contrat à durée déterminée de 6 mois ou en prestation de service au premier semestre 2024 et cette mission sera financée par le budget commercial de l'ESAT.

#### Analyse de l'environnement et des ressources :

Sur délégation, le chargé de développement commercial fera une analyse approfondie de l'environnement concurrentiel de l'ESAT et des opportunités de marché. Il identifiera les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces (analyse SWOT) de l'ESAT en termes de compétences, de capacités de production et de connaissances des travailleurs. Il établira un état des lieux des ressources disponibles pour développer les compétences commerciales, telles que la formation, les partenariats, les budgets.

#### Identification des marchés cibles :

Il identifiera les segments de marché spécifiques sur lesquels l'ESAT peut se concentrer en fonction des compétences et des capacités des travailleurs.

Il analysera les besoins et les attentes de ces marchés cibles pour adapter l'offre de l'ESAT en conséquence et offrir de nouvelles opportunités d'exercice professionnel aux travailleurs.

#### Définition des objectifs commerciaux :

Renseignée par ce travail, je fixerai des objectifs clairs et réalistes pour le développement commercial de l'ESAT avec les moniteurs principaux. Ces objectifs seront alignés sur la mission globale de l'ESAT et sur les besoins du marché. Les objectifs incluront l'augmentation du chiffre d'affaires, l'expansion de la clientèle, la diversification des activités.

#### Élaboration de l'offre commerciale :

En collaboration avec les travailleurs et les moniteurs, Le chargé de développement commercial aura pour mission de définir clairement les produits ou services que l'ESAT propose aux clients potentiels en tenant compte des éléments qui lui seront communiqués sur les compétences des travailleurs et les opportunités du marché.

#### Élaboration d'un plan d'action :

A mes côtés, il établira un plan d'action détaillé qui définira les activités, les délais, les responsabilités et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs commerciaux. Le plan d'action intégrera les actions de prospection, de marketing, de développement de partenariats, de négociation commerciale.

#### Suivi et évaluation :

Je réaliserai les ajustements stratégiques si nécessaires en fonction des résultats et des retours d'expérience.

### **3.4 Planification et évaluation**

Mon objectif consiste à ancrer une culture de l'amélioration continue au cœur de l'établissement impulsant ainsi une dynamique d'innovation.

Mon approche repose sur une stratégie définie et repérée. J'évaluerai avec l'ensemble des parties prenantes régulièrement les objectifs que j'ai fixé dans ce projet de transformation.

#### **3.4.1 Calendrier 2023-2024**

Pour mener les actions, la projection est construite aujourd'hui pour un suivi jusqu'à fin 2024.

Elle nécessitera des ajustements en fonction de la participation des parties prenantes en interne et externe dans le cadre de la mise en œuvre des actions (réunion d'informations, formation, rencontre avec les partenaires, Comité de pilotage, rencontre avec les élus et représentants des travailleurs, CVS, CSE...) Elle viendra également s'étoffer en fonction des évaluations menées et des nouvelles propositions. (Cf. Diagramme de GANT ANNEXE XIV)



### 3.4.2 Enjeu de la communication

Je maintiendrais une communication claire afin de favoriser une compréhension commune des avancées de l'ESAT avec les travailleurs, les professionnels, les partenaires.

Mon engagement inclut également un rendu compte envers le Conseil d'Administration et la Direction Générale, avec qui je travaille en étroite collaboration pour garantir la cohérence des actions menées à l'ESAT dans le respect des valeurs associatives.

Afin de conserver une documentation détaillée de nos interactions et réunions, je garantirai avec l'appui du secrétariat de l'ESAT que chaque réunion, chaque décision et chaque plan d'action soit correctement enregistré, assurant ainsi la capitalisation de notre expérience et la possibilité d'apprendre des expériences vécues à l'ESAT et en dehors.

### 3.4.3 Critères et indicateurs

Voici une liste non exhaustive avec les critères et indicateurs, entre autres, sur lesquels j'aurai une attention particulière :

**Impact sur l'inclusion professionnelle** : Le pourcentage de travailleurs de l'ESAT qui ont réussi à intégrer le marché du travail ordinaire, nombre de prestations et stages réalisés.

**Durabilité de l'emploi** : La stabilité de l'emploi pour les travailleurs ayant fait la transition vers le marché du travail ordinaire.

**Pouvoir d'agir des travailleurs** : Auto-évaluation : nombre de travailleurs qui ont évalué leur propre niveau de compétences et de ce qui est important pour eux dans leur vie professionnelle. Taux de participation à la prise de décision : La proportion de travailleurs participant activement aux décisions concernant leur parcours professionnel au regard de l'évaluation de leur projet professionnalisé.

**Satisfaction des travailleurs** : Les travailleurs expriment leur satisfaction à l'égard des changements et des nouvelles opportunités (enquête de satisfaction)

**Développement des compétences des professionnels** :

Pourcentage de professionnels ayant suivi des formations spécifiques à l'autodétermination des travailleurs handicapés.

Nombre de projets de soutien à la professionnalisation des travailleurs handicapés menés.

**Impact financier** : Mesurer si les coûts du projet sont justifiés par les avantages sociaux et économiques générés.

***Impact sur l'environnement et l'image de l'ESAT*** : Mesurer la participation des travailleurs de l'ESAT à des activités et des événements dans les entreprises.

Cette évaluation sera un levier pour ajuster les projections en fonction des opportunités à saisir et des contraintes à surmonter. Je ne me limiterai pas à l'analyse, mais inclurai également la proposition de solutions ciblées et pertinentes pour améliorer constamment notre approche.

Cette démarche garantira la compréhension des actions menées et favorisera un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes.

## Conclusion

Ce travail m'a permis d'explorer la transformation des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) à la lumière des enjeux de l'autodétermination des travailleurs en situation de handicap. Mon diagnostic a mis en évidence que les ESAT, traditionnellement perçus comme des lieux de travail protégés, doivent évoluer pour répondre aux aspirations diversifiées et changeantes de leurs usagers.

L'examen des pratiques actuelles a montré que certains travailleurs en ESAT aspirent à une découverte dans le monde du travail ordinaire. Cette évolution est encouragée par le plan de transformation des ESAT, qui vise à faciliter cette transition.

Néanmoins, il est essentiel de noter que cette évolution ne doit pas être imposée, mais plutôt accompagnée de manière respectueuse des souhaits et des besoins individuels.

La démarche projet, telle qu'elle a été détaillée, propose un cadre pour favoriser l'autodétermination des travailleurs en ESAT. Elle encourage un changement de posture chez les professionnels et une co-construction des parcours professionnels avec les travailleurs. Cette approche permet d'offrir des alternatives possibles à l'ESAT, tout en maintenant un environnement sécurisé, participatif et dynamique pour ceux qui souhaitent y rester. L'autodétermination est au cœur de cette transformation, avec un respect constant des choix individuels.

Un projet de cette nature recueille le soutien préalable du CA et son Président et des Autorités de Tarification et de Contrôle.

Il fait l'objet d'une présentation voire d'une concertation avec les représentants du personnel, des travailleurs de l'ESAT et pour certains d'entre eux, leurs représentants légaux. Mais sa mise en œuvre nécessite des relations permanentes avec toutes ces instances car le propre d'un projet, fut-il professionnel, est de s'émousser avec le temps.

Des obstacles prévisibles à sa réalisation sont repérés, la résistance au changement, des difficultés d'aspect économique liés au marché, l'injonction à agir pour les personnes, répondre à une conformité sociale sans en questionner le sens ; mais bien d'autres circonstances peuvent freiner sa réalisation. C'est le propre de toute activité humaine d'être confrontée aux imprévus et aux incertitudes. Or, les renoncements de circonstances sont souvent préjudiciables. De ma place de Directrice, j'ai à concevoir les outils pour limiter voire combattre les effets négatifs.

Dans une perspective d'avenir, j'ai pour ambition de doter les professionnels de l'ESAT de nouvelles connaissances grâce à des tiers experts en fonction des besoins repérés pour les travailleurs tant dans le domaine des soins que dans celui de l'entreprises ordinaire. Cette approche vise à leur permettre de surmonter les craintes liées à la méconnaissance

du nouveau public et à mieux comprendre les attentes des travailleurs handicapés. Il est indéniable qu'il existe actuellement des écarts entre ces attentes et l'accueil parfois anxieux qui leur est réservé dans les entreprises. Cependant, je suis convaincue que l'enjeu majeur à l'avenir est de concevoir l'ESAT comme une plateforme dynamique, une ressource pour les travailleurs handicapés désireux d'accéder à un emploi inclusif. Ce rôle de catalyseur de l'inclusion professionnelle sera au cœur de l'évolution des ESAT, contribuant ainsi à une société plus juste et à une meilleure qualité de vie pour les travailleurs en situation de handicap.

La place que j'entends réserver aux travailleurs de l'ESAT relève davantage d'un nouveau paradigme que d'une expérimentation ponctuelle. Son fondement ne pourra plus être remis en question. Plus qu'une orientation d'établissement, c'est une nouvelle conception de l'ESAT et au-delà, la considération due à chaque individu au sein de la société.

---

# Bibliographie

---

## Ouvrages :

BAREL Y., (1989) *Le paradoxe et le système : essai sur le fantastique social* -nouv.éd.aug.  
- Grenoble : P.U.G.

BATIFOULIER F. NOBLE F. (dir.), (2022) *Conduire l'innovation en action sociale et médico-sociale, à l'heure de la transformation de l'offre*, Dunod.

BERIOT, D. (2014). *Manager par l'approche systémique*, Eyrolles.

BOVIN J., BLIN. M., (2021), *100 idées pour promouvoir l'autodétermination et la pairaidance*, Editions TOM POUSSE

CASAGRANDE, A., (dir.), (2016). *Ethique et management du soin et de l'accompagnement*, Dunod

CLOT Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

GARDOU, C., (2020). *La société inclusive, parlons-en !* Eres.

HONNETH, A., (1992), *La lutte pour la reconnaissance*, les éditions de Cerf 2000 pour la traduction française

LE BOSSE, Y., (2012), *Sortir de l'impuissance : Invitation à soutenir le développement du pouvoir d'agir des personnes et des collectivités*, Tome 1 : Aspects conceptuels. ARDIS.

MIRAMON J.M. (2009). *Manager le changement dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Presses de l'EHESP.

ROCCASALVA- SERRANO A., (2017), *La qualité de travailleur handicapé*, Presses universitaires d'Aix- Marseille

RICOEUR P., (1990), *Soi-même comme un autre*. Editions du Seuil

SALAI R., (2009), L'approche par les capacités et le travail, ffhshs-00430169f

WEHMEYER, M.L, (2005a), Beyond access: ensuring progress in the general education curriculum for students with severe disabilities, *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities* 31

ZENONI A., (2009). (dir.), *L'autre pratique clinique, psychanalyse et institution thérapeutique*, Toulouse, Erès

ZRIBI, G. (2019). *L'avenir du travail protégé*, Presses de l'EHESP.

ZRIBI, G. (2021). *Inclusion et handicap mental et psychique*. Presses de l'EHESP.

## Ressources numériques

DREES, *Enquête ES*, 2014

DREES *Les dépenses de santé en 2019*, édition 2020.

SEN, A, <https://www.economie.gouv.fr/facileco/amartya-sen> [Consulté le 20/06/2022].

ZONE D'ACTIVITES DES DEUX CROIX, <https://fondettes.fr/economie-et-commerces/developpement-economique#c647>, [Consulté le 30/07/2022].

### **Guide pratique :**

ANDICAT, (juin 2015) *Les besoins de places en ESAT, Synthèse documentaire complète et propositions d'outils d'analyse*, réalisé par respir'oh pour les territoires ouverts de l'insertion.

Kit pédagogique, (2021), *Orientation des politiques publiques pour une société plus inclusive*, Ministère des solidarités et de la santé.

### **Rapports :**

AGUILAR C., (2019) Rapport de la Rapporteuse spéciale sur les droits des personnes handicapées sur sa visite en France, <https://organisation.nexem.fr/assets/rapport-2019-de-lonu-sur-le-droits-des-personnes-handicapees-cf23-32135.html?lang=fr> [Consulté le 11/11/2022].

BOCQUET, E. (2015) Rapport d'information fait au nom de la commission des finances n° 409, *Les établissements et services d'aide par le travail face à la contrainte budgétaire*, <https://www.senat.fr/notice-rapport/2014/r14-409-notice.html> [Consulté le 03/12/2022].

COMBES-JORET, M. (2020), *ESAT de demain : vers des organisations capacitanes*, Rapport de recherche, Chaire ESS, Laboratoire REGARDS, Université de Reims Champagne Ardenne, France. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03039272> [Consulté le 02/10/2022].

ETATS GENERAUX DU TRAVAIL SOCIAL (2015), *Plan d'action en faveur du travail social et du développement social*, Conseil des ministres.

[https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan\\_d\\_action\\_egts\\_maquette\\_20102015\\_web.pdf](https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan_d_action_egts_maquette_20102015_web.pdf) [Consulté le 09/07/2023].

JAGOREL et al. (2019) IGAS, Rapport sur les établissements et services d'aides par le travail, [https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R\\_ESAT.pdf](https://www.igas.gouv.fr/IMG/pdf/2019-026R_ESAT.pdf) [Consulté le 08/10/2022]

PIVETEAU, D. (2014). *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*, Rapport du ministère des affaires sociales, [https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Extraits-resume\\_du\\_rapport\\_Zero\\_sans\\_solution\\_.pdf](https://solidarites-sante.gouv.fr/IMG/pdf/Extraits-resume_du_rapport_Zero_sans_solution_.pdf) [Consulté le 09/10/2022]

PIVETEAU, D. (2022). *Experts, acteurs, ensemble...pour une société qui change*. <https://www.cnape.fr/documents/rapport-experts-acteurs-ensemble-denis-piveteau-15-fevrier-2022/> [Consulté le 04/04/2022]

Secrétariat d'état chargé au personnes handicapées (Mai 2022), *Annexe 4 : Présentation synthétique plan de transformation des ESAT*. [https://www.fiphfp.fr/sites/default/files/2022-05/Presentation\\_PlanTransformation\\_mai2022VDEF.pdf](https://www.fiphfp.fr/sites/default/files/2022-05/Presentation_PlanTransformation_mai2022VDEF.pdf) [Consulté le 01/06/2022]

PRS Centre Val de Loire 2018-2022, Agence Régionale de Santé, <https://www.centre-val-de-loire.ars.sante.fr/le-projet-regional-de-sante-2018-2022-3> [Consulté le 08/10/2022]

PRITH Centre Val de Loire 2018-2022, plan d'actions (synthèse), [https://www.prith-cvl.com/sites/default/files/media/document/202102/Synth%C3%A8se\\_4\\_pages\\_PRITH\\_vf%20%28f%C3%A9v%2021%29.pdf](https://www.prith-cvl.com/sites/default/files/media/document/202102/Synth%C3%A8se_4_pages_PRITH_vf%20%28f%C3%A9v%2021%29.pdf) [Consulté le 08/10/2022]

#### **Articles :**

DEFRANCE.M., (septembre octobre 2022) *Les usagers sont-ils les mieux placés pour savoir ce qui est bien pour eux ?* les Cahiers de l'Actif N°556/557

FRONTY. J. (2017). *La réflexivité : une soft skill du manager de demain ?* Revue Internationale de Psychosociologie et de gestion des Comportements organisationnels, n°56 HS

SALAI R., (2009), *L'approche par les capacités et le travail*, ffhalshs-00430169f

ETIENNE C., (2017), *L'approche centrée sur le développement du pouvoir d'agir individuel et collectif dans le management d'équipes*, Vie Sociale n°19

VERO J., ZIMMERMANN B. (2018). *A la recherche de l'organisation capacitante : quelle part de liberté dans le travail salarié ?* Savoirs, vol. 47, no. 2, p131-150 <https://www.cairn.info/revue-savoirs-2018-2-page-131.htm> [Consulté le 09/07/2023].

#### **Note documentaire :**

CREAI ORS, Occitanie (Mars 2023) *L'autodétermination des personnes en situation de handicap. Etat des lieux et mises en œuvre exemplaires*, <https://creaiors-occitanie.fr/wp-content/uploads/2023/03/Autodetermination-des-personnes-en-situation-de-handicap-VF.pdf> , [Consulté le 06/06/2023]

## **Recommandations :**

Haute Autorité de Santé, Elément de cadrage, *L'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes*, [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/lettre\\_de\\_cadrage\\_esat.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/lettre_de_cadrage_esat.pdf) [Consulté le 03/11/2022]

Haute Autorité de Santé (2012), Recommandations de bonnes pratiques *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* », [https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco\\_bientraitance.pdf](https://www.has-sante.fr/upload/docs/application/pdf/2018-03/reco_bientraitance.pdf) [consulté le 7/06/2023]

Haute Autorité de Santé (2013). *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat*. [https://www.has-sante.fr/jcms/c\\_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat](https://www.has-sante.fr/jcms/c_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat) [Consulté le 13/01/2023].

Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie, (2012), *Promouvoir la continuité des parcours de vie : d'une responsabilité collective à un engagement partagé*, Rapport 02 Prospective, [https://www.cnsa.fr/documentation/promouvoir\\_la\\_continuite\\_des\\_parcours\\_de\\_vie\\_2012.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/promouvoir_la_continuite_des_parcours_de_vie_2012.pdf) [Consulté le 09/10/2022].

Caisse Nationale de la Solidarité pour l'Autonomie (2019), *Assurer le suivi de la transformation de l'offre médico-sociale* <https://www.cnsa.fr/grands-chantiers/strategie-quinquennale-devolution-et-de-transformation-de-loffre/assurer-un-suivi-de-la-transformation-de-loffre-medico-sociale> [Consulté le 03/11/2022]

## **Lois, décrets, circulaires :**

LOI n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000045197395> [Consulté le 22/11/2022].

DECRET n° 2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du code de l'action sociale et des familles, Article14, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000000437022#:~:text=l'article%20L.,311%2D6%20du%20code%20de%20l'action%20sociale%20et%20des,344%2D2.> [Consulté le 22/11/2022].



DECRET n° 2017-877 du 6 mai 2017 relatif à la définition du travail social, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000034633906> [Consulté le 22/06/2022].

DECRET n° 2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs des établissements ou services d'aide par le travail, Article 2, <https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000000645193> [Consulté le 14/06/2023].

DECRET n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide, <https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000046733746> [Consulté le 14/12/2022].

CIRCULAIRE DGCS/3B n° 2010-293 du 28 juillet 2010 relative à la campagne budgétaire des établissements et services d'aide par le travail pour l'exercice 2010, [https://sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste\\_20100009\\_0100\\_0057.pdf](https://sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste_20100009_0100_0057.pdf) [Consulté le 22/11/2022].

CIRCULAIRE N° DGCS/3B/2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes handicapées dans le cadre de la démarche « une réponse accompagnée pour tous », de la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale (2017- 2021) et de la mise en œuvre des décisions du CIH du 2 décembre 2016.

[https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire\\_du\\_2\\_mai\\_2017\\_transformation\\_de\\_l\\_offre.pdf](https://handicap.gouv.fr/IMG/pdf/circulaire_du_2_mai_2017_transformation_de_l_offre.pdf)  
[Consulté le 30/09/2022]

CIRCULAIRE N° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des établissements et services d'aide par le travail (ESAT) circulaire n° DGCS/SD3/2022/139 du 11 mai 2022  
<https://www.legifrance.gouv.fr/circulaire/id/45335> [Consulté le 23/11/2022]



---

## Liste des annexes

---

**ANNEXE I : Pyramide des âges des travailleurs de l'ESAT Les ateliers de l'Europe**

**ANNEXE II : Modalités de logement des travailleurs en ESAT**

**ANNEXE III : Extrait du compte rendu de réunion avec les travailleurs 11 mai 2022**

**ANNEXE IV : Organigramme ESAT 2023**

**ANNEXE V : Pyramide des âges des salariés 2022**

**ANNEXE VI : Fiche de mission délégué des personnes**

**ANNEXE VII : Règlement intérieur Instance Mixte**

**ANNEXE VIII : Exemple outils référentiel métier pour évaluation des compétences**

**ANNEXE IX : Questionnaire « Mieux se connaître au travail »**

**ANNEXE X : Devis formation initiation DPA-PC**

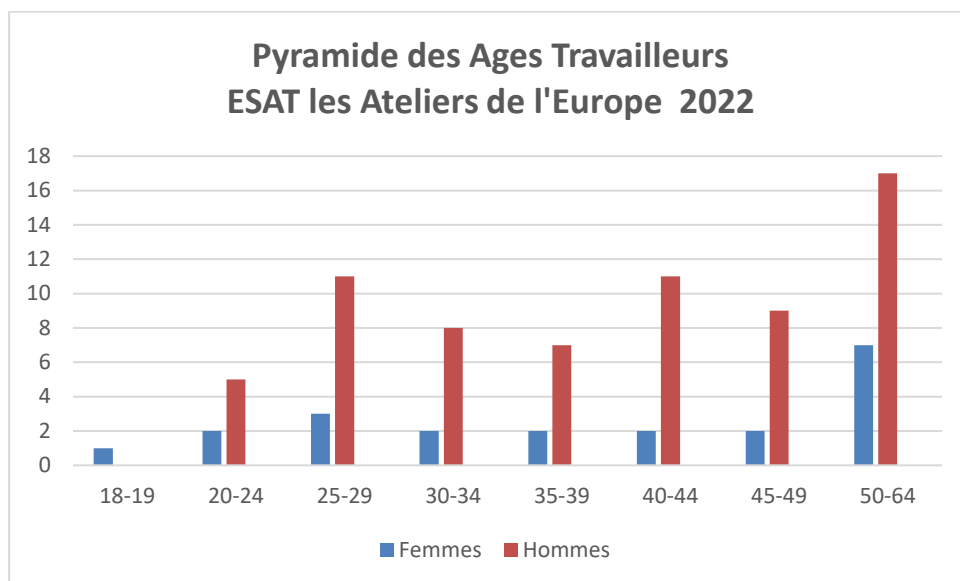
**ANNEXE XI : Formation référent de parcours**

**ANNEXE XII : Fiche de fonction référent de parcours**

**ANNEXE XIII : Trame convention partenariat ESAT/EA**

**ANNEXE XIV : Diagramme de GANTT, Calendrier ESAT 2023-2024**

**ANNEXE I : Pyramide des âges des travailleurs de l'ESAT les Ateliers de l'Europe, extrait du rapport d'activité 2022.**



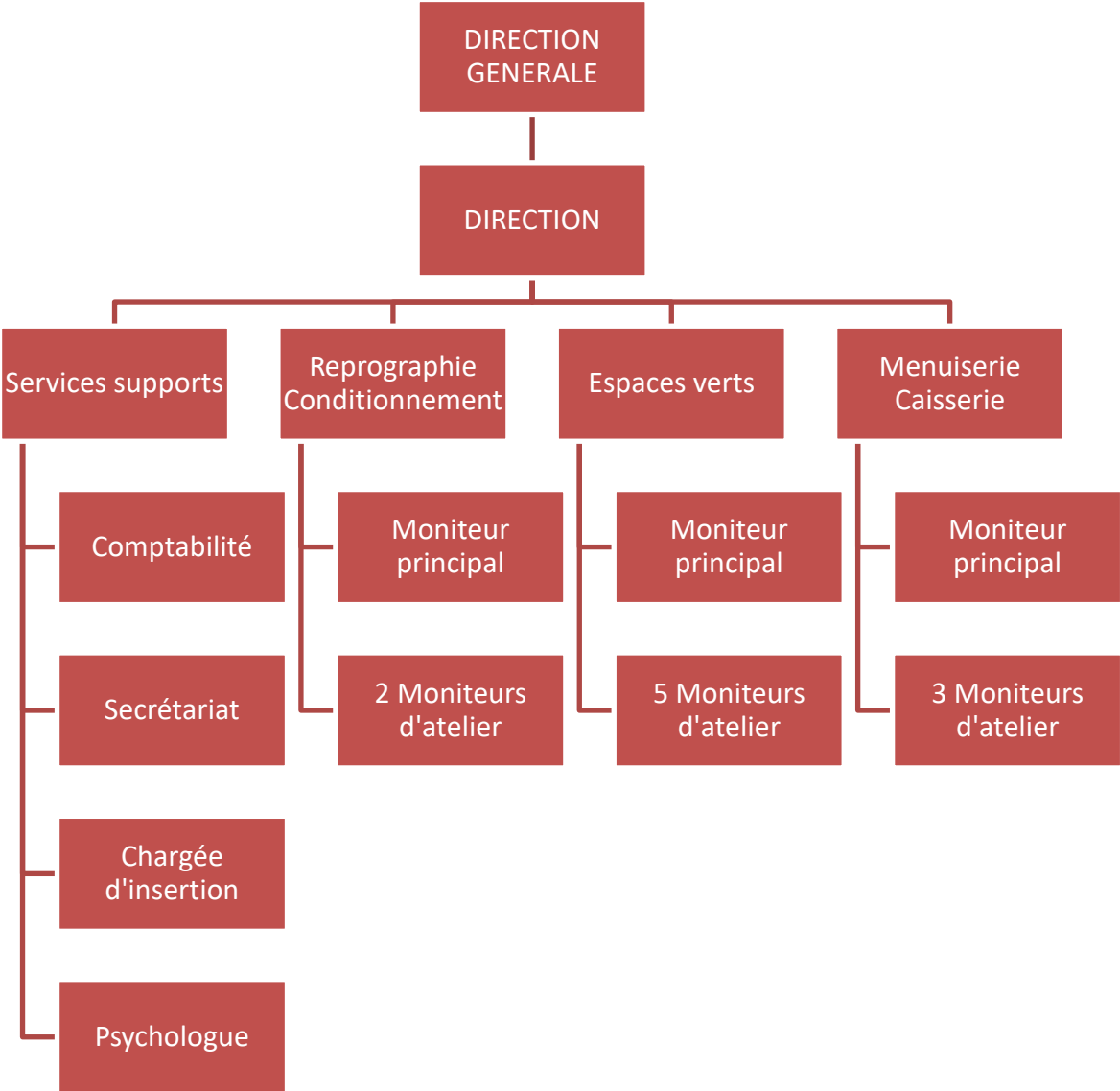
**ANNEXE II : Modalités de logement des travailleurs en ESAT**

Type	Enquête ES Handicap, 2014, DREES en %	Chiffres ESAT les ateliers de l'Europe, octobre 2022 en %
Logements personnels	40	61
Hébergés chez les parents, proches	30	15
Logements collectifs	4	Non renseigné
Famille d'accueil	1	2
Foyer d'hébergement	25	15

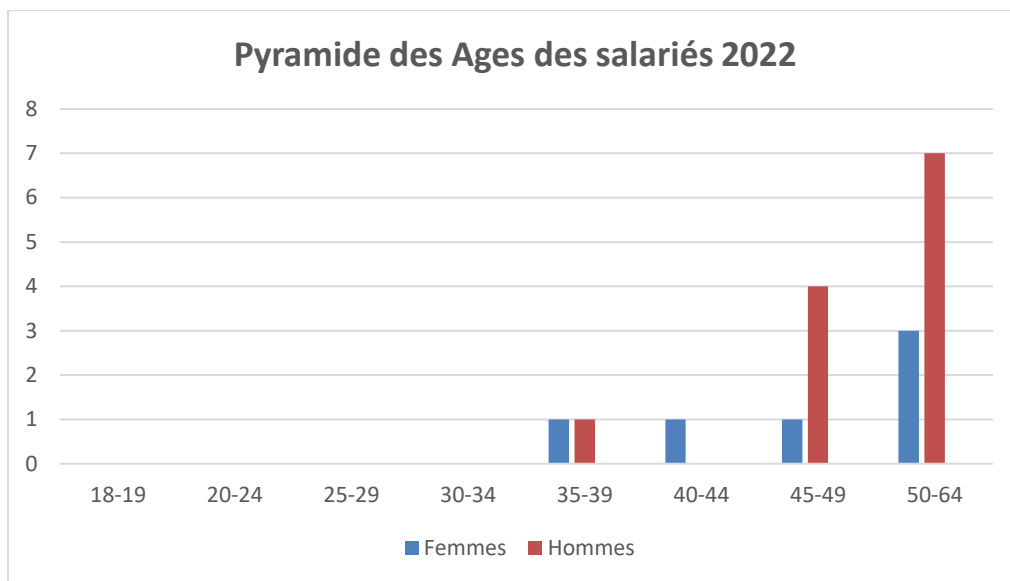
**ANNEXE III : Extrait du compte rendu de réunion avec les travailleurs 11 mai 2022**  
**Aperçu (non exhaustif) des idées, des paroles, des propres mots des travailleurs**

<b>ACCOMPAGNEMENT</b>		<b>AIDE - ENTRAIDE</b>	
Être entouré des moniteurs		Des moniteurs et des collègues	-
Transmission des consignes par les moniteurs		complémentarité	
Éviter l'isolement		Dans l'apprentissage du travail	
Montrer le travail aux autres		Pour être rapide	
		Pour apprendre plusieurs tâches	
		Pour être plus minutieux	
		Aide technique	
		Redemander quand on n'a pas compris les consignes	
<b>CONNAISSANCE - CONSIDÉRATION</b>			
Accepter les difficultés des autres		Avoir conscience de la valeur de ce que l'on fait	
Ne pas se moquer des autres		Communiquer entre les travailleurs	
Sensibilisation aux différents handicaps			
<b>BESOINS - ATTENTES</b>			
Accepter son handicap		Être soutenu	
Considération		Être accepté	
Que l'on me fasse confiance		Être motivé dans le travail	
Se faire confiance - estime de soi		Apport de connaissances	
Parler de ses besoins – ne pas hésiter à les formuler		Adapter les explications en fonction des pathologies	
Parler de son handicap c'est parler de ses besoins		Être formé - apprentissage	
Exprimer ses besoins = fournir explications à l'autre		Suivre des formations (machines ESV, CACES...)	
Évolution des besoins dans le temps		Évoluer par des formations	
Exprimer de quoi je n'ai pas besoin		Faire une activité qui permet l'estime de soi	
Ne plus avoir besoin de travailler en ESAT		Sorties en lien avec la vie professionnelle	

**ANNEXE IV : Organigramme ESAT 2023**



**ANNEXE V : Pyramide des âges des salariés de l'ESAT les Ateliers de l'Europe 31 décembre 2022**



## ANNEXE VI : Fiche de missions délégué des personnes



**LA SOURCE**  
ESAT LES ATELIERS DE L'EUROPE

# DELEGUE DES PERSONNES

## Fiche de mission

Le Délégué des personnes, représentant des travailleurs en Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), a été instauré par le Décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail (articles R. 243-13-1 et R. 243-13-2 du CASF).

### Durée du mandat et conditions d'éligibilité

- Le délégué des personnes est élu pour un mandat de 3 ans, renouvelable.
- Il est élu parmi les travailleurs handicapés accompagnés par un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT), et par tous les travailleurs de l'ESAT quel que soit le lieu où ils exercent leur activité à caractère professionnel.
- Pour être éligible, le travailleur doit être âgé de dix-huit ans révolus et être accompagné par l'établissement ou le service depuis au moins six mois.

### Principales Missions

Le délégué des personnes est chargé de représenter les travailleurs auprès de la Direction de l'établissement ou du service, sur des situations d'ordre individuel.

- Présenter à la direction de l'ESAT ou son représentant, toutes les réclamations individuelles,
- Veiller au respect des droits et des devoirs des travailleurs en ESAT, conformément au règlement de fonctionnement et contrats de soutien et d'aide par le travail applicable dans l'ESAT,
- Aider, conseiller et informer les travailleurs sur leurs droits et devoirs.

*Association La Source – ESAT - Délégué des personnes -*



### **Activités**

- Collecter les questions et réclamations individuelles des travailleurs et rencontrer la Direction,
- Accompagner les travailleurs qui le souhaitent dans le cadre d'un entretien avec la Direction ou son représentant,
- Participer aux réunions de l'instance mixte avec voix délibérative,
- Participer aux réunions du Conseil de la vie sociale (CVS) dont il est membre de droit, avec voix consultative.

### **Disponibilités nécessaires**

Pour l'exercice de son mandat, le délégué dispose d'au plus cinq heures de délégation par mois.

Le temps de représentation et les heures de délégation sont considérés comme temps de travail et donnent lieu au versement de la rémunération garantie pour les durées correspondantes.

### **Moyens**

- Le délégué bénéficie, pour l'exercice de cette fonction, d'une formation prise en charge par l'établissement ou le service d'aide par le travail qui l'accompagne,
- La direction s'engage à accompagner la personne et à lui mettre à disposition un espace permettant la confidentialité des échanges avec les travailleurs.

## ANNEXE VII : Règlement Intérieur Instance Mixte



**LA SOURCE**  
ESAT LES ATELIERS DE L'EUROPE

### **INSTANCE MIXTE** **-Règlement Intérieur-**

**V1**

Le présent règlement intérieur a été approuvé par l'INSTANCE MIXTE

Mise à jour le

Cette trame de règlement intérieur a été élaborée par un groupe de travail composé de cadres d'ESAT et s'appuyant sur les dispositions du Décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail.

<b>Items</b>	<b>Contenu</b>
<b>Préambule</b>	<p>Conformément au Décret n°2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail, il est instauré dans les établissements et les services d'aide par le travail (ESAT), une INSTANCE MIXTE composée de représentants des travailleurs en ESAT et de représentants des professionnels.</p> <p>L'INSTANCE MIXTE mentionnée à l'article R. 344-7-1 du Code de l'action sociale et des familles, doit permettre aux travailleurs et professionnels en ESAT d'être acteurs de leurs conditions de travail (sécurité, hygiène, qualité de vie au travail, évaluation et prévention des risques professionnels).</p> <p><b>L'INSTANCE MIXTE est un lieu d'expression et d'écoute des travailleurs de l'ESAT.</b></p> <p><b>Il s'agit d'un principe fondamental qui dépasse la réponse à une prescription réglementaire.</b></p> <p>A cet effet, l'ESAT s'attache à mobiliser tous les moyens nécessaires pour favoriser la participation et l'expression des travailleurs de l'ESAT, ce qui concourt de fait à leur développement personnel et à leur reconnaissance.</p>

*Association La Source – ESAT – Règlement intérieur Instance mixte -*

	L'INSTANCE MIXTE s'inscrit en complémentarité d'autres espaces d'expression que sont le Conseil à la Vie Sociale (CVS) pour les travailleurs d'ESAT et la Commission Santé, Sécurité et Conditions de Travail (CSSCT) pour les professionnels.
<b>Compétence</b>	L'INSTANCE MIXTE émet des avis et formule des propositions concernant : <ul style="list-style-type: none"> <li>• La qualité de vie au travail.</li> <li>• L'hygiène et la sécurité.</li> <li>• L'évaluation et la prévention des risques professionnels.</li> </ul>
<b>Composition</b>	<p>L'instance mixte est composée en nombre égal de représentants des travailleurs en ESAT et de représentants des professionnels de l'établissement ou du service.</p> <p>Les représentants des travailleurs au sein de cette instance sont les représentants des personnes accompagnées qui siègent au sein du conseil de la vie sociale et le délégué mentionné à l'article R. 243-13-1 du Code de l'action sociale et des familles.</p> <p>La composition de l'INSTANCE MIXTE est définie comme suit :</p> <p>➤ Ont voix délibérative =</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les représentants des travailleurs issus du CVS : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2 Titulaires / 2 Suppléants au minimum représentant les travailleurs de l'ESAT</li> </ul> </li> <li>• Le délégué des personnes (travailleur de l'ESAT)</li> <li>• Les représentants des professionnels de l'ESAT : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3 Titulaires/ 3 Suppléants au minimum représentant les professionnels</li> </ul> </li> </ul> <p>L'INSTANCE MIXTE élit, en son sein, son président.</p> <p>Des personnes peuvent être ponctuellement invitées à titre consultatif.</p> <p>Une aide humaine technique, appui à la communication, interprète de l'expression des travailleurs en ESAT peut être mobilisée en fonction des besoins.</p>
<b>Mandat</b>	<p>La durée du mandat des représentants des travailleurs est fixée par la durée du mandat du CVS.</p> <p>Lorsqu'un membre cesse son mandat prématurément, il est remplacé par son suppléant.</p>
<b>Fonctionnement</b>	<p>L'INSTANCE MIXTE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se réunit au moins 4 fois par an,</li> <li>• Le Président fixe l'ordre du jour des séances et précise les personnes extérieures éventuellement invitées.</li> </ul>

*Association La Source – ESAT – Règlement intérieur Instance mixte -*



## ANNEXE VIII : Exemple outils d'évaluation référentiel métier



### **AGENT de FABRICATION INDUSTRIELLE**



**Nom :**

**Prénom :**

**Date :**

L'agent de fabrication industrielle effectue des opérations de conditionnement, d'emballage et d'étiquetage de produits. Il est en charge du bon déroulement des lignes de remplissage et d'emballage selon des exigences de qualité et des impératifs de production : approvisionnement, tri, commande et contrôle sont donc ses principales activités. L'agent de conditionnement réalise une ou plusieurs de ces étapes manuellement ou sur des machines automatisées.

Les principales missions d'un agent de conditionnement sont les suivantes :

Alimenter la chaîne de production, surveiller le bon déroulement des opérations, trier les produits, préparer les produits, emballer les produits, conditionner et étiqueter les produits finis, nettoyer les lignes de production.

Association La Source Association La Source – ESAT – Agent de fabrication industrielle -

<b>Compétences transversales</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
Être ponctuel			
Appliquer les règles d'hygiène et de sécurité			
Communiquer et coopérer avec les collègues			
Etre assidu			
Prendre des initiatives			
Demander de l'aide si nécessaire			
Accepter et prendre en compte les remarques			
Respecter les engagements du contrat et le règlement intérieur			
Nommer le client ; le produit ; les outils			

<b>Compétences générales</b>	<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
Contrôler et mettre les équipements de protection individuelle			
Contrôler le bon état de marche des outils et machines			
Diagnostiquer les pannes usuelles simples			
Effectuer l'entretien périodique des outils machines			
Réaliser les petits dépannages			
Nettoyer le poste de travail après les travaux			
Alerter en cas de dysfonctionnement			



<b>CONDITIONNEMENT et MANUTENTION</b>		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Gérer son poste de travail</b>	Organiser-Approvisionner un poste de travail de conditionnement			
	Ranger et nettoyer le poste de travail			
	Mettre en forme les emballages			
	Compter les produits par pesage			
<b>Conditionner</b>				
		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
	Ordonnancer des pièces par opération unique			
	Ordonnancer des produits par multi-opérations			
	Fermer et étiqueter un colis			
	Disposer les colis sur une palette			
	Agencer les colis à partir d'un plan de palettisation			
	Appliquer les délais de fabrication			
	Gérer sa production dans le temps imparti			
<b>Palettiser</b>				
		<b>Oui</b>	<b>Non</b>	<b>Commentaires</b>
	Filmer manuellement			
	Filmer automatiquement			
	Cercler les colis sur une palette			
	Identifier avec la fiche palette			



		Oui	Non	Commentaires
<b>Manutentionner</b>	Nommer les différents engins de levage			
	Déplacer une palette à l'aide d'un transpalette manuel ou électrique			
	Déplacer une palette à l'aide d'un chariot élévateur			
	Prendre l'engin adapté en fonction du besoin			



**ANNEXE IX : Questionnaire « Mieux se connaître au travail »**



**LA SOURCE**  
ESAT LES ATELIERS DE L'EUROPE

NOM Prénom

Date :

*Pour mieux se connaître au travail*

	Très satisfait	Satisfait	Neutre	Insatisfait	Très insatisfait
<b>Est que je suis satisfait dans mon travail ?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Qu'est-ce que je sais faire au travail ?</b>					
<b>Est-ce que j'ai participé à des formations au cours de l'année ?</b>			<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	
<b>Si oui, est ce que j'ai appris de nouvelles choses ?</b>			<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non	

*Association La Source –ESAT- Pour mieux se connaître au travail-*

<b>Si oui, lesquelles ?</b>			
<b>Est-ce que le travail que je fais me convient ?</b>	<b>Oui,</b> <input type="checkbox"/>	<b>Un peu</b> <input type="checkbox"/>	<b>Pas du tout</b> <input type="checkbox"/>
<b>Est-ce que je souhaite faire un autre travail ?</b>	<b>Oui</b> <input type="checkbox"/>	<b>Non</b> <input type="checkbox"/>	
<b>Si oui, lequel et de quoi j'ai besoin pour faire un autre travail ?</b>			
<b>Qu'est ce qui m'empêche de le faire aujourd'hui ?</b>			
<b>Comment l'ESAT peut m'aider pour y arriver ?</b>			

*Association La Source –ESAT- Pour mieux se connaître au travail-*

## ANNEXE X : Devis pour formation initiation DPA-PC

### DEVIS

Association La Source  
ESAT Les ateliers de l'Europe  
2 rue Oscar Niemeyer  
37230 Fondettes  
A l'attention de :  
Madame AZOT – DIRECTRICE

4 juillet 2023

### MODULE DE FORMATION

**Initiation à l'approche centrée sur le Développement du Pouvoir d'Agir  
Des personnes et des collectifs (DPA-PC)**

**Concernant : groupes de 14 personnes intervenants sociaux**

**2 formateurs intervenants :** Erwan Rino et Nathalie Ingouf.

Lieu : Tours – Salles mises à disposition par l'association.

Dates : 2 X 2 jours sur l'année 2024 à définir.

Erwan Rino - Honoraires de formation	1000 €	4 jours	4000€
Nathalie Ingouf - Honoraires de formation	950 €	2 jours	1900€
Erwan Rino- Forfait frais de déplacement* : - Transport base SNCF : Toulouse– Tours (2 AR) - Hébergement : 4 x 90 € - Repas : 8 x 20€	300€ 360€ 160€		820€
Nathalie Ingouf - Forfait frais de déplacement* : - Transport base SNCF : Saint Jean de Luz – Tours (2 AR) - Hébergement : 4 x 90 € - Repas : 8 x 20 €	240€ 360€ 160€		760€
Reprographie à la charge de la structure			-
<b>Montant pour un module pour un groupe de 16 personnes - Montant net de taxes</b>			<b>7480 €</b>

**\* Les frais de déplacement seront à ajuster si la formation doit se dérouler sur une autre ville**

Contractualisation et convention envoyée par chaque formateur intervenant  
Facturation adressée en fin de chaque session payable à réception.

**Nathalie INGOUF -Formatrice**  
**Membre du Pôle formation Anda DPA**  
**64310 Sare**

**Erwan RINO – Formateur**  
**Membre du Pôle formation Anda DPA**  
**31000 Toulouse**



# Référent de parcours

16 jours : 112 heures

## Prérequis

Un entretien téléphonique de motivation.

## Son rôle

Le référent de parcours coordonne et articule les interventions auprès des personnes en situation de handicap ou de perte d'autonomie, dans une perspective d'accompagnement global (social, médico-social, sanitaire, scolaire...), mobilisant les divers acteurs du territoire. Il participe à la mise en œuvre du projet de vie de la personne, en organisant la continuité des prestations dans une logique d'inclusion sociale et de prévention des ruptures de parcours.

## La formation

Formation modulaire organisée autour des contenus suivants :

### S'approprier l'évolution du contexte de l'action médico-sociale et sanitaire

- > La commande sociale.
- > Politiques sociales et droit des personnes accompagnées.
- > Les modèles à l'œuvre (case management, PCPE, MAIA...)

### Co -construire un parcours individualisé dans contexte interinstitutionnel

- > La notion de parcours, approche dynamique et dialectique.
- > Accueil de la personne et analyse des besoins.
- > Développement du pouvoir d'agir des personnes accompagnées.
- > Co-construction du parcours coordonné.
- > Accompagnement et positionnement professionnel.

### Développer et animer un réseau professionnel au service du parcours individualisé

- > Les acteurs du parcours (scolarisation, santé, logement, formation, emploi, vie sociale...).
- > Analyse stratégique du territoire.
- > Élaboration d'une cartographie des ressources.
- > La coopération (principes, outils, méthodes).
- > La communication.

### Promouvoir son action de référent de parcours dans un contexte interinstitutionnel

- > La fonction de référent : autonomie, appartenance, responsabilité, inter institutionnalité.
- > Construction et animation de la coordination.
- > Partage d'information et secret professionnel.
- > Initiation aux outils informatiques collaboratifs.
- > Régulation, négociation, gestion des conflits.
- > Évaluation de l'atteinte des objectifs.
- > Élaboration de son projet professionnel de référent de parcours.

Formation sur 4 mois :

16 jours répartis en 4 regroupements

## Modalités financières

Coût : 2 072 €

## Nombre de participants

> Mini :10 - Maxi : 24

### Dates

Module 1 : 10 au 12 mars 2020.  
Module 2 : 6 au 9 avril 2020.  
Module 3 : 25 au 29 mai 2020.  
Module 4 : 22 au 25 juin 2020.

### Pour plus d'informations


Nous contacter.

### Contact

Pôle formations continues  
02 47 62 33 36  
formation.continue@its-tours.com



## ANNEXE XII : Fiche de fonction Référent de parcours

 <b>ESAT</b>	<b>FICHE DE FONCTION</b>	
	<b>Référent de parcours</b>	

### Référence conventionnelle :

Moniteur d'atelier 1<sup>ère</sup> classe

### Missions principales

L'intervention du référent de parcours auprès des personnes, dont il a la charge et la responsabilité, doit à tout moment tenir compte :

1. D'une action éducative tendant à développer l'autonomie personnelle et sociale et le pouvoir d'agir de la personne handicapée, en dehors des activités de production.
  2. Des activités productives visant à préparer l'insertion des travailleurs handicapés dans le monde du travail (travail protégé et en milieu ordinaire) et à développer leur autonomie économique
- Accompagnement et suivi dans la mise en œuvre du projet professionnel de l'ensemble des travailleurs handicapés accueillis au sein de l'ESAT (changement d'atelier, stage au sein d'un autre ESAT ou d'une EA, détachement en entreprise, mise à disposition, emploi en milieu ordinaire, ainsi que toute autre orientation adaptée à la situation de la personne).
  - Repérage et prévention des difficultés susceptibles d'impacter temporairement ou durablement le projet professionnel du travailleur (vieillesse, troubles psychiques...) et mise en place des aménagements nécessaires au poste de travail
  - Accueil et accompagnement des stagiaires provenant d'autres établissements sociaux et médico-sociaux (IME, ITEP, ESAT...) et évaluation de leurs aptitudes au travail
  - Conduite d'entretiens individuels et collectifs, bilans, diagnostics ; animation d'ateliers en lien avec le milieu professionnel (rédaction de curriculum vitae, lettres de motivation, préparation aux entretiens et autres techniques de recherche d'emploi)
  - Analyse des compétences et accompagnement dans la démarche de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE) et de validation des acquis de l'expérience (VAE)

Fiche de fonction-  
Mise à jour : 16/08/2023

Page 1 sur 2

- Mise en œuvre de la formation professionnelle (élaboration et suivi du plan de formation, des livrets professionnels et de l'évaluation des actions)
- Initiation, animation et développement de partenariats avec les acteurs du champ de l'orientation, de la formation et de l'emploi (MDPH, dispositif emploi accompagné, AGEFIPH, FIPHFP, CAP Emploi, AFPA, missions locales, entreprises ordinaires, collectivités territoriales, ESAT, EA, entreprises d'insertion, IME, CRP, etc.).
- Participation à diverses manifestations, salons et forums professionnels en association avec les travailleurs.

### **Ses compétences**

Etre capable	Etre capable	Etre capable
- D'assurer des entretiens	- De rédiger des rapports, des notes de synthèse, des bilans	- De résoudre des situations conflictuelles

### **Ses relations :**

Hiérarchique : Directrice de l'établissement

Fonctionnelles :

Interne : service administratif et comptable, responsables des autres secteurs de l'établissement, moniteurs d'atelier

Externe : clients et toutes entreprises susceptibles de faire appel à l'établissement pour des mises à disposition ou stages, les services de suivi ou d'insertion des autres structures de notre secteur, les services d'hébergement

	<b>Approbation</b>
Date	
Fonction	
Visa	

Fiche de fonction-  
Mise à jour : 16/08/2023

Page 2 sur 2

<b>TRAME DE CONVENTION DE PARTENARIAT ESAT /EA</b>
--

**Convention de partenariat**

Entre

**L'ESAT représenté par**

Et

**L'EA représenté par**

**Article 1 : Objet de la convention**

La présente convention s'inscrit dans l'objectif de fluidification des parcours des travailleurs d'ESAT vers le milieu ordinaire et adapté, en réponse aux projets professionnels des personnes.

Elle permet également d'accompagner les personnes en situation de handicap en ESAT et en EA, dans le but d'améliorer l'accès à l'emploi, la qualification et le parcours professionnel des personnes.

**Article 2 : Présentation des partenaires**

- ESAT :
- EA :

**Article 3 : Actions conjointes à mener dans le cadre de la convention**

**Pour l'ESAT :**

- Proposer des temps d'immersion professionnelle en EA pour des travailleurs de l'ESAT en phase d'orientation professionnelle ou de validation de projet.
- Evaluer les capacités des travailleurs d'ESAT à accéder au milieu ordinaire de travail.
- Informer les travailleurs de l'ESAT sur les besoins en recrutement de l'EA.
- Envisager, en lien avec l'EA, des recrutements sur des activités de l'EA pour les travailleurs de l'ESAT.
- Accueillir des salariés de l'EA pour lesquels un accompagnement en ESAT est plus adapté.
- Mettre en place des conventions de stage pour les salariés de l'EA.
- Favoriser pour les travailleurs de l'ESAT l'activité simultanée et à temps partiel en ESAT et en EA et mettre en œuvre les modalités permettant le déploiement d'un cumul d'activité ESAT/EA.
- Proposer des temps d'information aux professionnels de l'ESAT sur le secteur adapté, avec l'appui des professionnels de l'EA.

- Mettre en œuvre des actions de formation partagées pour favoriser l'interconnaissance des professionnels de l'EA et de l'ESAT.

#### **Pour l'EA :**

- Evaluer les compétences professionnelles des travailleurs au regard du poste de travail et en rendre compte selon des modalités définies avec l'ESAT.
- Mettre en place des conventions de stage pour les travailleurs de l'ESAT.
  
- Vérifier les conditions d'adaptation et d'aménagement du poste de travail et les besoins de compensation à mettre en place pour le travailleur
- Proposer des postes en adéquation avec le profil des travailleurs selon les possibilités de l'EA.
- Etudier avec l'ESAT la possibilité d'accueillir en son sein des salariés de l'EA qui ne pourraient pas poursuivre leur activité en EA
- Proposer des temps d'information aux professionnels de l'EA sur le plan de transformation des ESAT et les parcours des travailleurs d'ESAT avec l'appui des professionnels de l'ESAT
- Mettre en œuvre des actions de formation partagées pour favoriser l'interconnaissance des professionnels de l'EA et de l'ESAT.

#### **Article 4 : Modalités financières**

Les partenaires s'engagent à n'établir aucune facturation réciproque (frais de personnels, de déplacement, de structure).

*Exemple : dans une démarche partenariale et de réciprocité des actions portées en commun, lorsqu'un service de restauration se trouve sur place, la gratuité des repas peut être prévue pour les travailleurs de l'ESAT effectuant un stage au sein de l'EA, et réciproquement pour les travailleurs de l'EA effectuant un stage au sein de l'EA.*

#### **Article 5 : Coordination et suivi de la convention**

Une rencontre annuelle entre les partenaires sera organisée afin de faire le point sur l'année écoulée et définir un plan d'action pour l'année suivante.

En cas du suivi d'une activité simultanée et à temps partiel d'un travailleur en ESAT et en EA, des temps d'échanges seront organisés entre les partenaires.

Des professionnels de l'accompagnement socio-professionnel sont désignés au sein de l'EA et de l'ESAT pour suivre la mise en place des actions prévues dans le cadre de la convention et définir leur éventuel ajustement.

La mise en œuvre de la convention peut donner lieu à la mutualisation de moyens, de compétences, à des temps partagés de professionnels ou à toutes autres actions de mutualisation jugées utiles par les parties.



**Article 6 : Durée de la convention**

La présente convention est conclue pour une durée d'un an, renouvelable par tacite reconduction sauf dénonciation de l'un ou de l'autre partenaire.



AZOT

Elodie

Septembre 2023

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

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : Institut du Travail Social, TOURS**

**DEVELOPPER LE POUVOIR D'AGIR DES TRAVAILLEURS D'ESAT POUR  
OFFRIR LES CONDITIONS D'UN REEL CHOIX DE LEUR VIE  
PROFESSIONNELLE**

**Résumé :**

*A l'heure de la transformation de l'offre des Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) j'ai souhaité visiter l'histoire de la construction du secteur médico-social et interroger le statut de travailleur handicapé au regard de l'évolution des politiques publiques.*

*Un détour par les éclairages conceptuels m'a permis de définir « l'autodétermination », « le développement du pouvoir d'agir » et ce qu'est « une organisation capacitante ».*

*A l'issue, j'ai construit un projet articulé autour de trois axes stratégiques clés pour mener la transformation de l'ESAT que je dirige. Tout d'abord, je m'attache à renforcer la participation des travailleurs handicapés, favorisant ainsi leur autodétermination et leur pouvoir de dire et d'agir. Ensuite, je promeus une politique de professionnalisation au sein de l'ESAT, visant à adapter les pratiques des professionnels aux besoins changeants. Enfin, j'insiste sur l'importance d'intégrer l'ESAT dans son environnement local, en ouvrant ses portes et en allant vers l'extérieur.*

*Ce mémoire propose une vision de la transformation des ESAT pour améliorer la qualité de vie des travailleurs handicapés, soulignant la nécessité d'une coopération construite avec de nouveaux partenaires pour offrir une diversité de choix et de modalités d'exercice professionnel.*

**Mots clés :**

ESAT, AUTODETERMINATION, POUVOIR D'AGIR, TRAVAILLEUR HANDICAPE, PROFESSIONNALISATION, COOPERER, ORGANISATION CAPACITANTE

*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.*