



ESAT
L'élan qualité

ESAT DE CREUZIER LE NEUF

PROJET D'ETABLISSEMENT 2014 -2018

Juin 2014

TABLE DES MATIERES

PREAMBULE

A. QU'EST-CE QU'UN ESAT EN 2014

1. UN ETABLISSEMENT MEDICO SOCIAL EN CONSTANTE EVOLUTION.....	7
1.1. CE QUI NOUS MET EN MOUVEMENT, CE QUI GUIDE NOTRE ACTION	7
1.1.1. La législation, les règlements	7
1.1.2. L'association AVERPAHM, l'histoire de l'ESAT, le groupement de coopération SAGESS	8
1.1.3. Le CAT (centre d'aide par le travail) devenu ESAT (établissement et service d'aide par le travail) de Creuzier le Neuf et son évolution.	10
1.1.4. L'accompagnement, la prise en compte du travailleur. Le travail, le travail protégé : une composante du projet de vie.	11
1.1.5. La sous traitance industrielle comme socle de l'identité économique.	12
1.2. UNE DEMARCHE QUALITE TRANSVERSALE.....	14
1.2.1. La démarche qualité à l'ESAT de Creuzier le Neuf.....	14
1.2.2. L'évaluation interne.	15
1.2.3. L'évaluation externe.	15
1.2.4. La politique Qualité	16

B. LES PUBLICS - LES USAGERS DE L'ESAT

1. LES TRAVAILLEURS DE L'ESAT.....	18
1.1. CARACTERISTIQUE DE LA POPULATION ACCUEILLIE.....	18
1.1.1. Répartition par tranches d'âge (<i>en pourcentage</i>).....	19
1.1.2. Répartition par ancienneté dans l'établissement (<i>en pourcentage</i>).....	20
1.1.3. Données sociales.....	20
1.1.4. Données épidémiologiques	21
1.1.5. Données évaluatives sur les savoir- être et savoir-faire.....	22

C. LES MISSIONS DE L'ESAT

1. ACCOMPAGNER VERS DE NOUVEAUX HORIZONS PROFESSIONNELS	24
1.1. LES ATELIERS DANS LEURS STRUCTURATION	24

1.2.	DES PETITES UNITES, DES ZONES D'ACTIVITES EN PROXIMITE DES LIEUX DE VIE, MOINS DE STIGMATISATION.....	25
1.3.	LES MISES A DISPOSITION (INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE)	27
2.	ACCOMPAGNER PAR DES PARCOURS PERSONNALISES.....	29
2.1.	LES TEMPS AMENAGES	29
2.2.	LA SAESAT	31
2.3.	LE SERVICE ARC EN CIEL.....	32
3.	DEVELOPPER DES APPRENTISSAGES PROFESSIONNELS ET CONSTRUIRE DES PROGRAMMES DE FORMATION.....	34
3.1.	L'OFFRE DE FORMATION.....	35
3.1.1.	Une montée en puissance de la professionnalisation	35
3.2.	L'APPEL AUX RESSOURCES EXTERNES.....	36
3.3.	L'ATELIER COMME LIEU D'APPRENTISSAGE ET DE DEVELOPPEMENT SOCIAL.....	36
3.4.	LA CONCRETISATION D'UN POLE FORMATION	37
3.5.	LA POLITIQUE SALARIALE DE L'ESAT.....	37
4.	LA DIMENSION MEDICO SOCIALE, COOPERER – MUTUALISER.....	38
4.1.	LE PLATEAU TECHNIQUE.....	39
4.1.1.	Le service administratif.....	42
4.1.2.	Les services généraux :	43
4.2.	L'INTERDISCIPLINARITE (SOINS PSYCHO – SERVICE SOCIAL...).....	44
4.3.	LA CONNAISSANCE APPORTEE A L'EQUIPE.....	45
4.5.1.	La réunion de réflexion.....	46
4.5.2.	La réunion institutionnelle.....	47
4.5.3.	La réunion de fonctionnement	47
4.4.	LA FORMALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT.....	47
4.4.1.	L'élaboration du projet personnalisé.....	48
4.4.2.	Les rencontres familles partenaires.....	50
4.4.3.	L'expression des usagers.....	51
5.	COOPERER – MUTUALISER.....	53

5.1.	L'ACCUEIL DES STAGIAIRES	53
5.1.1.	Les stages des personnes en situation de handicap	54
5.1.2.	Développer les échanges avec les centres de formation aux métiers du secteur médico-social	57
5.2.	LE TRAVAIL EN RESEAU	58
5.2.1.	Les liens avec le SAVS, les foyers, les représentants légaux, les autres partenaires institutionnels.	58
5.2.2.	L'ouverture de l'ESAT « à et sur son environnement »	60
6.	CONSTRUIRE DES STRATEGIES ECONOMIQUES, SE FAIRE CONNAÎTRE ET RECONNAÎTRE	61
6.1.	L'ACQUISITION D'ACTIVITES : ECOLLECTE - CCA	61
6.2.	LE DEVELOPPEMENT DE NOS ACTIVITES ; LES SYNERGIES PARTENARIALES	62
6.3.	NOTRE COMMUNICATION.....	63
D.	EN ALLANT VERS 2018	
1.	PROJECTION – FICHES PROJETS	65

PREAMBULE

Etablissement singulier, l'ESAT traverse depuis maintenant les années 1989, le paradigme de son positionnement entre deux missions :

- l'accueil des personnes en situation de handicap et l'évolution de la conception de la prise en charge de ces publics,
- l'offre, à partir d'activités par le travail, d'une accession à une vie sociale et professionnelle.

S'il a fallu plusieurs décennies de lutte pour valider et défendre l'idée républicaine du « *plus grand bien pour le plus grand nombre* », nous devons aujourd'hui prendre en compte les évolutions dans la politique du handicap en France et en Europe à savoir : « *intégration sociale, non discrimination et égalité des droits* ».

Aussi, tout en ne reniant rien de notre histoire, nous devons inscrire nos valeurs, nos technicités et savoir-faire dans une vision d'avenir, intégrant les mutations.

Celles-ci sont, selon Gérard Zribi, Président d'ANDICAT, d'ordres :

- culturelle : « *les usagers ne sont plus les mêmes, n'ont pas les mêmes attentes, ni les mêmes besoins* »,
- économique : « *Le schéma industriel traditionnel n'est plus le même, il est en partie démantelé par l'innovation technologique, la mondialisation et l'intensification de la concurrence* »,
- sociale : « *les formes de solidarité traditionnelles s'épuisent* »,
- administratives et financières : « *changement de logique de la prestation sociale – réforme de l'état... Révision générale des politiques publiques (RGPP) et Modernisation de l'action publique (MAP)* »,
- restrictions budgétaires.

Notre précédent projet d'établissement, rédigé en 2004, avait déjà largement fait place à ces valeurs, aux concepts issus de l'histoire et de la publication des textes de la loi 2002-2.

Toutes faisaient écho aux valeurs laïques et associatives de l'AVERPAHM construites autour de : « *rien pour les personnes handicapées sans les personnes handicapées... une nouvelle ambition au service des personnes handicapées mentales de l'agglomération vichyssoise¹* ».

Il s'agira donc dans cet exercice de réécriture de prendre en compte tant les modifications subies que celles que nous avons choisies depuis huit ans, afin de positionner notre établissement dans une « *modernité de fonctionnement* » lui permettant de poursuivre la double mission assignée et assumée entre l'économique et le social en réaffirmant :

¹ Projet associatif de l'AVERPAHM

- l'ESAT, lieu d'accompagnement à l'autonomie, à la citoyenneté. L'égalité des droits et la non-discrimination laissent de la place à la singularité et à la nécessité d'un accompagnement personnalisé, adapté. L'accompagnement est un gage d'une accession à la citoyenneté.
- l'ESAT, lieu d'apprentissages professionnels. Nous devons concourir à l'acquisition par la personne de savoir-faire et savoir-être professionnels (organisation apprenante) et à la construction de logiques de parcours professionnels, ou d'étapes de parcours dans un projet de vie.
- l'ESAT, acteur à part entière d'un tissu économique. Le travail des personnes en situation de handicap concoure à la production de biens et de services qui sont « commercialisés ».

Ces réaffirmations ne se veulent pas dogmatiques, nous nous assurons également que nos projections laissent place à l'adaptation afin de continuer de proposer un lieu répondant aux attentes des usagers et susceptible de répondre avec souplesse aux évolutions futures.

Emmanuel Verrière – Directeur

A. QU'EST-CE QU'UN ESAT EN 2014 ?

1. UN ETABLISSEMENT MEDICO SOCIAL EN CONSTANTE EVOLUTION

1.1. CE QUI NOUS MET EN MOUVEMENT, CE QUI GUIDE NOTRE ACTION

Poser le cadre légal de notre fonctionnement actuel nous invite également à visiter l'évolution relative à la politique sociale du handicap.

Entre lois, règlements et doctrines administratives, l'histoire des ESAT débute il y a plus d'un siècle sur trois « concepts » différents :

- la prise en charge des enfants handicapés mentaux légers, avec l'ouverture de classes de perfectionnement suite à la loi d'obligation scolaire de 1882 et l'émergence d'un courant médico-pédagogique (FALRET, BOURNEVILLE, ...),
- La gratitude de la nation pour ses soldats, avec une discrimination positive pour l'emploi au bénéfice des mutilés de guerre (1923-1924), puis des actualisations successives (1946, 1957, 1987),
- l'émergence du courant associatif dans une société en reconstruction qui tisse ses solidarités. Les associations deviennent gestionnaires d'établissement d'éducation spécialisée.

1.1.1. La législation, les règlements

Le domaine législatif qui intéresse notre champ d'intervention et plus particulièrement celui des CAT, devenus ESAT, s'appuie sur une histoire fixée par deux dates constitutives :

- 1954 : définition des Centres d'Aide par le Travail (CAT).
- 1956 : publication des annexes XXIV² qui seront réactualisées en 1989

Dans les années 1970, deux lois très complètes vont venir consolider cette « *histoire sectorielle* », reconnaître le domaine médico-social à part entière et configurer ce que seront les suivantes. Ainsi sous le titre de « lois du 30 juin 1975 » on retrouve :

- la loi N° 75-534 dite « *en faveur des personnes handicapées* » : celle-ci affirme la solidarité de la collectivité nationale à l'égard des personnes handicapées,
- la loi N° 75-535 « *relative aux institutions sociales et médico-sociales* » qui aborde la définition des besoins sociaux, les modalités de mise en place des réponses et la contractualisation avec les pouvoirs publics.

² Les annexes XXIV fixent les conditions techniques d'autorisation des établissements pour enfants et adolescents présentant une déficience intellectuelle.

Ces deux lois, pivots de notre système de prise en charge des personnes handicapées, marquent une rupture avec les législations précédentes et fondent véritablement les politiques sociales de la fin du XXème siècle.

Deux axes forts de l'esprit de ces textes peuvent être dégagés :

- le droit des personnes handicapées
- le fonctionnement des établissements

A ces deux lois fondatrices ont succédé

- 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 ».

Ces deux textes renforcent profondément le droit des usagers et les obligations des établissements et services. L'évaluation de la qualité des prestations est clairement exprimée, le territoire devient une notion essentielle et le projet de l'utilisateur prime sur celui de l'établissement.

La loi du 11 février 2005 a également en partie « réformé » la loi N°85-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées en réaffirmant les principes de non-discrimination et d'égalité de traitement.

Elle est également le socle des réglementations qui viendront préciser le « fonctionnement des ESAT », et la condition de la personne accueillie dans ce type d'établissement.

Aussi, à ce jour, nous fonctionnons plus particulièrement dans le respect de l'ensemble des articles du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) nous impactant (articles trop nombreux pour être listés individuellement) et sur la base de la circulaire DGAS/3B n°2008-259 du 1er août 2008 relative aux ESAT et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.

Notre précédent projet d'établissement étant antérieur à cette circulaire et à la loi 2005-102, il est bien évident que leurs impacts sur l'histoire de notre fonctionnement sont importants. Si l'histoire de l'ESAT de Creuzier est naturellement liée à l'évolution des politiques sociales et des lois, elle est également marquée par l'histoire et les valeurs de l'association gestionnaire : l'AVERPAHM.

1.1.2. L'association AVERPAHM, l'histoire de l'ESAT, le groupement de coopération SAGESS

Créée en 1962 sous le nom APEIVER (Association de Parents d'Enfants Inadaptés de Vichy Et sa Région), elle est devenue en Octobre 1992 l'AVERPAHM (Association pour Vichy Et sa Région de Parents et d'Amis d'Handicapés Mentaux - puis Association pour Vichy Et sa Région de Parents et d'Amis de personnes en situation de Handicap).

Affiliée à l'UNAPEI (Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés), c'est une association laïque qui construit sa dynamique à partir de l'article 8 de la déclaration européenne sur le handicap de Mars 2002 « *rien pour les personnes handicapées sans les personnes handicapées* » et avec pour base line : « *une nouvelle ambition au service des personnes en situation de handicap* ».

Cela s'est traduit dans les valeurs fédératrices que l'on retrouve dans l'ensemble des établissements et services qu'elle gère :

- le respect de l'intimité de la personne, de ce qu'elle est, de ce qu'elle fait,
- l'esprit de citoyenneté pour que chacun soit acteur dans la cité et accède à tout ce qu'offre celle-ci : soins, école, travail, logement, loisirs, vacances, ..., avec les accompagnements nécessaires dans un rapport équilibré entre droits et devoirs,
- la pratique de la laïcité par l'acceptation de l'autre dans sa différence de cultures, d'idées, de référence confessionnelle, et la stricte neutralité à l'égard de celles-ci,
- la place donnée à l'éducation et à la formation pour que chacun progresse dans ses connaissances et la maîtrise de son environnement,
- la volonté d'intégration dans le contexte le plus rapproché du mode d'existence ordinaire avec tous les moyens adaptés,
- la loyauté qui fonde les rapports de confiance entre les individus.

Depuis 2004, et dans la dynamique qui est la sienne, l'AVERPAHM aura ouvert :

- un SESSAD (Service d'Education Spéciale et de Soins A Domicile) en 2007,
- un SAF (Service d'Accueil Familial) en 2008,
- un SAMSAH (Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés) en 2008,
- un FAM (Foyer d'Accueil Médicalisé) en 2011,
- une SAESAT (Section Annexe d'Etablissement et Service d'Aide par le Travail) en 2013.

En Décembre 2012, et après un long travail préparatoire, l'AVERPAHM a contribué à la création du groupement de coopération sociale et médico-sociale SAGESS (Sud Allier pour la Gestion des Etablissements et Services Spécialisés), avec deux autres associations du territoire Sud Allier (ABAH et AGEPAH).

L'ambition est d'offrir toujours plus de services aux personnes accueillies, de répondre aux nouvelles attentes des populations en situation de handicap sans renoncer aux valeurs fondatrices de chacune des associations et en assurant aux autorités de tarification l'optimisation des ressources allouées par la contractualisation d'un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) ambitieux.

L'ESAT de Creuzier est donc l'un des trois établissements de travail de ce groupement et conserve ses singularités que l'on découvrira ci-après.

1.1.3. Le CAT (centre d'aide par le travail) devenu ESAT (établissement et service d'aide par le travail) de Creuzier le Neuf et son évolution.

Sous la présidence du Docteur MARTY, l'association APEIVER (devenue AVERPAHM) acquiert en 1972 une parcelle de terrain « agricole » de trois hectares au lieu dit « Rebrillon ».

Le 17 janvier 1973, le permis de construire est délivré.

Le 3 octobre 1973, l'autorisation de fonctionnement est délivrée. Le dossier technique de l'époque pose comme principe issu des sciences sociales « *la rééducation doit tendre vers l'épanouissement des aptitudes globales de l'individu* », ainsi décliné :

- le C.A.T. place son objectif dans l'affirmation des valeurs humaines en s'instrumentant des structures appropriées,
- même si cela peut paraître illusoire pour la majorité de la clientèle pressentie, il faut considérer le C.A.T. comme un « passage » formateur dans l'existence du « handicapé » qui doit trouver sa finalité dans la société dite normale,
- il convient de situer le travail à sa valeur de « produit de consommation » (= moyen pour vivre) même s'il est possible de se réaliser humainement par un autre canal.
- il s'agit de donner sur l'extérieur l'image d'une structure inscrite dans la production et les échanges commerciaux à parité avec d'autres établissements économiques.

Dans le cadre de sa section entreprise, on retrouve dès l'origine deux orientations majeures :

- la création d'un service de suite pour le placement des ouvriers dans les entreprises et collectivités,
- l'implantation d'une unité « *de fabrication propre et de style industriel* » en cherchant à reproduire les mêmes conditions de travail que dans une entreprise ordinaire : exigence de qualité et de rapidité dans la production.

Avec un tel ADN, il n'est pas surprenant que 40 ans après, l'ESAT de Creuzier rachète des entreprises.

La première autorisation prévoyait une capacité de 65 places pour des déficients mentaux âgés de « 16 à 65 ans ». Cet agrément porté à 90 places en Janvier 1977 + 10 places dites « *d'accueil spécialisé* » (vraisemblablement l'ancêtre de la SA ESAT), a été défini pour « *deux catégories de pensionnaires* » :

- par entrée directe : « *des personnes qui se situent entre l'arriération profonde et la débilité profonde* ».
- par transfert interne : « *ceux des pensionnaires placés au C.A.T. qui, pour des raisons diverses, ont besoin d'un soutien plus spécialisé...* »

L'ambigüité qui plane, sans doute, sur cette structure déjà très innovante, aboutit en décembre 1979 à une nouvelle orientation : 120 places pour le C.A.T et 10 pour un foyer d'hébergement à Saint-Germain des Fossés ... Ainsi, le SAJ (Service d'Accueil de jour) naîtra sur les vestiges de la 1^{ère} SACAT ... Par la suite l'évolution sera constante

- en janvier 1989 : l'agrément compte 150 usagers,
- en août 2006 il est de 155 personnes accueillies,
- en décembre 2009 il augmente encore pour atteindre 157 places,
- en décembre 2010 il arrive à sa capacité maximale de 160 places avec également, pour la 1^{ère} fois un double agrément : 157 places pour le handicap mental et 3 places pour le handicap psychique.

Aujourd'hui, l'ESAT de Creuzier le Neuf semble avoir atteint une taille dite « *critique* ». Certes la liste d'attente est encore conséquente mais, dans une utilisation rationnelle des locaux, et au regard de la réalité économique du territoire, une augmentation de capacité ne peut être que marginale.

Aussi les enjeux de notre nouveau projet d'établissement vont-ils s'articuler autour de principes stratégiques et d'actions, autant issus de notre histoire que de la nécessaire adaptation à la commande sociale et à l'évolution des publics.

1.1.4. L'accompagnement, la prise en compte du travailleur. Le travail, le travail protégé : une composante du projet de vie.

En s'appuyant sur la charte des associations adhérentes à l'UNAPEI « *pour garantir et développer le droit au travail des personnes handicapées mentales* », l'ESAT de Creuzier le Neuf oriente la réécriture de son projet d'établissement en partant du postulat que la personne en situation de handicap est un citoyen à part entière et qu'à ce titre à chaque fois qu'elle le peut et qu'elle le souhaite, elle doit pouvoir construire un parcours professionnel évolutif et adapté à son projet de vie.

Nous affirmons ainsi que :

- Le travail est une composante du projet de la vie de la personne et non une finalité.
- C'est une source d'épanouissement

- Il y a des nécessaires articulations entre le projet de vie et les solutions alternatives au travail
- les personnes handicapées ont droit à un travail adapté :
 - o en prônant les notions de parcours personnalisé, d'aménagements...
- Le travail est un outil au service de finalités :
 - o en accompagnant à l'autonomie et à la citoyenneté,
 - o en étant un lieu d'apprentissage professionnel et de formation,
 - o en se considérant comme un lieu où s'exerce une activité économique, concourant à la production de biens et de services qui sont commercialisés.

Dans une vision plus stratégique, nous veillerons à :

- accompagner les personnes vers de nouveaux horizons professionnels,
- construire des stratégies économiques en phase avec les capacités des publics accueillis et permettant la valorisation des travailleurs handicapés par la reconnaissance de la qualité de leur production et leur contribution à la création de valeurs sur un territoire,
- ajuster les compétences pour mener ce projet,
- coopérer et mutualiser (travail en réseau, optimisation des ressources et compétences),
- se faire connaître et reconnaître.

1.1.5. La sous traitance industrielle comme socle de l'identité économique.

Nous l'avons vu précédemment, les principes fondateurs du projet économique du CAT de Creuzier le Neuf étaient axés sur la conception industrielle de l'activité. Comme 80% des établissements de travail protégé c'est donc vers la sous traitance industrielle que l'établissement s'est tourné dès le début.

Certes il y a bien eu quelques tentatives de production en noms propres, mais celles-ci n'ont apparemment pas rencontrées un succès suffisant pour perdurer. Cela est probablement dû à une commercialisation limitée géographiquement et vraisemblablement un peu trop artisanale pour connaître un plus ample essor.

Il convient aussi de souligner qu'à l'époque le tissu industriel du bassin vichyssois était encore dense et que parmi les fondateurs de l'association il y avait quelques acteurs économiques très impliqués dans ce secteur qui avaient cette faculté à « *ouvrir les portes* ».

Il n'y a qu'à interroger les plus anciens de nos travailleurs pour appréhender la très longue liste des produits et activités qui ont traversé nos ateliers. Sur les 10 dernières années on

peut citer : « Prophyltex , Dubost Colas Pradel , Serinox , Fieldflex , Labinal, l'Outil Parfait ... »

S'ils ont un temps fait le quotidien et parfois l'essentiel des parcours de nos ouvriers, force est de constater qu'il en reste fort peu aujourd'hui, ou dans des volumes bien moindres. L'établissement a donc dû très rapidement faire preuve de polymorphisme afin de compenser ces pertes inhérentes au positionnement de sous-traitants, ainsi sont apparues progressivement les activités dites de services autour de deux secteurs :

- celui des espaces verts et de l'entretien paysager,
- celui de la mise à disposition en entreprise (autre savoir faire spécifique et historique de l'ESAT).

De ce riche passé de sous traitant industriel, il reste dans notre ADN cette capacité qu'ont les ateliers à passer d'un travail à un autre en assurant toujours la qualité attendue et l'ingéniosité des équipes à adapter l'outil de travail aux savoir faire et compétences de nos ouvriers. Il convient également de souligner que l'établissement a été, du fait de cette culture, particulièrement sensibilisé à la notion de qualité. Cela a conduit en 2005 au recrutement d'une qualicienne, ce qui était quelque peu novateur dans le secteur et plus particulièrement en Auvergne.

Comme déjà évoqué, et afin de sortir de cette dépendance fragile, l'ESAT a parallèlement développé son secteur espaces verts, allant également jusqu'à la production florale à partir des Serres du CAT implantées à Cusset, avec une exigence de professionnalisme pour ces prestations.

Enfin, la mise à disposition, longtemps en partie tenue sous silence du fait d'absence de cadre légal, constitue actuellement un levier économique et social fort de notre structure. Les circulaires de 2008 ayant donné enfin des lettres de noblesse à cet outil particulièrement efficace en matière de valorisation des personnes, nous pouvons sans scrupule afficher nos bilans et nos savoirs en la matière, même si nous avons, dans notre capacité à traduire ces mises à dispositions en placement direct, encore beaucoup à progresser.

Aujourd'hui l'appauvrissement progressif du bassin industriel de Vichy, et la mondialisation de l'économie, font que les travaux à forte valeur ajoutée de main d'œuvre disparaissent peu à peu de nos ateliers.

Il convient donc de nous repositionner progressivement sur des activités faiblement délocalisables, donc plus particulièrement sur du service, tout en opérant un repositionnement stratégique qui nous permet de maintenir nos savoir-faire industriels mais en sortant des liens de sous traitants. Ceci étant dit, il faut encore que ces principes s'appliquent à des activités qui ont encore, ou débutent, un cycle de vie économique assurant des perspectives à moyen terme : d'où la nécessité d'une veille économique.

En ayant opté par deux fois déjà pour l'acquisition d'entreprises et/ou de fonds de commerces nous avons bouleversé la culture sectorielle ; nous avons pris le pari d'une moindre dépendance et cru en la capacité de nos établissements à devenir des acteurs de rang -1- dans les circuits de l'économie locale ou nationale.

Nous avons la conviction qu'être ambitieux dans l'intégration et la valorisation des personnes en situation de handicap passe dorénavant par de nouvelles ambitions pour les structures de travail protégé.

Si ce modèle unique en Europe se doit d'être préservé, il ne pourra l'être que si nous parvenons à adapter nos organisations aux nouveaux besoins de l'économie et des territoires dans lesquels nous inscrivons nos actions.

1.2. UNE DEMARCHE QUALITE TRANSVERSALE.

Évaluation et qualité sont deux notions étroitement liées, mais non équivalentes. La première présente des caractéristiques ponctuelles, rythmées dans le temps alors que la seconde revêt une manière d'appréhender ses pratiques.

1.2.1. La démarche qualité à l'ESAT de Creuzier le Neuf.

La démarche qualité conduite à l'ESAT de Creuzier le Neuf se place dans un processus d'évolution de la société et de la place du handicap. Elle articule :

- le vouloir (nos valeurs, nos buts, nos aspirations), au regard de notre mission,
- le savoir (connaître et comprendre l'environnement), pour nous adapter,
- le pouvoir (la mobilisation des compétences), pour faire face aux nouvelles exigences.

Ainsi, la démarche qualité mise en œuvre au sein de l'établissement vise à démontrer la conformité à la mission : en référence aux besoins des usagers, en identifiant des domaines d'actions, en les mesurant, les confrontant, les expliquant et les corrigeant si besoin.

Ainsi, chaque mois, l'ensemble de nos activités est analysé d'un point de vue économique lors d'une **réunion appelée « G7 »**. Les résultats par atelier sont décortiqués afin de définir les orientations, les stratégies (arrêt, investissements...). Participent à cette réunion : Le directeur, les deux chefs d'atelier, la comptable, la secrétaire de direction et le moniteur principal.

Dans notre pratique, la qualité se décline sous deux formes

La qualité externe qui correspond à la satisfaction des usagers ; Il s'agit de fournir une prestation conforme aux attentes. Les bénéficiaires de la qualité sont non seulement les usagers, mais aussi les personnes qui entourent les bénéficiaires et les partenaires extérieurs. Ce type de démarche passe par une nécessaire écoute des demandes, mais doit également prendre en compte les besoins implicites non exprimés par les bénéficiaires.

La qualité interne, qui correspond à l'amélioration du fonctionnement interne du service. L'objet est de mettre en œuvre les moyens permettant de décrire au mieux l'organisation, de repérer et de limiter les dysfonctionnements.

La qualité interne passe généralement par une étape d'identification et de formalisation des processus internes réalisés grâce à une démarche participative.

Evaluer c'est prendre une mesure, la loi 2002-2 la considère comme une démarche visant à apprécier la réalisation d'un service au regard de valeurs énoncées dans un référentiel de bonnes pratiques.

1.2.2. L'évaluation interne.

L'évaluation interne menée à l'ESAT en 2008 – 2009 s'appuie sur le mode-plan du guide PERICLES, organisé en 13 tableaux (projet d'établissement – droits des usagers – la dimension des interventions – l'association des usagers – le registre des interventions – les interventions d'aide ou de suppléance – la cohérence des interventions – les garanties et responsabilité – la prévention et le traitement des situations de maltraitance – les ressources humaines – les ressources architecturales et logistiques – les ressources financières – les ressources et l'environnement)

La mise en œuvre du plan d'action est en cours.

1.2.3. L'évaluation externe.

Réalisée en 2012 les conclusions font état :

- d'une dynamique d'amélioration continue de la qualité qui est en marche,
- de la mise en œuvre des actions considérées par l'établissement comme relevant d'un objectif prioritaire,
- de la conduite de pistes d'améliorations pertinentes aux regards des obligations légales et des recommandations de l'ANESM,
- d'une conformité aux exigences réglementaires pour ce qui relève des dispositions relatives à la protection des personnes,
- d'aucune incohérence constatée entre le discours et la pratique lors des contacts et des visites.
- d'une atmosphère calme et des propos, de la part des différents professionnels témoignant d'une attention à la protection des personnes,
- d'un sentiment de sécurité exprimé par les usagers et leurs représentants légaux,
- de matériels mis à disposition dans les ateliers conformes à la réglementation, avec des formations initiées pour leur bonne utilisation,
- pour les professionnels, de locaux et d'équipements adaptés et de moyens permettant d'effectuer leur fonction,

- de relations avec les travailleurs fondées sur le respect, l'échange, la confiance et le soutien.

L'évaluateur pour conclure notait : « *L'établissement est soutenu par une dynamique positive en vue de l'amélioration de la qualité dans l'esprit des lois du 2 janvier 2002 et du 5 février 2005 ainsi que des recommandations de bonnes pratiques* ».

1.2.4. La politique Qualité

L'établissement et service d'aide par le travail (ESAT), mène sa politique qualité dans une double finalité :

Médico-sociale : pour offrir une prestation de service auprès des usagers avec un accompagnement dans une insertion sociale par le travail avec un soutien médico-social.

Commerciale et d'entreprise : pour répondre à des prestations de service, de la sous-traitance qui permettent d'apporter du travail aux usagers tout en respectant les exigences de chaque client au même titre qu'une entreprise en milieu ordinaire. Ce sont nos « *partenaires* ».

Deux réunions par mois appelées « **réunion qualité** » permettent de faire le point sur les questions traitant : de la sécurité, des non-conformités internes, des réclamations, des informations concernant les nouveaux produits ou les nouvelles consignes des clients.

Ce collectif est composé du chef d'atelier, de la qualitiennne, de la secrétaire commerciale et, dans la mesure des contraintes liées à la production, d'un moniteur d'atelier de chaque site de production.

La qualité, au sein de l'ESAT de Creuzier le Neuf se décline en acte et elle a essentiellement pour objectifs:

- **de satisfaire les clients.**

En menant une politique d'écoute des besoins des clients, et de satisfaction des commandes, en étant force de proposition, en présentant des solutions

- **de satisfaire les usagers.**

En faisant valoir leurs droits, en les plaçant acteur dans leur accompagnement et en veillant à ce que les réponses (Actions, projets, procédures, processus, pratiques...) soient harmonieuses (maintien des acquis scolaires sur des compétences utiles dans les ateliers : comptage, mesures, lecture...)

- **d'appliquer des principes d'amélioration continue.**

En étant attentif à la mise en œuvre du plan d'amélioration défini suite à l'évaluation interne, en poursuivant les cycles d'évaluations internes et externes, en intégrant les Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles et les textes réglementaires concernant la qualité médico-sociale.

- **de valoriser les compétences.**

En s'inscrivant dans la valorisation des compétences en favorisant la formation continue des salariés et des usagers, en intégrant les objectifs « économiques » comme démarche favorisant l'intégration, en rémunérant les savoir-faire mobilisés, en développant la reconnaissance des savoir-faire et des compétences des usagers.

- **de réduire les impacts environnementaux des produits et services**

L'ESAT participe au développement d'une culture de développement durable en formant le personnel sur les risques environnementaux, en respectant la législation en vigueur, en réduisant et en raisonnant sa consommation d'énergie

- **d'être dans une culture de la Bienveillance.**

Ce concept traité dans le cadre d'une recommandation des bonnes pratiques publiée par l'ANESM vise à promouvoir le bien être de l'utilisateur dans une démarche positive: « *en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance*³ ».

Ainsi l'ESAT, dans son projet d'établissement décline une culture du respect de la personne et de son histoire, de sa dignité et de sa singularité. Ce projet valorise et met en avant une manière d'être des professionnels « *soucieuse de l'autre, en recherche de connaissances pour asseoir sa pratique en favorisant l'expression des usagers*⁴ ».

Notre plan d'action est inscrit dans une déclinaison claire du parcours des ouvriers, dans un projet d'accueil et d'accompagnement co-construit, défini et évalué. Il s'appuie sur le respect de la singularité qui fonde notre intervention, dans un cadre qui veille au respect du droit, rappelle la règle et intervient immédiatement dès lors que des événements indésirables surviennent.

Notre qualitiennne, formée à l'évaluation externe est garante de la mise en œuvre de l'ensemble des processus déployés au sein de l'établissement.

Par délégation de la direction, elle met en œuvre l'ensemble de la politique qualité et sécurité, tant sur les activités de production que sociales, dans une préoccupation d'amélioration continue et rédige l'ensemble des procédures du registre qualité.

Interlocuteur des services qualité pour les clients, elle contribue à la bonne mise en place des nouvelles prestations à l'ESAT, elle assure l'ensemble des suivis réglementaires relatifs aux équipements (contrôles périodiques) et négocie avec les prestataires l'étendue de leurs champs d'actions ainsi que leurs tarifs. Elle participe à la réunion de direction.

³ ANESM - Recommandations de bonnes pratiques professionnelles : La bienveillance – définitions et repères pour la mise en œuvre - page 13.

⁴ Ibid page - 15

B. LES PUBLICS – LES USAGERS DE L'ESAT

1. LES TRAVAILLEURS DE L'ESAT

La première de nos missions est sans aucun doute de proposer un accompagnement adapté aux attentes et besoins des travailleurs que nous accueillons.

Or, et comme le souligne la recommandation des bonnes pratiques professionnelles de Juin 2013⁵, « *le profil et le parcours des populations accueillies se sont beaucoup modifiés depuis 1975...* » :

- proportion plus importante de personnes relevant du handicap psychique
- travailleurs vieillissants
- jeunes candidats à l'admission issus d'une scolarisation en milieu ordinaire.

L'ESAT de Creuzier n'est pas en marge de cette problématique. Aussi, dans ce chapitre, allons-nous débiter par une étude statistique et temporelle de la population accueillie devant permettre de vérifier que l'offre d'accompagnement existante et projetée répond bien aux caractéristiques identifiées de notre population.

Nous affirmerons également dans cette introduction que si la valeur d'un projet d'établissement se mesure dans sa capacité à répondre aux besoins des usagers accueillis, il y va aussi de l'engagement d'une équipe mobilisée et des moyens qui lui sont octroyés pour le conduire à bien.

Même si la notion d'efficience est parfaitement entendue aujourd'hui par l'ensemble des acteurs, il n'en demeure pas moins que la rareté de la ressource budgétaire peut rendre difficile la mise en œuvre d'un projet d'établissement qui ne serait pas à minima dans ses ambitions.

1.1. CARACTERISTIQUE DE LA POPULATION ACCUEILLIE.

Notre agrément s'élève à ce jour à **160 E.T.P.** dont 155 pour un public en situation de déficience intellectuelle et 5 pour un public en situation de handicap psychique.

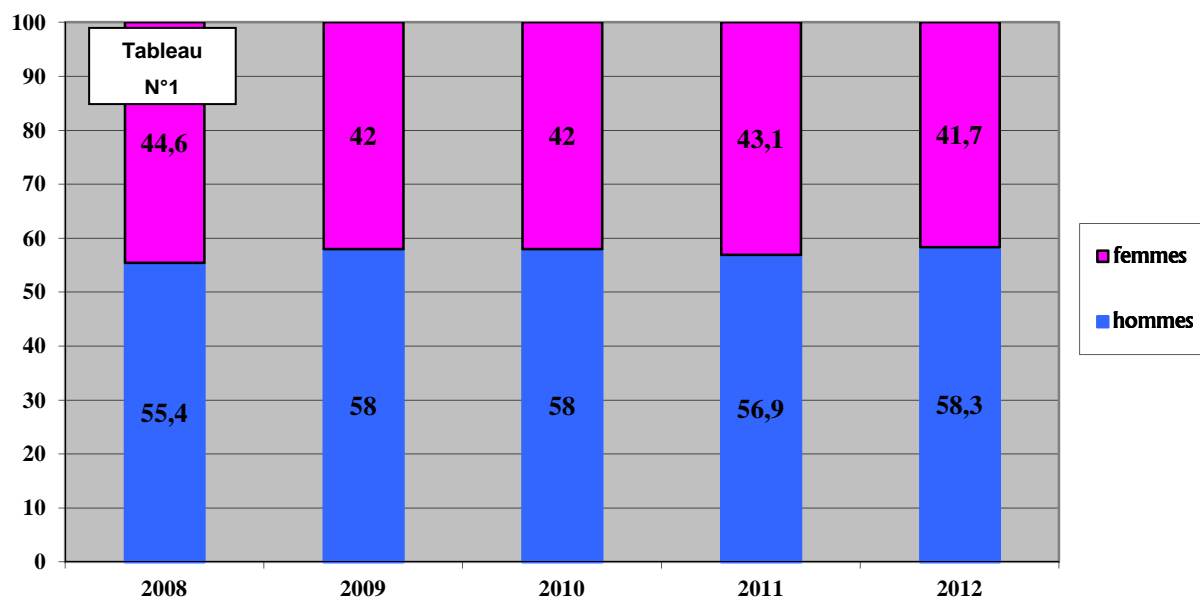
A fin Décembre 2013, l'accueil en nominal représente **166 personnes**.

Nous constatons sur 5 ans que la variation par sexe se situe dans une fourchette d'environ 2%, avec une sur-masculinisation de la population accueillie (tableau N°1).

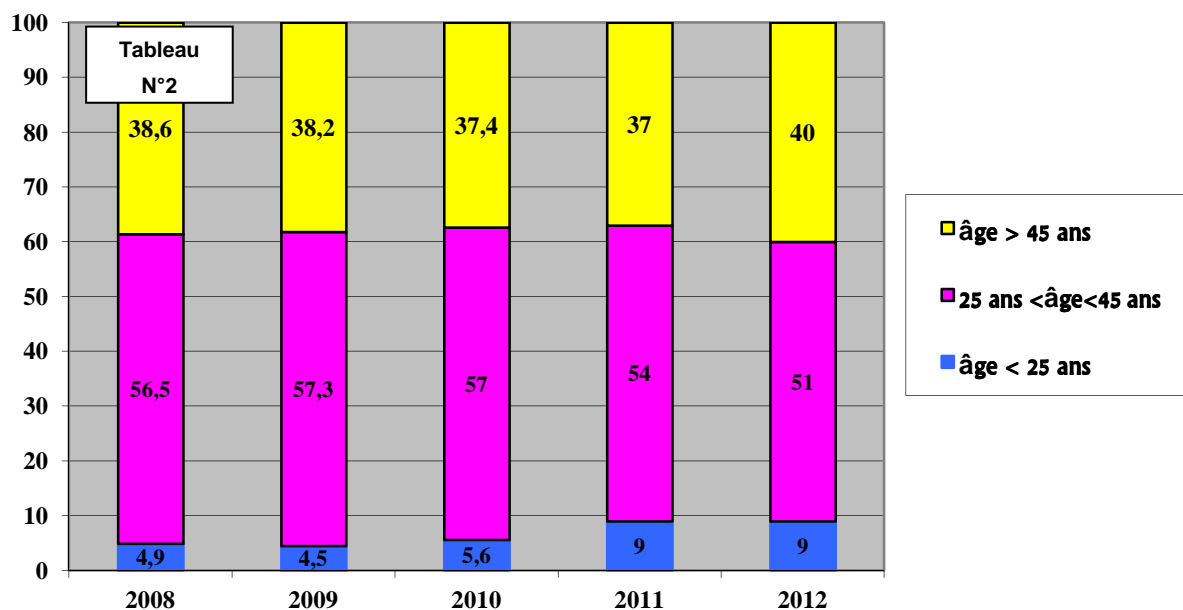
Celle-ci trouve en partie des explications dans la présence d'ateliers d'espaces verts en nombres importants et d'un atelier métallerie. Or, sur ceux-ci, la population est quasi exclusivement masculine et nous avons dû faire face à un vieillissement « générationnel » ayant entraîné des périodes de recrutement en 2009 et 2012 sur ces dits ateliers.

⁵ Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT

Répartition hommes / femmes (en pourcentage)



1.1.1. Répartition par tranches d'âge (en pourcentage).

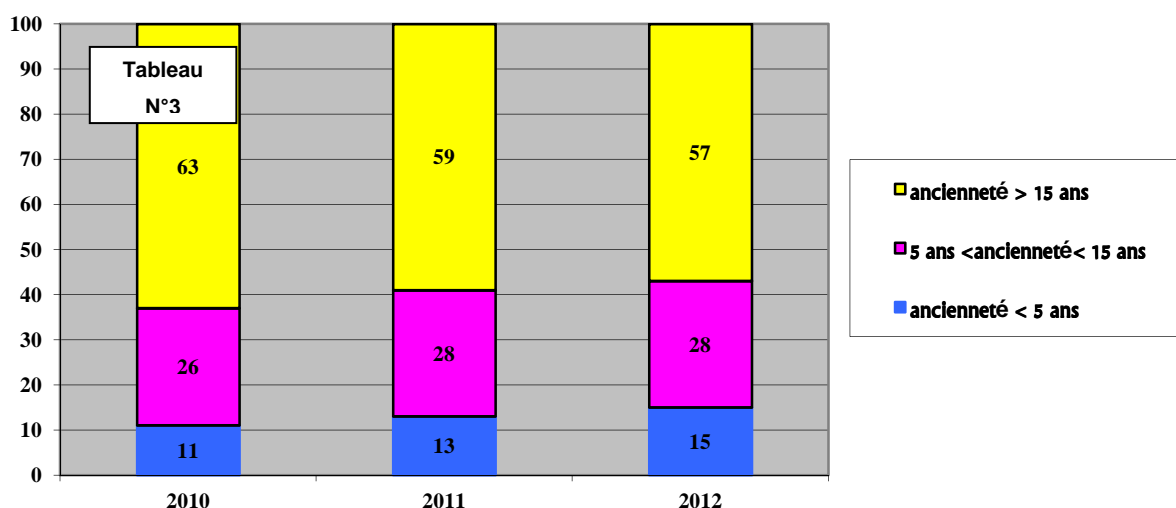


Pour ce qui concerne la répartition par tranche d'âges (tableau N°2), nous constatons dès 2008 des pourcentages forts différents des moyennes nationales qui traduisent un très fort vieillissement de la population accueillie à Creuzier. Même si, depuis, nous sommes parvenus à resserrer les écarts, nous constatons que nous restons quelque peu hors standards.

A titre comparatif, et sur la base des dernières moyennes nationales connues (en 2007) pour les établissements ayant un effectif supérieur à 100, les données étaient les suivantes :

- âge < 25 ans **11.8 %**
- 25 ans < âge < 45 ans **55.3 %**
- âge > 45 ans **33.0 %**

1.1.2. Répartition par ancienneté dans l'établissement (en pourcentage).



Outre le rajeunissement évoqué précédemment, ce graphique (Tableau N°3) illustre aussi que la création de places, ajoutée à une plus grande fluidité des parcours, permet par le biais de nouvelles admissions d'abaisser l'ancienneté moyenne des travailleurs accueillis. Cependant, nous noterons au passage que malgré le vieillissement, mais grâce à l'action conjuguée de nos actions et de celles de nos partenaires, nous avons un **taux d'absentéisme** oscillant depuis **2008 entre 4.5 et 6.5%**. Or, pour le milieu ordinaire et à titre comparatif, en 2012, le taux était de 4.53% dans le privé et 6.2% dans le public. Dans le travail protégé, ces moyennes se situent à + de 20% sur le champ du handicap psychique et de 14% dans la déficience intellectuelle.

1.1.3. Données sociales

Sur la base des quelques indicateurs que nous avons pour habitude d'exploiter, relatifs pour la plupart à l'environnement institutionnel, nous remarquons que **le nombre de travailleurs hébergés en foyer reste linéaire (32)** sur les 5 dernières années.

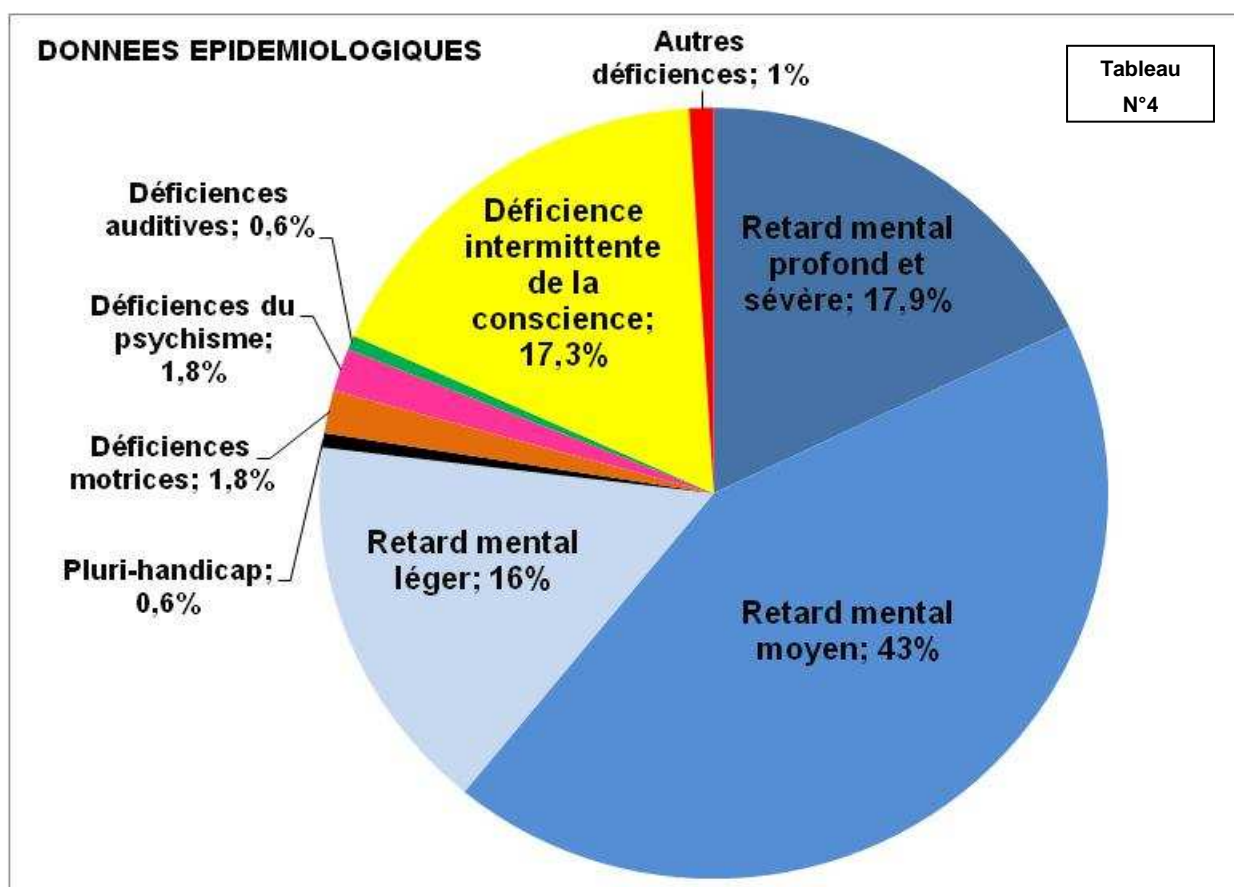
Concernant **les mesures de protection**, nous constatons une légère hausse de celles-ci, passant de 75 dans les années 2004 à 2006, à 80 à partir de 2010, avec un pic à **85 mesures en 2011**.

Quant aux critères relatifs à l'autonomie sociale, mais avec une grande prudence quant à la valeur de ceux-ci, nous notons une très **forte hausse des travailleurs vivant sans aide de façon autonome dans leurs logements**, passant d'une dizaine de 2004 à 2007 à plus de **34 à partir de 2012**, avec de façon corollaire une baisse de ceux ayant besoin d'un soutien dans cet accompagnement autonome **type « SAVS »** : 55 environ sur les années antérieures à 2008, contre seulement **34 en 2012**.

Ces chiffres méritent de notre part une attention toute particulière car, d'une part, ils semblent en contradiction avec le besoin croissant de création de places en SAVS, et d'autre part ils traduisent, s'ils s'avéraient totalement exacts, un bouleversement profond de la nature du public accueilli, socialement plus autonome et aspirant à des projets de vie ne passant plus par « l'institution ».

1.1.4. Données épidémiologiques

Pour ce chapitre (tableau N°4), nous nous appuyons sur la dernière enquête officielle fournie à l'A.R.S. en 2010 (enquête ES 2010), et actualisée en interne depuis, selon la nomenclature des déficiences principales utilisées auprès des établissements et services pour enfants et adultes handicapés qui recense les principales affections rencontrées:



En 2012, environ 30% de la population accueillie fait l'objet d'un traitement médicamenteux dit psychiatrique et 15% a des troubles épileptiques.

1.1.5. Données évaluatives sur les savoir- être et savoir-faire

En 2013, l'équipe a modifié en profondeur le système sur lequel repose le calcul des rémunérations.

Cette nouvelle méthode, basée sur une évaluation de départ, aboutit à mesurer la progression dans les apprentissages et l'employabilité, et ce de façon annuelle pour chacun des travailleurs. Aussi estimons-nous, après deux exercices au moins, être en mesure d'obtenir des données statistiques permettant de mesurer les écarts sur l'impact entre nos méthodes d'apprentissages et l'acquisition de nouvelles compétences, et/ou également sur le niveau des savoirs à l'entrée dans l'établissement.

Pour mémoire, cette grille « paye » prend en compte 3 critères : l'évaluation métier, l'employabilité, l'ancienneté (tableau N°5)

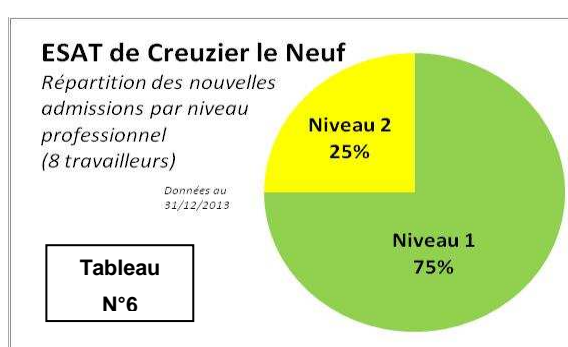
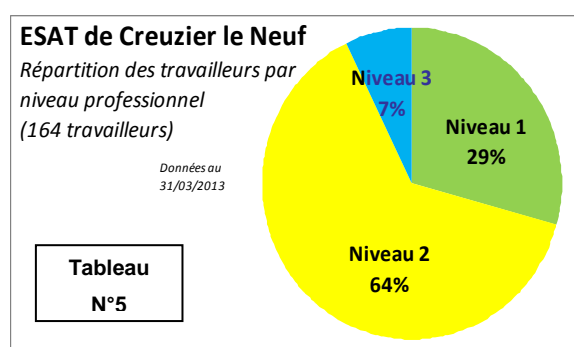
C'est à partir des 2 premiers critères que nous obtiendrons des données objectivables.

Ainsi, pour ce qui est de l'évaluation métier, chaque atelier a construit ou adopté par filière métier un tableau basé sur l'évaluation des compétences clés, elles-mêmes subdivisées en sous-items : de 2 à 4 en moyenne, et faisant l'objet d'un positionnement selon la description ci-après :

Niveau 1 : le travailleur montre son travail. Il s'agit plus pour lui de faire ce que lui demande l'encadrant

Niveau 2 : le travailleur fait et explique comment faire le travail, avec des termes appropriés, au travers de dessins, de plans, avec ou sans support matériel

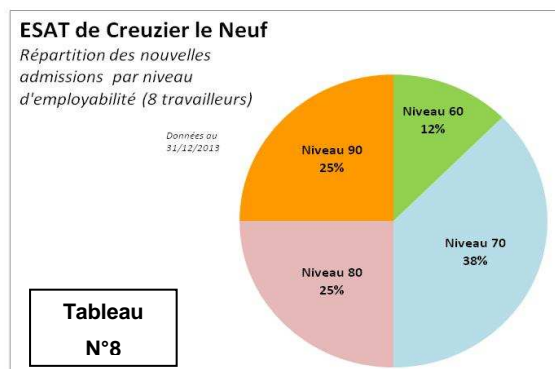
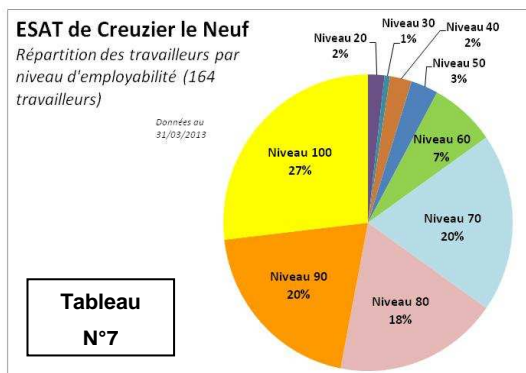
Niveau 3 : le travailleur réfléchit à la façon de réaliser un travail. Il organise son poste, adopte les bons gestes, la bonne posture. Il est capable de transférer ses compétences sur d'autres activités.



Pour valider un niveau de compétences ou différents items, il faut pour un travailleur en valider au minimum 50% nécessaire à sa réalisation. Si habituellement le niveau d'entrée, durant la première année est fixé au premier échelon, nous remarquons (tableau N°6) que pour les nouveaux entrants, certains arrivent déjà avec une formation leur permettant d'être reconnu avec des compétences plus importantes.

Pour l'employabilité (tableau N°7), 10 critères, va lant 10 points sont examinés. Ils traitent plus particulièrement de l'intégration des règles d'usage et de comportement dans l'environnement professionnel.

Ainsi, pour 2013, pour la première mise en place, nous aboutissons au positionnement ci-après :



Dans le domaine de l'employabilité nous constatons également que pour les dernières entrées, dans une fourchette plutôt haute, les acquisitions sont déjà importantes.

L'évaluation dite « paie » est prévue annuellement. Chaque référent propose aux ouvriers de son atelier des entretiens individuels pour l'évaluation des niveaux.

A l'issue de cette procédure, le référent rend compte à l'équipe de direction des évolutions. Forts de l'ensemble de ces critères qui nous permettent de façon non exhaustive de connaître et de suivre les changements du public accueilli, nous pouvons dès lors porter notre regard sur la nature de notre offre de service et de son organisation.

C. LES MISSIONS DE L'ESAT

1. ACCOMPAGNER VERS DE NOUVEAUX HORIZONS PROFESSIONNELS

Cœur de l'accompagnement dans un ESAT, l'activité professionnelle est notre premier support à l'intégration. Dans une première partie, nous avons vu que l'histoire de Creuzier, c'est avant tout la sous-traitance industrielle, mais au fil des évolutions, de nouveaux positionnements sont apparus. Nous développerons dans ce paragraphe notre offre d'activité et son organisation.

1.1. LES ATELIERS DANS LEURS STRUCTURATION

Pour décrire les ateliers, nous partirons de leurs caractéristiques communes, pour ensuite en faire l'inventaire et définir leurs singularités.

L'ensemble des activités s'exerçant dans nos murs, s'organise autour d'un moniteur d'atelier ou d'un éducateur technique spécialisé et d'un groupe de dix à dix-huit travailleurs, chacun implanté dans des unités géographiques de travail de dimension réduite (de 50 à 80 m²).

Cette configuration présente l'avantage d'une grande proximité de l'encadrement pour les travailleurs, elle crée un climat d'intimité et facilite l'appréhension de l'espace. A contrario, ce cloisonnement géographique trouve parfois ses limites lorsque la nature du travail justifierait plus d'espace pour d'importantes manipulations.

Les ateliers nécessitent un équipement industriel un peu plus lourd et disposent naturellement d'une surface plus importante. Ils sont aménagés de telle sorte qu'il y ait des zones de travail dites « bruyantes » et d'autres plus apaisantes.

Pour les activités communément appelées « prestations de services », l'organisation est différente avec un encadrant pour quatre à huit travailleurs. elle mobilise souvent le matériel de l'établissement (transport + outils, sur des chantiers extérieurs).

C'est à partir de quatre sites que nous déployons nos activités professionnelles.

Site de Creuzier le Neuf :

- en configuration atelier nous retrouvons :
 - de la métallerie,
 - du montage / assemblage (*deux ateliers*),
 - du conditionnement, de l'emballage, du montage (*deux ateliers*),
 - de l'électronique, de la gestion électronique de document,
 - un atelier restauration (*140 couverts/jour*),
- en prestations de services nous avons :

- de entretien d'espaces verts (*trois équipes*),
- de l'entretien de locaux,
- de la mise à disposition sur sites,

Site de VISA (hébergé au sein de l'entreprise adaptée) :

- en configuration atelier nous retrouvons :
 - de la fabrication, de la préparation de câbles et de prolongateurs électriques (*CCA : Câbles et Connectiques de l'Allier*),
 - du contrôle qualité, méthodologie, expédition. De la production de câbles et de montages divers.

Site « Les Serres de l'ESAT » à Cusset :

- en configuration atelier nous retrouvons :
 - des montages divers et du conditionnement,
 - de l'horticulture et de la production florale,
- en prestations de services nous avons :
 - de l'entretien d'espaces verts (*une équipe*)
 - du fleurissement de locaux

Site « ateliers de l'ESAT » à Vichy-Rhue :

- en configuration atelier nous retrouvons :
 - de la logistique
 - de la collecte et du démantèlement d'équipements électriques et informatique (D3E).

1.2. DES PETITES UNITES, DES ZONES D'ACTIVITES EN PROXIMITE DES LIEUX DE VIE, MOINS DE STIGMATISATION

Dans le précédent paragraphe, nous avons évoqué l'organisation de nos ateliers sur le site de Creuzier, en mettant en évidence l'intérêt des petites unités, mais en en sous-tendant les limites.

Cette organisation est bien sûr le fruit de l'histoire de l'ESAT, à Creuzier le Neuf, et de son aménagement. L'addition de ces « unités » représente cependant un lieu de vie collectif important puisqu'au quotidien, c'est plus de 130 personnes qui y évoluent.

L'identification géographique de l'établissement est donc historiquement forte mais reste cependant en marge de l'agglomération urbaine, puisqu'à ce jour, aucun transport collectif public n'y accède. La croissance économique ayant fait son œuvre, nous sommes

progressivement passés de zone agricole à zone artisanale, puis zone d'activité voyant s'implanter d'autres entreprises autour de l'établissement.

Progressivement, la ghettoïsation a cédé le pas mais nous restons cependant quelque peu dans une zone d'accessibilité réduite pour beaucoup de nos usagers qui, de fait, sont contraints d'utiliser les transports collectifs que nous affrétons.

Le cas des Serres de l'ESAT illustre sans doute une démarche que l'on peut qualifier aujourd'hui d'implantation socialisante. En effet, en 1993, l'ESAT obtient de la part de la ville de Cusset un crédit bail pour des locaux et terrains situés rue de Provence, permettant le démarrage d'une activité de production horticole sous serres. Ce qui était un terrain en zone agricole proche d'un bourg centre est devenu au fil de l'évolution urbaine un lieu de travail en plein cœur de l'agglomération, avec le projet d'en faire également un lieu de vente de plantes et de fleurs ouvert au public.

Sur ce site, les usagers (au nombre de 20) peuvent venir par leurs propres moyens, sans forcément avoir recours à du transport collectif. La totalité des services proposés à « Creuzier » ne sont pas dispensés ici (pas d'animation de midi), ils ont le choix, c'est une alternative au tout, ou trop collectif. Ils sont amenés à côtoyer régulièrement les clients de la structure. De fait, les habilités et apprentissages développés intègrent une dimension socialisante beaucoup plus importante.

Nous touchons ici au cœur des notions dites d'intégration, terme que nous retiendrons comme ayant un sens fort dans l'accompagnement proposé à Creuzier, par opposition à insertion et assimilation. Pierre ROSANVALLON déclare : « *il est nécessaire de passer des stéréotypes à la rencontre des personnes réelles. La connaissance est productrice d'intercompréhension ou, pour le dire plus simplement, de lien social. Pour faire société, il faut relancer l'intérêt pour autrui et pour cela, lui donner un visage, une image*⁶ ».

En faisant le choix, pour l'ouverture de notre atelier D3E logistique, d'une implantation en plein cœur de la zone industrielle de Vichy-Rhue, nous poursuivons nos intentions de favoriser la rencontre sur un lieu différent, avec pour ambition que certains de nos travailleurs puissent y aller aussi en autonomie et s'affranchir progressivement de l'étiquette travail-handicapé qui parfois demeure lorsqu'on évoque le site de Creuzier le Neuf.

Nous avons conscience, et même si cela constitue un grand pas, que nous avons encore beaucoup à faire pour passer de la « ghettoïsation disséminée⁷ » à l'intégration aboutie ou l'assimilation « différenciée⁸ »

⁶ ASH N°2852 du 21 mars 2014.

⁷ Ibid

⁸ Intégration – insertion « s'ouvrir aux autres » - production d'équipe dans le cadre des groupes de réflexion.

1.3. LES MISES A DISPOSITION (INDIVIDUELLE ET COLLECTIVE)

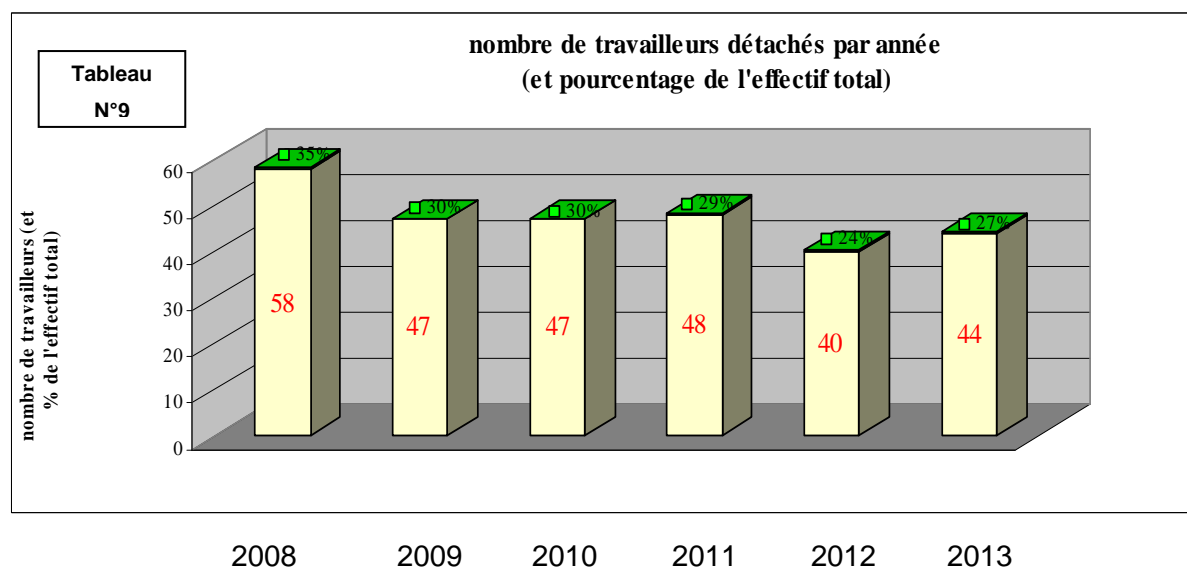
Si l'établissement a une longue histoire avec cette pratique, il convient de souligner que les mises à disposition se sont effectuées jusqu'à peu dans une certaine clandestinité, du fait de l'absence d'un cadre légal bien défini. La loi 2005-102 du 1er février 2005 en confirmant pour la première fois officiellement cette possibilité pour les travailleurs handicapés admis en ESAT a permis de faire un pas officiel vers le milieu dit ordinaire.

Un décret de Mai 2007 est venu clarifier les conditions de mise à disposition à titre individuel ou en équipe, avec l'obligation d'établir un contrat écrit entre l'ESAT et l'organisme d'accueil. Il est convenu également de recueillir le consentement de la (ou des) personne(s) concernée(s), que cette possibilité fasse partie du projet personnalisé de la personne et qu'elle soit mentionnée par un avenant au contrat de soutien et d'aide par le travail.

Enfin, une circulaire DGAS/2008/259 est venue éclairer la doctrine et lever les derniers freins pour que cette pratique d'accompagnement se voit reconnue comme un outil pertinent à l'insertion professionnelle du travailleur accueilli en ESAT.

Dès 2007, la DGAS a recensé dans chaque établissement les conventions annuelles de mise à disposition puis ces données ont intégré le rapport annuel de performance à produire sur chaque année civile et ont été suivi en interne par un tableau de bord.

Ainsi, en 2008, c'est près de 3 000 journées de mise à disposition qui ont été réalisées, par près de cinquante huit travailleurs soit 35% de l'effectif total. Pour quinze d'entre eux, cela représentait une moyenne de 139 jours de mise à disposition.



En 2013, treize ouvriers de l'ESAT cumulent une moyenne supérieure à 143 jours de mise à disposition, traduisant ainsi une certaine pérennité de leur insertion sur les sites où ils évoluent (tableau N°9). Le nombre des sites par tenaires est supérieure à 10 depuis **près**

de 9 ans (13 en 2013), avec pour certains une pratique supérieure à 10 ans et sur un calendrier quasi annuel.

Nous observons également une montée en charge progressive des détachements individuels.

La pratique de l'intégration sur site à l'ESAT de Creuzier est largement antérieure, nous l'avons vue plus haut. Dès 1994, un travailleur avait déjà bénéficié d'une mise à disposition dans la société LIDL à Cusset ; en 1999, un autre ouvrier, après avoir été travaillé dans l'entreprise SEDIVER, sous statut de l'ESAT, avait bénéficié à l'issue d'une embauche directe, ouvrant ici la voie à une démarche proactive de l'établissement pour favoriser d'autres détachements.

Depuis, même si cela reste considérable, la tendance est plutôt à la baisse mais **la moyenne de jours par travailleur** augmente : **61 en 2013 contre 51 en 2008**, se traduisant par une moindre rotation des ouvriers sur les sites.

Cette expérience, qui conforte la mise à disposition comme un outil d'insertion au sein de l'ESAT de Creuzier, doit s'adapter.

En effet, durant ces presque 10 ans, nous avons considéré le détachement sur site comme le résultat promotionnel d'un long processus d'accompagnement en atelier. C'est après avoir fait ses preuves que les travailleurs obtenaient pour la plupart le droit de postuler à un détachement sur site. L'accueil entre les murs continue d'apparaître aux yeux d'une majorité de professionnels comme la modalité la plus adaptée pour une part incompressible de nos usagers. Certes, le cadre collectif et le regard éducatif bienveillant sont structurants pour un grand nombre de travailleurs qui arrivent à déployer des savoir-faire ici alors qu'ils en seraient peut-être incapables en milieu ordinaire. Toutefois, cet environnement très protecteur n'est sans doute pas l'idéalisation de l'intégration telle que les concepts de ces dernières années l'entendent. Cela est d'autant plus vrai qu'en atelier s'installe souvent une sédentarisation qui rend compliquée, par la suite, les sorties en milieu ordinaire.

Force est de constater malgré tout, que depuis peu, la mise à disposition intègre les concepts de désinstitutionalisation avec la mise en place d'ESAT 100% hors les murs qui drainent l'attention et la bienveillance des autorités de tarification. Cependant, loin d'être une mode ou une réponse à un « tout désinstitutionalisation » nous devons aujourd'hui intégrer que nombre de nos nouveaux entrants ont idéalisé le milieu ordinaire et ne font pas le deuil d'une insertion « parcours » qui passe un temps par l'ESAT, mais avec le projet d'en sortir dès que possible.

Aussi, sur la durée de ce projet, souhaitons-nous construire notre offre autour d'un autre modèle. La mise à disposition n'est plus une récompense mais doit devenir un objectif dès l'entrée dans l'établissement pour peu que le travailleur en émette le souhait. Au cours de

leur parcours d'intégration à l'ESAT, nous devons au même titre que les ateliers leur proposer de découvrir les détachements collectifs sur sites, et à partir de ces supports, construire le dispositif d'accompagnement leur permettant d'adopter les savoir-être et savoir-faire inhérents aux entreprises ordinaires.

Ensuite, selon les opportunités et en étant plus proactif dans la recherche de nouveaux sites, nous devons mettre en place un dispositif d'accompagnement formalisé pour chaque travailleur pouvant bénéficier de détachement individuel ; l'émergence d'un poste dit de chargé d'insertion est sans doute une des clés du succès de cette évolution nécessaire.

2. ACCOMPAGNER PAR DES PARCOURS PERSONNALISES

2.1. LES TEMPS AMENAGES

La prise en charge de « l'usager » en ESAT est avant toute chose organisée autour de l'exercice d'une activité professionnelle.

La durée maximale du travail effectif est établie sur 35 heures hebdomadaires. Les travailleurs sont réputés exercer leur activité à temps plein dès qu'ils effectuent la durée d'activité inscrite dans le règlement de fonctionnement. Pour notre établissement, en 2008, c'est la base de 34 heures hebdomadaires qui a été retenue, étant entendu qu'il s'agit bien là d'un temps de travail effectif, ne comprenant pas les activités de soutien.

Le temps d'accueil peut donc être naturellement plus long compte-tenu de l'amplitude de nos journées et du calendrier annuel.

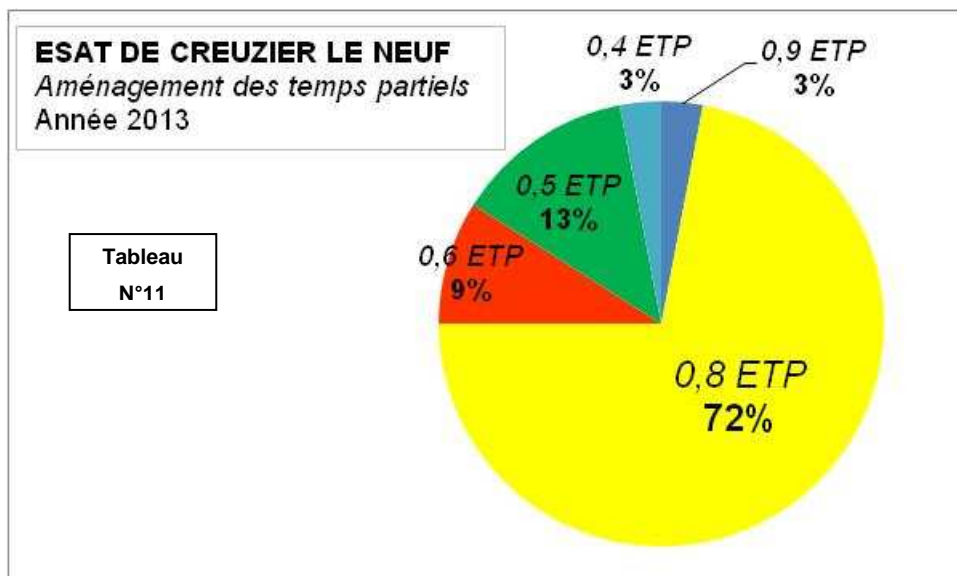
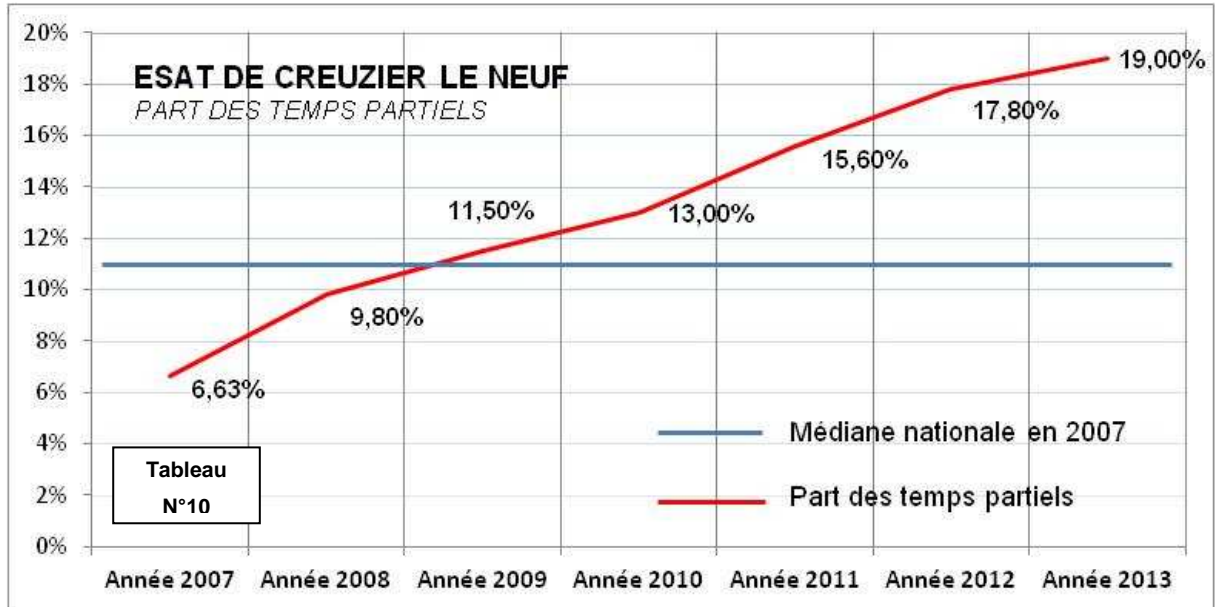
Précédemment, nous avons écrit que la population accueillie à Creuzier présente un âge moyen élevé, et une ancienneté conséquente. L'équipe a fait le constat de fatigabilité accrue liée à l'avancée en âge. Par ailleurs, la personnalisation des projets nous a amenés progressivement à ne plus considérer comme postulat que seul l'accueil à temps plein est possible.

Ainsi, depuis le dernier projet d'établissement, l'aménagement du temps de travail est devenu une composante à part entière du projet personnalisé. Pour ce faire, nous avons pu nous appuyer sur une évolution :

- des formules d'accueil en foyer d'hébergement (*présence en journée*),
- du développement de l'individualisation des moyens de transport (*mobil'hand ; recours à des tiers...*),
- du positionnement de l'équipe avec la construction d'un argumentaire, en capacité d'être exposé et soutenu aux représentants légaux parfois réticents (*perte de revenus, abandon de la prise en charge, autre mode de fonctionnement familial à mettre en œuvre ...*),

- de l'acceptation d'une organisation d'atelier plus souple, où les productions ne reposent pas uniquement sur quelques travailleurs indispensables.

On peut observer sur les graphiques qui suivent (tableaux N° 10 et 11) l'évolution constante des temps aménagés et leur diversité pour ceux qui ont décidé de moins travailler.



Un suivi mensuel est effectué. A ce jour, il n'y a plus de corrélation systématique entre l'avancée en âge et le développement des aménagements de temps de travail. C'est plutôt la juste adaptation des projets personnalisés et la prise en compte de l'expression des besoins qui permettent d'atteindre ces pourcentages. Il est bien évident que nous ne nous donnons pas d'objectifs quantitatifs à atteindre ; nous essayons seulement d'être à l'écoute et de répondre aux besoins dans une logique également éducative, thérapeutique sur la notion de temps libéré.

2.2. LA SAESAT

Une évolution institutionnelle...

« *L'avenir des ESAT passe probablement par leur capacité à s'adapter et à s'orienter vers d'autres missions...⁹* ».

Si à l'heure actuelle, l'accent dans l'évolution des ESAT est surtout mis du côté de l'établissement/entreprise avec une reconnaissance des compétences plus affirmée, des plans de formation construits pour aller vers davantage de professionnalisation, la recherche de travail hors les murs... l'avenir des ESAT s'écrit aussi, à notre sens, par la recherche de l'enrichissement de leurs fonctions au-delà de l'organisation exclusive d'occupations professionnelles.

Dans cette optique, nous pensons que l'accompagnement dans l'accroissement de l'autonomie, dans une intégration sociale correcte avec une bonne qualité de vie relève de la responsabilité des ESAT et qu'ils sont en mesure d'y répondre en proposant des actions diversifiées : d'expression, de sociabilisation, de formations aux habiletés sociales auprès d'un public qui pourrait être à priori écarté des ESAT si nous nous basions exclusivement sur des critères placés du côté de leur capacité de production.

En partant de l'idée que les potentialités pour entrer dans un ESAT ne sont pas toujours au rendez-vous mais qu'elles sont à venir, en constatant que les parcours professionnels nécessitent à certains moments du temps, une inscription dans d'autres activités mais dans un environnement de travail, l'association AVERPAHM a ouvert une section aménagée d'ESAT appelée (SAESAT) pour diversifier son offre médico-sociale et répondre à des besoins constatés de longue date autour de la problématique des jeunes issus des IME et des travailleurs vieillissants fatigués.

Une mise en place récente...

La création de la section aménagée de l'ESAT va au-delà des multiples aménagements déjà mis en place dans l'établissement (agencement du temps de travail, création du service séquentiel, transport individualisé, etc.)

L'idée directrice est bien : « *de prendre en compte la situation d'un travailleur d'ESAT dont le degré et la capacité d'autonomie ne relèvent pas encore, ou plus, d'une prise en charge à temps complet dans les ateliers ou services d'un ESAT, mais ne nécessitent pas pour autant une admission dans une autre structure (foyer de vie, SAJ...)* »¹⁰.

La section annexe ou aménagée de l'ESAT a pour objectifs :

- d'accompagner à temps plein (ou à temps réduit), dans les murs de l'ESAT, des personnes aptes à effectuer un travail sur du temps partiel,

⁹ Gérard Zribi : l'avenir du travail protégé – page 85

¹⁰ Extrait du projet de service de la SAESAT.

- de maintenir ou de développer leur potentiel physique et intellectuel par des activités de soutien destinées à étayer ou entretenir leurs compétences et ainsi de soutenir leur projet de vie.

Il s'agit surtout d'élargir la palette des solutions possibles en fonction de la singularité des situations avec l'ambition de maintenir une permanence de l'accompagnement pour que la personne ne bascule pas brutalement d'un dispositif à l'autre, l'ESAT restant le porteur du projet et le lieu d'accueil principal.

Dans un tel dispositif, les plus jeunes, qui viennent d'IME, ou de SESSAD, s'imprègnent par la pratique de gestes techniques, affermissent leurs compétences et accèdent doucement aux capacités nécessaires au travail en ESAT (*stabilité comportementale, adaptabilité, savoir-faire, organisation...*).

Pour les travailleurs les plus anciens, qui voient leur rythme de travail diminuer du fait d'une fatigabilité croissante, le plus important reste sûrement de préserver une identité dans un groupe social et de préparer une nouvelle façon de vivre, de « *prendre pied* » ailleurs.

La SAESAT par sa position « intermédiaire » permet de réaffirmer, si cela était encore nécessaire, l'importance des missions médico-sociales des ESAT pour le développement des personnes et le temps laissé à la maturation des projets.

Installée en septembre 2013 un bilan de son action a été effectué en juin 2014 et un projet de service plus complet nous permettra de réaffirmer son objet et sa pertinence et de la développer en connaissance du service apporté.

2.3. LE SERVICE ARC EN CIEL

« La prise en compte de l'usure et de la fatigue au travail... »

« Ce qui caractérise les personnes accueillies sur le service d'accueil séquentiel, c'est une incapacité à pouvoir s'épanouir pleinement au sein de leur atelier et d'y accomplir leur travail¹¹ ».

Le projet de l'atelier d'accueil séquentiel « Arc en Ciel » s'est construit en 1999 sur la problématique de l'usure et de la fatigue en intégrant également la rupture professionnelle caractérisées par un mal être, une incommunicabilité et des états de crises ingérables dans un atelier.

Un lieu de transition, pour provoquer des changements

Le service d'accueil séquentiel propose une alternative au travail de production par le biais d'activités créatives utiles à la collectivité. Il offre au travailleur qui traverse un moment difficile, un cadre sécurisant dans lequel il peut se ressourcer, s'apaiser et trouver un soulagement personnel qui lui permettra de reprendre sa place dans l'atelier.

¹¹ Extrait du projet du service d'accueil séquentiel – juillet 2002

Ce qui est recherché avant tout, c'est d'opérer un changement, une transition, une adhésion à un projet temporaire, dans un nouvel état d'esprit pour améliorer une situation personnelle. Les animatrices, en connaissance des situations, proposent des micros objectifs à partir d'un matériel éducatif varié pour mobiliser des ressources à même de restaurer de l'estime de soi.

Une démarche éducative tournée vers le collectif

Les objectifs pédagogiques développés entendent restaurer une confiance mise à mal et de faire vivre un lieu bien repéré pour ce qu'il offre : de la plénitude, du calme, un rythme lent : en mettant le travailleur en situation de réussite, en l'amenant à se projeter, en entreprenant avec lui quelque chose qui facilitera une entrée en relation.

En demandant au travailleur de participer à un projet d'intérêt collectif, on lui offre la possibilité, non plus de subir sa situation de « mal être », mais d'être acteur dans la dynamique de l'établissement.

Une admission dans un cadre bien défini et dans un petit collectif

L'admission au service d'accueil séquentiel s'est jusqu'à présent appuyée sur un protocole bien formalisé (voir projet de service).

La participation peut se faire sur une fréquence maximale de trois séquences par mois et par personne, à raison d'un matin ou d'un après midi.

L'accueil séquentiel demain... Trouver des solutions sur un plus long terme

L'accueil séquentiel a montré la pertinence de son projet et a permis sur douze ans d'apporter une solution à des situations bloquées, de remobiliser des travailleurs découragés, mais également de créer des espaces utiles au « lâcher prise ».

Dans ce nouvel espace-temps qu'est l'accueil séquentiel, il y a matière à interpeler la famille pour voir ce qui va se passer plus tard, construire d'autres repères, en se donnant du temps, en envisageant des solutions qui pourront être testées.

Si les situations de crise qui ont motivé en partie sa création ne sont plus d'actualité, s'il y a moins de nouveaux candidats, l'accompagnement est dorénavant plus au long court et propose des séquences plus courtes qui répondent à un besoin de permanence, de se retrouver pour faire une pause et passer un bon moment. Sans être une alternative à la formation, pour les plus anciens, les plus fatigués, c'est un autre moyen de remobiliser son esprit, sans l'objectif de la progression ou de la réussite.

A l'instar des conclusions du rapport Gohet qui propose, face au problème du vieillissement des personnes handicapées « une stratégie nationale » pour anticiper des réponses, nous allons réaliser une étude sur la population âgée de l'ESAT afin de réactualiser le projet de ce service et de redéfinir son domaine d'intervention.

3. DEVELOPPER DES APPRENTISSAGES PROFESSIONNELS ET CONSTRUIRE DES PROGRAMMES DE FORMATION.

D'un service formation à un pôle formation...

Le projet d'établissement écrit en 2004, ne parlait pas encore de politique de formation, mais de politique de soutiens, en s'appuyant sur les textes en vigueur « *Pour répondre à sa vocation sociale, le CAT doit offrir aux personnes accueillies une activité productive en assortissant celle-ci des soutiens qui conditionnent son exercice* ». Etaient alors prévus :

- Les soutiens de type I à caractère professionnel,
 - o organisés et mis en place par les moniteurs d'ateliers, ils s'inscrivent dans la durée et s'appuient sur les activités de l'atelier.
- les soutiens de type II,
 - o portés plus spécifiquement par le service formation avec comme principaux objectifs : le maintien des travailleurs handicapés au plus haut degré d'autonomie professionnelle, l'apport des compétences nécessaires à une intégration sociale.

L'annexe 5 du projet d'établissement déclinait l'organisation du service en partant des besoins de la personne pour construire des programmes sur deux ans. Chaque travailleur disposant d'un crédit de quarante heures par an.

Trois personnes, pour 1,5 ETP étaient en charge d'animer les actions de formation et de faire vivre le service.

C'est par la loi du 11 février 2005 pour « *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* », et ses décrets d'application que les droits à la rémunération et à la formation professionnelle des personnes handicapées en ESAT ont été précisés et renforcés. Ainsi, le décret du 20 mai 2009, « *relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail* » prévoit de nombreuses mesures concernant :

- la formation, notamment le congé de formation et le maintien de la rémunération,
- la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences,
- la validation des acquis et de l'expérience, tel que le congé pour la V.A.E.

A partir de là, le travailleur handicapé accueilli en établissement ou service d'aide par le travail (ESAT) bénéficie d'un congé de formation qui le dispense en tout ou partie de l'exercice de son activité à caractère professionnel.

Pendant la durée de ce congé de formation, le travailleur handicapé bénéficie du maintien de sa rémunération garantie. Les actions de formation professionnelle sont éligibles aux

dépenses prises en charge par l'organisme paritaire collecteur agréé lorsque l'établissement ou le service d'aide par le travail verse une contribution globale auprès d'un tel organisme au titre du financement de la formation professionnelle prévu au dernier alinéa de l'article R243-9 du CASF.

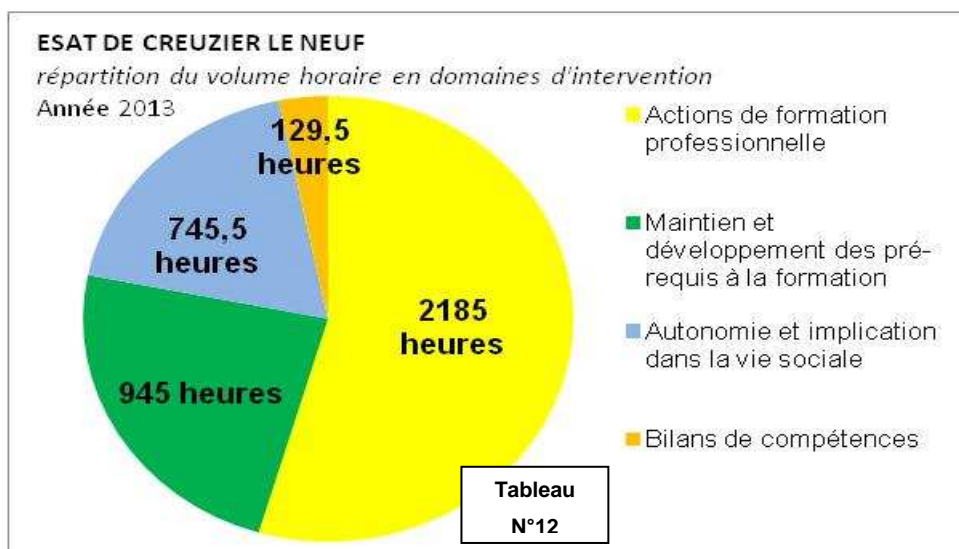
le service de formation de l'ESAT se trouve à un moment charnière de son histoire et se repositionne dans ses pratiques sous ce nouvel éclairage en s'ouvrant aux formations externes avec les moyens donnés par les fonds de formation, en travaillant sur le volet de la professionnalisation et en s'ouvrant aux nouvelles technologies.

3.1. L'OFFRE DE FORMATION

3.1.1. Une montée en puissance de la professionnalisation

L'offre de formation de l'ESAT de Creuzier le Neuf, dans son rapport d'activité 2013 s'appuie toujours sur quatre domaines principaux :

- le maintien et le développement des pré-requis à la formation,
- la mise en œuvre d'actions de formations professionnelles,
- l'autonomie et l'implication dans la vie sociale,
- les bilans de compétence.



L'offre de formation représente environ 4000 heures (tableau N° 12) pour l'ensemble des travailleurs. Depuis l'existence du service, c'est la première fois que les actions de formations professionnelles occupent plus de 50% du volume total de l'offre de formation.

Dans le même temps un constat a été fait que les demandes émanant des projets personnalisés sont de plus en plus axés sur la progression professionnelle du travailleur.

Il faut probablement voir ces changements avec l'évolution des textes et un regard nouveau porté par l'ensemble de l'équipe sur des actions de formation qui ne sont plus fixées

seulement aux connaissances de base. Toutefois, sous une forme qui évolue (*informatique, tablette, écrits professionnels...*), les savoirs fondamentaux font encore l'objet d'une forte demande et sont nécessaires pour pouvoir accéder à des formations plus techniques.

3.2. L'APPEL AUX RESSOURCES EXTERNES

L'offre de soutien et d'accompagnement se diversifie au sein de l'ESAT pour pouvoir répondre aux besoins émanant des projets personnalisés. Les ESAT disposent désormais de fonds dédiés leur permettant d'inclure dans leur plan de formation des actions spécifiques permettant aux travailleurs d'acquérir de nouvelles compétences. Compte tenu de la taille de notre structure, l'enveloppe disponible est d'environ 2 000€

L'appel aux ressources externes, ne cède pas à une mode nouvelle, mais vient compléter nos propositions internes. Actuellement nous travaillons avec :

- des organismes publics ou para publics, pour des informations concernant la vie courante (sécurité sociale – campagne de santé publique...),
- des établissements semi-publics tels que le SICTOM pour des campagnes de sensibilisation au tri des déchets ménagers,
- des organismes de formation privés, en interne ou en externe (CRP - PHB conseils et formations – Pazzapa – CAC Formation...), pour la sécurité au travail d'une manière globale et tout ce qui relève de la citoyenneté.
- notre organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) UNIFAF qui propose des actions prioritaires régionales (APR) pour des besoins identifiés par les établissements du secteur médico-social.

3.3. L'ATELIER COMME LIEU D'APPRENTISSAGE ET DE DEVELOPPEMENT SOCIAL

L'atelier reste le lieu premier des apprentissages professionnels et le travail en ESAT : « *place le travailleur dans une dynamique d'acteur économique que l'établissement ou le service construit avec lui...*¹² ».

Le formation professionnelle est au service du projet de la personne et trouve matière dans la vie de l'atelier, dans ce que nous montre le travailleur, dans ce qu'il nous dit de sa vie au travail.

Le moniteur d'atelier est à un poste pivot, à la fois du point de vue des critères productifs de l'ESAT, mais aussi des critères pédagogiques nécessaires à la compréhension des tâches. Pour cela, l'observation est essentielle pour repérer les « *capabilités*¹³ » qui

¹² ANESM - Adaptation de l'accompagnement aux attentes et aux besoins des travailleurs handicapés en ESAT.

¹³ Concevoir des situations « capacitantes » en ESAT – Université Paris VIII, Vincennes, Saint Denis

expriment le degré d'autonomie d'un travailleur et révèlent les compétences dont il dispose pour réaliser son travail.

L'intérêt d'acquérir de nouveaux apprentissages est suscité par l'environnement de travail. Ainsi un environnement « *capacitant*¹⁴ » réunit un ensemble de conditions individuelles, techniques, organisationnelles et sociales pour que l'activité professionnelle soit une source de satisfaction et qu'elle contribue à enrichir la personne de nouvelles compétences utiles à son développement personnel.

Dans cet esprit, la notion d'institution développée en préliminaire trouve tout son sens et le travail d'équipe est son corollaire. La formation professionnelle et la RAE sont rendues accessibles par l'accompagnement développé par l'équipe éducative de l'ESAT, son inventivité à mettre en « *appétit de connaissances*¹⁵ » les travailleurs handicapés.

3.4. LA CONCRETISATION D'UN POLE FORMATION

L'argumentaire développé dans ce chapitre montre la dynamique en place mais pointe également l'évolution nécessaire pour revoir l'organisation de l'offre de formation à l'ESAT de Creuzier le Neuf.

Il s'agira dans le projet de service (développé en annexe) de faire apparaître:

- les ressources humaines mobilisées et mobilisables,
- les besoins de formation au regard des projets personnalisés,
- l'organisation du pôle,
- les interactions avec les autres membres de l'équipe éducative,
- les thématiques du plan de formation,
- les régulations,
- la tenue des livrets professionnels,
- les objectifs qualitatifs, quantitatifs,
- l'accompagnement de la RSFP (RAE/VAE).

3.5. LA POLITIQUE SALARIALE DE L'ESAT

Dans un paragraphe du chapitre « *les usagers de l'ESAT* », nous avons esquissé la méthodologie que nous appliquons depuis 2013 et qui nous a permis de réinterroger l'ancienne pratique que l'équipe jugeait très subjective et ayant perdu du sens.

Au-delà de la méthode qui prend dorénavant plus en compte les évolutions législatives, notamment au regard de la reconnaissance des savoir-faire, elle conserve une dimension éducative au travers de l'employabilité ; nous avons instauré également une obligation de dialogue annuel avec chacun des travailleurs. L'équipe considère « la paye » comme un

¹⁴ Ibid

¹⁵ Rapport d'activité service formation 2013 - ESAT de Creuzier le Neuf.

instrument contribuant à construire et consolider l'identification par le travail. C'est naturellement et bien heureusement le résultat d'un travail fourni et, tout comme dans le secteur dit ordinaire, elle permet d'élaborer les schémas d'appartenance au monde salarié avec ses satisfactions et ses revendications, mais également ses différences, tous les ouvriers n'ayant pas le même salaire.

En effet, par opposition aux logiques dites : « de revenu », et même si au global, toutes prestations confondues, chacun des ouvriers dispose quasiment du même niveau de revenu, nous souhaitons que la contribution économique de nos ouvriers aux circuits de production et leur contribution à la valeur ajoutée d'un territoire soient reconnues pleinement au travers d'un salaire évolutif, dont la moyenne en 2013 se situe en salaire direct à 14.80% du SMIC.

Il convient ici de rappeler que le législateur considère que l'obligation des ESAT est de verser au minimum 5.1% et que dans beaucoup d'établissement du même type, il est pratiqué le versement d'un salaire à pourcentage unique et dans une moyenne inférieure à celle que nous proposons.

Sur un établissement accueillant 165 travailleurs, c'est une masse financière considérable et il convient que l'activité dite de production soit génératrice de valeur ajoutée, sinon nous serions en difficulté pour maintenir de telles moyennes.

4. LA DIMENSION MEDICO SOCIALE, COOPERER – MUTUALISER

Un accompagnement médico-social qui s'appuie sur une équipe pluridisciplinaire, la connaissance et les projets personnalisés...

L'article L.344-2 du code de l'action sociale et des familles précise que les établissements ou service d'aide par le travail ont pour mission « *d'accueillir des personnes handicapées dont les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social éducatif, en vue de favoriser les épanouissements personnel et social* ».

L'accompagnement médico-social, fait partie de la mission des ESAT et ne se résume pas seulement à la mise en œuvre d'actions de soutien (*de type 1 ou 2, au sens de la circulaire AS du 8 décembre 1978*). Il se décline au quotidien par la présence **d'encadrants éducatifs** qui organisent la vie des ateliers, qui assurent la cohésion du groupe, qui répondent à la singularité des travailleurs par des médiations réfléchies et la mise en œuvre de réponses individualisées.

L'accompagnement médico-social s'appuie également sur un ensemble de professionnels, qui agissent dans un domaine précis (actions de formation, suivi social, veille médicale,

soutien psychologique), dans une dynamique d'équipe institutionnelle, dans une organisation pensée pour accueillir des personnes en situation de handicap et favoriser, d'une manière large leur insertion professionnelle et sociale.

De nos jours, les parcours se diversifient, ils nécessitent des temps d'acclimatation pour certains jeunes, ils s'ouvrent hors les murs, ils passent par des formations qualifiantes, des périodes d'essais, des stages... L'ensemble de ces évolutions sollicite ou renforce la dimension sociale et médico-sociale des ESAT et va bien au-delà de l'activité à caractère professionnel proposée aux personnes en situation de handicap.

Devant ces changements, l'ESAT de Creuzier le Neuf a modifié son organigramme en nommant un directeur adjoint à la tête du service médico-social pour coordonner les actions dans ce domaine et développer une culture de la « bienveillance » en phase avec les missions spécifiques de l'établissement dans le cadre d'un accompagnement global où le travail n'est qu'une composante du projet de vie.

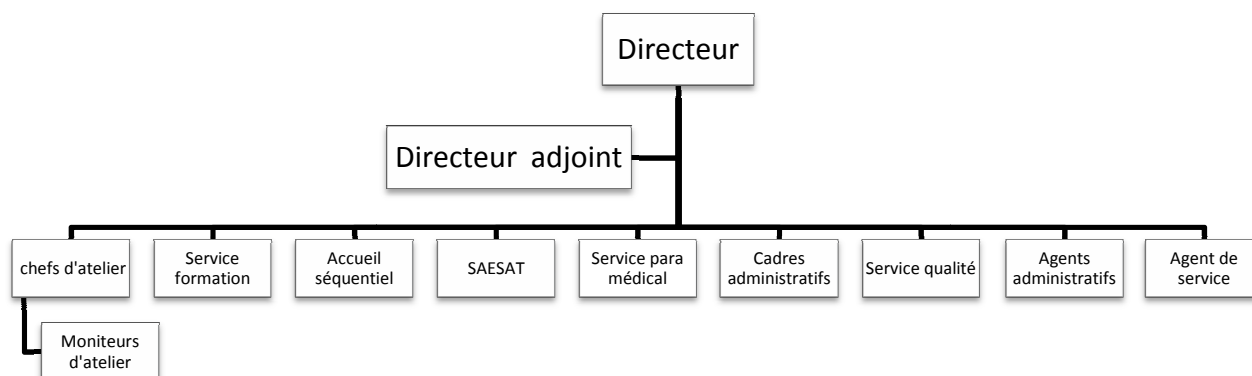
Ce chapitre « *La dimension Médico-sociale* » mettra en relief le plateau technique de l'ESAT de Creuzier le Neuf, son organisation. Il insistera sur l'importance de la pluridisciplinarité pour enrichir l'efficacité de la structure, et il présentera les soutiens proposés à l'équipe pour l'enrichir d'une connaissance utile à son action.

Le dernier point mettra en évidence la formalisation de l'accompagnement pour garantir la mise en œuvre des projets personnalisés.

4.1. LE PLATEAU TECHNIQUE.

L'ESAT de Creuzier le Neuf dispose d'une équipe de 42 professionnels pour 36 équivalents temps plein pour assurer ses différentes missions qui lui incombent.

Directeur	1,00 ETP	Directeur adjoint	1,00 ETP
Comptables	2,00 ETP	Secrétaires	1,86 ETP
Qualificatrice	0,80 ETP		
Agents techniques	1,50 ETP	Agent de service intérieur	0,70 ETP
Chefs d'ateliers	2,00 ETP	Educateurs techniques	6,00 ETP
Moniteur 1 ^{ère} classe	1,00 ETP	Moniteurs 2 ^{ème} classe	12,00 ETP
Educatrices spécialisées	2,50 ETP	Animatrice de formation	0,70 ETP
Médecin	0,07 ETP	Infirmière	0,43 ETP
Psychologue	0,28 ETP	Assistante de service social	0,11 ETP
Emploi d'avenir	2,00 ETP		
	36,00 ETP		



L'équipe de direction est composée d'un directeur et d'un directeur adjoint dans la recherche d'une complémentarité, répondant au paradigme économique et social. Ils sont placés sous l'autorité hiérarchique du président de l'association et du directeur général.

Le directeur :

Il conduit sa mission dans le cadre d'un document unique de délégation (DUD), en matière :

- de conduite et définition de la mise en œuvre du projet d'établissement,
- de gestion générale et financière,
- de gestion des ressources humaines,
- d'application des règles d'hygiène et de sécurité,
- de mise à disposition de moyens matériels

Le directeur doit pouvoir rendre compte de son mandat auprès du conseil d'administration, soit dans la production de notes, soit par la participation aux différentes instances (comité directeur, bureau, conseil d'administration, assemblée générale).

Les modalités d'application du projet institutionnel se subordonnent à des principes de base essentiels, dont le directeur se porte garant :

- reconnaissance du statut d'adulte aux travailleurs handicapés,
- défense de leur droit à la parole,
- affirmation de la responsabilité de chacun à son poste de travail

Il veille également à ce que soient respectées les valeurs éducatives, valeurs qui tournent autour de l'altruisme, de la capacité à faire du lien et à donner du sens, ainsi que les principes éthiques fondamentaux d'un établissement médico-social.

Le directeur doit également, dans le cadre de l'animation d'une équipe pluridisciplinaire, clarifier les enjeux, interroger les énergies créatrices, mobiliser les compétences professionnelles et « *humanisantes* », mettre ainsi l'institution au service des « *forces de*

vie » des travailleurs de l'ESAT. Il a le souci constant de rester entreprenant afin d'éviter les dangers de chronicisation qui guettent l'institution.

Le directeur amène, par sa technicité au service des valeurs et des métiers du secteur social, les outils de gestion et de management nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement. Il assure également la représentation interne et externe de l'établissement, et conduit une politique de relations publiques, assurant la promotion du statut des personnes en situation de handicap et contribuant au développement des activités de production de l'ESAT.

Le directeur adjoint :

Recruté par l'association, il se voit confier, par délégation du directeur et dans une volonté de responsabilité partagée, les fonctions et tâches plus spécifiquement orientées sur l'aspect médico-social.

Il est l'interlocuteur privilégié de l'équipe et des travailleurs dans la conduite d'un accompagnement social et professionnel, respectueux des capacités de chacun dans un souci permanent de « bienveillance ».

Il organise et anime toutes les séquences de travail individuelles ou collectives contribuant à construire l'accompagnement personnalisé, dans la ligne de conduite définie conjointement avec le directeur.

Il assure un rôle de représentation et de promotion des valeurs de l'ESAT auprès des partenaires et plus particulièrement ceux qui contribuent à l'élaboration des projets de vie.

A ce titre, il est également le référent pour l'équipe SAESAT.

Il participe à toutes les décisions d'orientation stratégique conduite par la direction et il est amené à remplacer le directeur pour les affaires courantes en cas d'absence, ou par délégation.

Le chef d'atelier :

Sous l'autorité de l'équipe de direction, il met en œuvre et répartit les activités de production au sein des ateliers en assurant le suivi qualitatif et quantitatif avec nécessité de rendre compte de l'exécution.

Cette mise en place se fait dans le respect des capacités productives des ouvriers et en collaboration avec les éducateurs techniques ou moniteurs. Il contribue à l'élaboration des offres commerciales et tarifaires pour les donneurs d'ordres, dans une vision économique conciliant juste reconnaissance de la valeur travail des habilités des ouvriers et volonté de donner à l'établissement des moyens pour investir et moderniser son outil de travail.

Il s'assure également que les ateliers disposent en permanence des moyens humains et techniques nécessaires à la mise en œuvre des activités qui leur ont été assignées. Il anime chaque semaine une réunion de coordination des activités de production avec l'ensemble des moniteurs et éducateurs de la sous-traitance.

Il participe à la réunion de direction hebdomadaire. Il contribue à créer une dynamique d'insertion auprès des entreprises pour lesquelles il est un interlocuteur privilégié.

A noter qu'une fonction spécifique cadre existe également dans la conduite des activités espaces verts de l'ESAT, avec la coordination et l'animation de 4 équipes, sur un modèle quasi-identique à la sous-traitance industrielle.

4.1.1. Le service administratif.

Le secrétariat de direction

Véritable point de contact de l'ESAT, le secrétariat assure l'accueil des personnes, leurs orientations physique ou téléphonique.

Il centralise l'information relative à la communication interne et externe et en assure la diffusion auprès des interlocuteurs concernés.

Ressource pour les travailleurs (et/ou les familles) et collaborateurs de l'établissement à qui il apporte l'information relevant de ses compétences :

- procédure MDPH
- identification d'interlocuteurs, ...

Le secrétariat rédige et diffuse les comptes-rendus des réunions de fonctionnement et de conseil de vie sociale ; il participe aux réunions institutionnelles et revues de direction.

Garant également de la mise à jour permanente des dossiers administratifs des ouvriers, tant dans leur version papier qu'informatique.

Il effectue l'ensemble des opérations matérielles concernant les tâches administratives de l'ESAT à la demande de la direction, et coordonne des opérations soit événementielles (sortie de fin d'année, portes ouvertes, etc.), soit récurrentes (tableau de services, etc.).

C'est également une ressource primordiale des équipes Espaces Verts, puisqu'il assure devis et facturation et relations contractuelles avec les clients.

Le secrétariat commercial

En charge du secrétariat, de la facturation concernant les activités de production, et du secrétariat commercial en lien avec le chef d'atelier ; Il assure également le secrétariat relatif au fonctionnement du Groupe Qualité et remplace temporairement le secrétariat de direction au niveau de l'accueil téléphonique.

Le service comptable :

Sous contrôle de la direction, il assure l'ensemble de la tenue des comptes, du suivi des engagements de dépenses dans le respect du budget et de la trésorerie. Il a en charge l'élaboration mensuelle de la paie de l'encadrement et la rémunération des travailleurs, y compris les opérations administratives et comptables relatives à la perception des compléments de rémunération et indemnités journalières maladie.

Il gère les états de présences et absences des travailleurs et des encadrants, tant au plan de la rémunération que des questions d'intendance (repas, transport).

Il met en forme, sous directive de la Direction et du Siège dans le cadre du Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM), le budget prévisionnel social et de production.

Du point de vue comptable, il arrête les comptes de résultats et rédige les bilans ; il remplit les tableaux de bord et indicateurs. Il suit l'engagement du plan de formation.

En collaboration avec les moniteurs d'atelier et dans le cadre d'un budget alloué, il gère l'achat et la location des vêtements de travail.

Il procède à l'inventaire des stocks et vérifie la conformité des biens par rapport aux pièces comptables.

Enfin, il participe à la réunion de direction, contribue aux échanges techniques et stratégiques sur l'activité commerciale et financière.

4.1.2. Les services généraux :

La restauration

La restauration est confiée à un prestataire externe qui rend compte régulièrement auprès des usagers via une commission de restauration et il assure des animations autour de la prestation.

Il est garant de l'ensemble des contrôles vétérinaires et sanitaires.

Ce prestataire s'engage à faire participer des ouvriers à l'activité restauration, dans la conduite d'un self fonctionnant en double service.

Le service entretien

Les agents, regroupés au sein de l'association, interviennent sur demande de la direction pour toute question relative à l'entretien des bâtiments ou des matériels, y compris les véhicules.

Au sein de ce service, une personne est dédiée plus particulièrement à l'ESAT où elle assure des permanences hebdomadaires tant pour l'entretien préventif que curatif, via un cahier de liaison.

Les agents sont à même d'intervenir de façon habilitée sur l'installation électrique et restent des interlocuteurs privilégiés pour tous les intervenants en maintenance et travaux. Ils veillent au bon état général de l'établissement et à sa présentation d'ensemble.

Par ailleurs, et en complément de l'équipe entretien-cuisine, l'établissement dispose d'un agent d'entretien des locaux qui assure, à raison de deux fois par jour l'entretien des communs de la structure.

Le magasinier; les chauffeurs

Ils assurent le transport des marchandises entre l'établissement et les donneurs d'ordres, et les différents sites de production.

Le magasinier réceptionne et ventile les fournitures sur les ateliers et veille à la parfaite conservation des biens professionnels confiés par les clients. Il assiste les chargements et déchargements des camions de livraison transitant par l'établissement.

4.2. L'INTERDISCIPLINARITE (SOINS PSYCHO – SERVICE SOCIAL...)

Les professionnels du secteur social et médico-social ont développé une pratique de l'interdisciplinarité qui diverge d'un établissement à un autre, mais qui est acquise comme une nécessité.

L'équipe éducative, souscrit à ce cadre d'échange, de pluralité des regards et n'imagine pas l'accompagnement éducatif sans pluridisciplinarité « *Ce sont souvent des rencontres riches dans l'exercice de notre métier... cette mise en commun est précieuse et ne pourrait pas être la même si ces personnes ressources n'étaient pas dans l'institution¹⁶.... Il y a quelque chose de l'ordre d'une « communauté d'actions » dans cette appartenance institutionnelle ».*

L'interdisciplinarité est fondamentalement une disposition qui élargit le regard porté sur la personne en situation de handicap, elle fait écho au postulat d'une personne globale qui vit en dehors de la structure et qui a des besoins singuliers. L'interdisciplinarité renvoie fortement à la notion d'équipe, de divergences de point de vue et d'actions dans le sens du collectif.

L'interdisciplinarité à l'ESAT de Creuzier le Neuf met en jeu des personnels éducatifs mais également le domaine médical (un médecin du travail, une infirmière, un médecin psychiatre et une psychologue) et le domaine social (assistant de service social).

Dans sa fiche de fonction, **le médecin psychiatre** intervient sous forme d'entretiens individuels avec les travailleurs et en soutien de l'équipe. Ce poste n'est plus pourvu en raison d'absence de candidat. Les différentes rencontres avec le secteur hospitalier n'ont pas permis de répondre à ce manque. Avec l'arrivée de travailleurs porteurs d'un handicap psychiques, l'ESAT devra trouver des partenariats avec les services spécialisés du secteur, probablement créer d'autres formes d'intervention (infirmier CMP sur site, référent psy hospitalier, coopération avec d'autres praticiens du secteur médico-social), pour ne pas se trouver en absence de réponse face à la manifestation des troubles, parfois spectaculaire. Ce point fait l'objet d'une fiche projet présentée dans le chapitre final.

Le médecin du travail assure la visite annuelle des travailleurs et oriente ceux-ci vers les spécialistes si nécessaire.

L'infirmière assiste le médecin du travail, organise les visites et relaye les suivis si besoin. Elle tient à jour l'ensemble des dossiers médicaux, effectue la préparation des médicaments, les renouvellements et procède aux petits soins. Elle est à l'écoute des travailleurs et des

¹⁶ Le partenariat « s'allier aux autres » 14/11/2013 – réunion d'équipe de réflexion – compte rendu en annexe.

personnels, elle est attentive à leurs difficultés et elle contrôle la diffusion de l'information médicale auprès des moniteurs.

La psychologue intervient auprès des travailleurs à leur demande, à celle de l'encadrement ou de la famille, voire des partenaires le cas échéant. Elle assure des examens psychologiques en vue d'éclairer les prises de décision, elle participe à certaines réunions où son domaine de compétence permet de mieux percevoir les situations et les possibilités de réponses.

L'assistante sociale répond aux problématiques sociales, financières, d'orientations rencontrées par les travailleurs. Membre de l'équipe interdisciplinaire elle intervient également lors de certaines réunions pour apporter son expertise sur certaines situations.

Si tous ces professionnels interviennent sur la structure dans le cadre de temps partiels, leur présence dans d'autres établissements de l'association nous procure une richesse supplémentaire par la connaissance des situations, par une réactivité d'intervention et une mobilisation rapide du réseau.

La relation interdisciplinaire est fortement développée au sein de l'ESAT de Creuzier le Neuf, elle ne peut cependant pas se suffire à elle-même car dans le contexte évolutif des ESAT (troubles psychiques, travailleurs vieillissants, travail hors les murs...) elle nécessite de s'ouvrir à la richesse et à la difficulté de la collaboration externe, de la confrontation à d'autres points de vue, autrement dit à la perspective du partenariat.

4.3. LA CONNAISSANCE APPOREE A L'EQUIPE

Le travail éducatif demandé par la fonction de moniteur d'atelier nécessite de se tenir à jour de l'évolution du secteur et de se doter de compétences nouvelles qui permettront à chacun d'être plus opérationnel dans l'exercice de son métier, plus à l'aise dans l'écoute à prêter aux usagers, plus pertinent dans ses ajustements et dans son positionnement éducatif.

L'ESAT de Creuzier le Neuf dispose de plusieurs axes pour soutenir l'équipe dans son travail éducatif auprès des personnes en situation de handicap.

La formation professionnelle est incontournable et chaque année l'établissement encourage les actions de formation pour que chacun puisse à son niveau élargir sa connaissance : « *Le travail demandé est aujourd'hui multiple, il fait appel à des notions d'économie, de gestion et demande un savoir faire pédagogique pour être dans la fonction... La formation doit faire appel à des mises en situation, parce que ce n'est pas qu'une affaire de connaissance, d'un savoir sur les publics, c'est une conduite de pensée qui intègre toutes ces données et qui ouvre l'esprit sur l'autre*¹⁷... ».

¹⁷ La formation, « s'allier aux autres » - thématique traitée en réunion d'équipe le 28/11/2013 – voir compte rendu en annexe.

Le plan de formation propose de réfléchir, entre autre, sur :

- l'évolution des publics, les nouvelles problématiques rencontrées,
- l'identification et la consolidation des compétences et des savoir-faire des travailleurs handicapés (RSFP, RAE, VAE...),
- la gestion des situations de conflits,
- les techniques de recueil de la parole et d'écoute,
- l'accompagnement vers l'insertion professionnelle,
- la rédaction d'écrits professionnels,
- les compétences techniques et organisationnelles liées au développement de nouvelles activités...

Au quotidien l'équipe, est plus particulièrement les jeunes professionnels, doivent être soutenus face aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer avec les usagers (replis sur soi, modifications notables de comportements et d'attitudes des travailleurs handicapés...). L'équipe de direction et les professionnels apportent leur connaissance et leur soutien lors de réunion thématique en réunion de réflexion.

4.5.1. La réunion de réflexion

Deux fois par mois, le deuxième et le quatrième jeudi, l'équipe éducative réfléchit durant une heure et demie sur une thématique intéressant la vie de l'institution ; la paie des travailleurs, le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, la réécriture du projet d'établissement ont été les sujets qui ont occupé notre réflexion durant l'année 2013

L'objectif de ces temps d'échange est de mettre en marche une pensée collective, dans une pluralité de points de vue, afin d'impliquer les professionnels dans les différents projets organisationnels pour maintenir et renforcer leur intérêt et leur motivation.

Nouvellement en place ces réunions peuvent recouvrir dans le futur des formes variées d'expression, comme par exemple :

- organiser des sessions d'échanges de pratiques,
- Initier des réflexions et mettre en commun les expériences de bonnes pratiques sur les sujets préoccupants et les partager avec le plus grand nombre (professionnels des ESAT mais aussi avec des partenaires externes...)
- mettre en œuvre des actions communes (formations, par exemple) aux professionnels et aux travailleurs handicapés, qui peuvent sortir du cadre habituel de travail, pour favoriser la compréhension mutuelle,
- proposer aux professionnels des avis de spécialistes notamment ceux du champ du handicap psychique, de la jeunesse, du vieillissement, mais aussi plus généralement, des spécialistes de toutes caractéristiques propres au public accueilli.

En complétant ainsi leurs connaissances sur des sujets ou problématiques spécifiques, les professionnels restent dans une démarche de co-construction et de valorisation de leur expérience et de leur pratique avec les travailleurs handicapés.

4.5.2. La réunion institutionnelle

Une fois par trimestre, le deuxième jeudi, en équipe éducative, il est abordé les questions d'intérêt général concernant les travailleurs de l'ESAT. Les points abordés traitent principalement:

- de l'organisation des stages internes et externes,
- des informations importantes relatives aux travailleurs (longue maladie, accident, inquiétude, modification d'orientation, réduction du temps...),
- des nouvelles admissions, des fins de période d'essai, des sorties prévues,
- des points de situation, des stages professionnels (ME, ETS...),
- et tout autre sujet relevant de ce collectif et portant sur la situation des travailleurs.

4.5.3. La réunion de fonctionnement

Une fois par mois, le troisième jeudi, en équipe éducative élargie, la réunion de fonctionnement traite de tous les aspects de la vie de l'établissement, mais également des sujets intéressant l'association, le groupement ou le secteur. La liste n'est pas exhaustive, mais les thématiques récurrentes tournent autour de :

- la co-construction du calendrier annuel de fonctionnement,
- les organisations institutionnelles avant les notes de service,
- les grandes échéances (planification des évaluations, écriture du projet...),
- l'examen des tableaux de bord, concernant la vie des ateliers,
- la mise en œuvre des événements festifs...

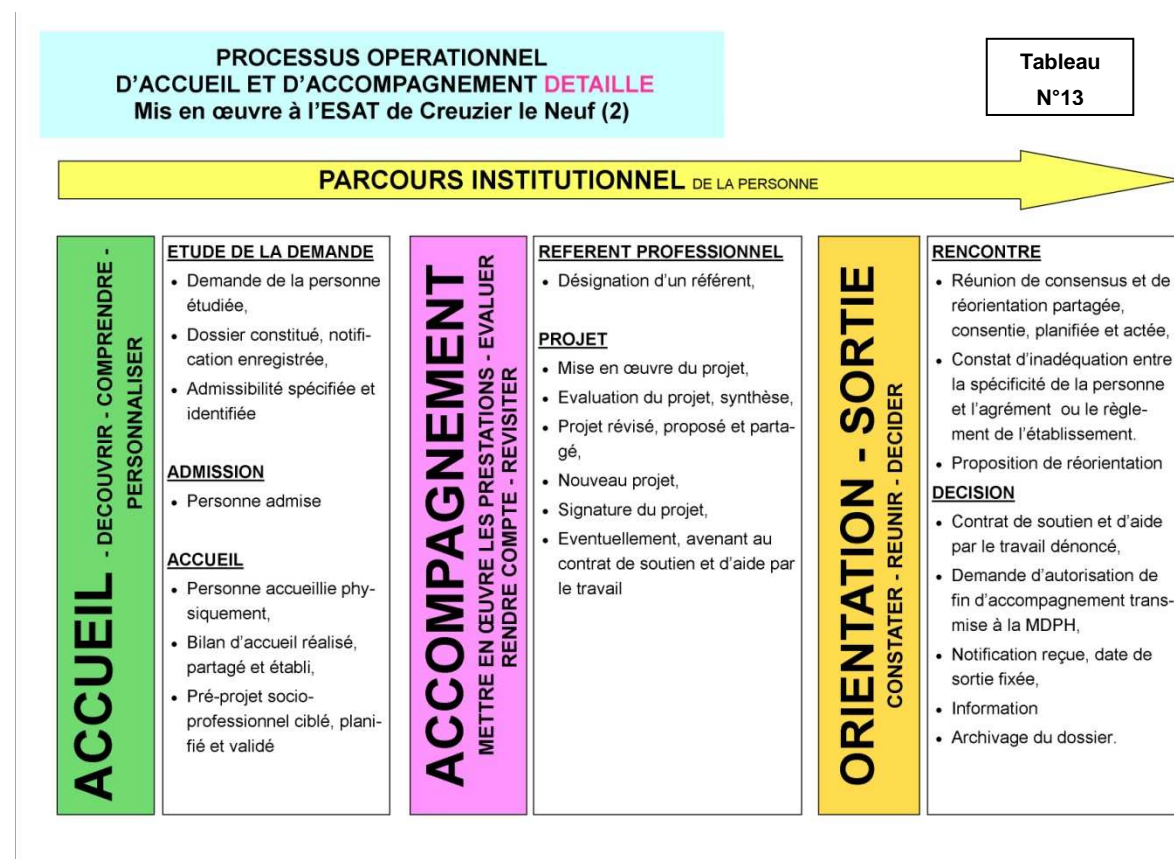
D'autres temps communs sont mis au service de la structure et leur finalité est étudiée dans les chapitres concernés : réunion qualité, réunion de direction, réunion de production. Il existe également une commission des repas.

4.4. LA FORMALISATION DE L'ACCOMPAGNEMENT

L'accompagnement global qui est proposé au sein des ESAT s'appuie sur des activités à caractère professionnel pour asseoir l'identité sociale et professionnelle des travailleurs en situation de handicap.

Dès son accueil, le travailleur bénéficie d'un suivi personnalisé qui prend en compte sa singularité, son parcours, entend son avis et le place dans une position d'acteur vis-à-vis de son projet professionnel.

La démarche qualité mise en place à l'ESAT de Creuzier le Neuf s'appuie sur trois piliers essentiels qui sont : l'accueil, l'accompagnement et la sortie, (Tableau N°13).



Le projet personnalisé apparaît dans les processus opérationnels d'accompagnement de la personne comme le support documentaire qui retrace l'individualisation de l'accompagnement dans l'institution. Il prend en compte le projet de vie de la personne et se construit dès son arrivée.

Il doit prendre en considération les conséquences affectives et sociales de l'accompagnement et définir le rôle de l'entourage, et ce, au nom du principe de prévention et de soutien.

Le projet personnalisé est un document établi par les membres de l'équipe pluridisciplinaire et la personne en situation de handicap. Il prend en compte l'expression de la personne (article L.311-3 du CASF). Il est défini à partir des besoins et des attentes exprimées par le travailleur mais aussi sur l'identification de ses potentialités et de ses limites vues par les professionnels.

4.4.1. L'élaboration du projet personnalisé

La réflexion autour du projet de la personne est bien encadrée au sein de l'ESAT de Creuzier le Neuf et s'appuie sur le principe central de l'action sociale et médico-sociale : « rien de formalisé sans l'association de la personne ».

La phase de co-construction passe par la rédaction de la **fiche projet individualisé** (référence : FO MS 34 003¹⁸) qui positionne le travailleur et son référent professionnel dans une reconnaissance mutuelle. Le document permet :

- d'intégrer au mieux les évolutions dans la situation administrative de la personne, dans ses habitudes de vie,
- de mesurer ses capacités (physiques, communication), ses aptitudes,
- d'évaluer ses compétences,
- de mesurer les évolutions,
- de rendre compte de l'exécution du précédent projet, du parcours de formation,
- de recueillir l'avis de l'intéressé...

La réunion de synthèse/projet est le temps fort institutionnel dans le processus d'élaboration du projet personnalisé.

Trois situations sont présentées tous les jeudis après midi (14H30 – 16H30) en présence du référent professionnel, de deux moniteurs de l'ESAT, d'un représentant de la formation permanente, de la psychologue et du directeur adjoint. Le médecin psychiatre participait à cette instance. Le travailleur n'est pas présent.

Le référent décline la situation et chacun est invité à s'exprimer sur la connaissance dont il dispose de la personne. A l'issue, des pistes d'action sont proposées et le document final est rédigé par le directeur adjoint qui explicite dans le document projet personnalisé les intentions de notre accompagnement et les actions à mettre en oeuvre.

Cette phase d'échange et de décision doit faciliter l'expression de tous les professionnels concernés. Elle doit également :

- oser aborder les questions sensibles,
- dégager les objectifs principaux,
- faire émerger des propositions nouvelles,
- encourager les essais, prévoir des aménagements,
- repérer les zones de vigilance.

La signature du projet personnalisé, suit son élaboration. Le travailleur est invité à signer le document où est formalisé le **projet individualisé**¹⁹, en présence de son représentant légal, et le cas échéant, de toute personne désignée par le travailleur, du référent et du directeur adjoint. Un compte rendu oral, explicatif et détaillé est rendu à la personne. Son évolution, ses difficultés sont mises en évidence et un projet socio-professionnel lui est proposé.

¹⁸ Registre Qualité – document Médico-social – réf FO - MS 34 003

¹⁹ Registre Qualité – document médico-social – réf FO – MS 34 004

Des amendements sont possibles, des précisions peuvent être notées et la mise en œuvre sera effective à l'issue de la signature. Chaque partie en garde un exemplaire

La mise en œuvre du projet personnalisé relève de la responsabilité du référent qui doit :

- être attentif à la mise en place,
- encourager un rôle actif des personnes dans la mise en œuvre,
- coordonner le projet et garantir son exécution,
- le suivre et apporter les réajustements nécessaires,
- accompagner les propositions d'interruption.

Au regard de l'importance du nombre de travailleurs présents à l'ESAT, le projet personnalisé fait l'objet d'une réactualisation tous les 16 mois. Cela n'empêche nullement de le revisiter si besoin. Pour cela le référent peut saisir le collectif par la rédaction d'une fiche « point de situation » permettant de bien saisir l'importance de la situation.

La co-évaluation du projet se fait tout au long de l'exécution par des points réguliers entre le travailleur et son référent. Elle prend en compte la réalisation des objectifs, repère les effets et permet de définir de nouveaux objectifs, d'adapter l'accompagnement.

4.4.2. Les rencontres familles partenaires

La famille est un partenaire privilégié au sens qu'elle est souvent en première ligne dans la vie du travailleur. Cependant le travailleur en situation de handicap est un adulte qui dispose d'une capacité de décision et d'exécution dès lors qu'aucune mesure de protection n'a été prononcée.

L'intervention de ses proches dans l'établissement ne peut se faire qu'avec l'adhésion du travailleur et dans le respect d'une certaine confidentialité de sa vie dans l'établissement : l'interlocuteur privilégié est l'utilisateur.

C'est d'avis de tous, à cet endroit que les professionnels qui agissent auprès de la personne doivent être vigilants dans leur communication: *« Le partage d'information dans un partenariat soucieux de l'intimité, de la dignité de la personne placée au centre des échanges doit tenir compte de son avis, réclame une déontologie respectueuse de sa vie privée et prend acte d'une part qui échappe à l'ensemble... tout ne peut pas être dit ou écrit... cependant il faut communiquer, savoir, connaître, entendre, recevoir des éléments qui se passent ailleurs et qui nous intéressent dans notre travail de tous les jours pour accompagner la personne que nous recevons²⁰ ».*

D'une manière générale le partenariat doit offrir à l'utilisateur de nos établissements une amélioration de la qualité de la prestation issue du travail en réseau. Ce travail partagé est

²⁰ Le partenariat : « s'allier aux autres » réunion de réflexion du 14/11/2013 – compte rendu en annexe.

censé proposer une continuité dans son accompagnement en même temps qu'une forme d'unité, quelque soit l'interlocuteur.

4.4.3. L'expression des usagers

Penser que dans l'accompagnement qui lui est proposé l'utilisateur a quelque chose à en dire et même, que rien ne pourra se faire sans sa participation, c'est l'ambition portée par la loi du 2 janvier 2002 et c'est sur cette affirmation que se décline les droits des usagers à l'ESAT de Creuzier le Neuf.

Les droits des usagers

La loi 2002-2 fait de la promotion du droit des personnes une question décisive, car c'est au vu de la reconnaissance des droits des personnes en difficulté que l'action sociale et médico-sociale prend tout son sens et le législateur va plus loin encore en affirmant que « *la qualité du rapport aux usagers sera le pivot de l'évaluation des établissements et services* »²¹.

Ainsi, l'expression des usagers passe par une meilleure reconnaissance du sujet citoyen et la reconnaissance de ses droits : en fournissant des outils propres à garantir l'exercice effectif de ses droits et en l'associant à toute décision qui le concerne.

La participation directe à son projet socio professionnel

L'ESAT de Creuzier le Neuf intègre dans son fonctionnement que les droits de l'utilisateur « *usager sujet de droits* » et sa citoyenneté, s'affirment désormais sur un trépied :

- information sur ses droits fondamentaux,
- information sur le contenu de son accompagnement,
- participation à l'élaboration de celui-ci.

Les sept « outils » prévus par la loi sont mis en place dans l'établissement et sont réinterrogés périodiquement pour être en phase avec notre idée de la participation des usagers, ainsi :

Le livret d'accueil a été réactualisé en avril 2014, un projet plus visuel est en cours de réflexion.

La charte des droits et libertés des personnes accueillies est affichée, mais elle mériterait d'être retraduite pour être plus accessible.

Le règlement de fonctionnement a été simplifié et il est en cours de retraduction (*lecture facilitée*)

La signature du contrat d'aide et de soutien par le travail est accompagnée pour que le nouvel entrant ait bien connaissance de ses droits et de son engagement.

²¹ BAUDURET JF - JAEGER M - Rénover l'action sociale et médico-sociale – DUNOD - 2^é édition - Paris 2005.

Une personne qualifiée a été désignée par la MDPH et l'information a été donnée à tous les ouvriers de l'ESAT et à leur famille.

Le projet d'établissement est réécrit (juin 2014)

Dans le cadre de la formation permanente, un module de formation pour les nouveaux entrants nous permet d'expliquer ces documents et de susciter une curiosité, même mieux de découvrir une parole possible.

Les ateliers, sur des sujets divers, organisent des discussions et créent les conditions d'une expression soutenue et médiatisée par les moniteurs, permettant à chacun de prendre part à l'échange.

La formation permanente, la SAESAT, l'atelier séquentiel Arc en Ciel, sont autant de lieux à l'écoute des personnes et propices à une expression directe.

Le conseil de la vie sociale

Avec le Conseil de la vie sociale, qui a remplacé le conseil d'établissement il est question de redonner du pouvoir à une personne sur son environnement de travail et de la faire participer au fonctionnement de l'institution dans une fonction de représentation de ses pairs. C'est aussi un lieu d'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté.

Dans ces nouvelles directives le conseil de la vie sociale est un levier de changement des pratiques. Bien au-delà de l'instance qui opère trois fois par an, ce sont les temps de rencontres pour élaborer l'ordre du jour, les discussions autour de la vie de la structure, les restitutions, la prise en compte de la parole des autres, l'organisation des moments festifs et la responsabilité qui est engagée qui sont le socle d'une participation active.

La participation des travailleurs au Conseil de la Vie Sociale, passe par des élections, des informations sur le rôle de cette instance « ce qu'elle est et ce qu'elle n'est pas.. ». L'accompagnement est nécessaire car la représentation, si elle part d'une volonté, nécessite une formation. Ainsi, le service formation accompagne tout le processus et le conclut par un module spécifique dédié aux nouveaux élus.

L'expression des usagers passe également par le recueil de leur avis à partir de questionnaires de satisfaction. Cependant, la participation et l'expression se heurtent parfois à l'incompréhension, du fait de la déficience. Notre vigilance doit être de mise et les conditions de l'expression des usagers doivent être pensées et facilitées.

Des modes d'expression sont encore à réinventer et probablement dans une participation plus active.

Libérer les espaces au profit de l'utilisateur

L'arrivée d'un usager dans une structure médico-sociale quelconque est liée à l'existence d'une vulnérabilité. Ainsi libérer les espaces veut dire sans doute : repenser des lieux de participation collective, reconsidérer l'utilisateur et l'interpeller sur ses responsabilités, sur ses compétences et lui ouvrir d'autres lieux et d'autres possibilités de s'exprimer.

Inventer d'autres modes de communication

Pour que fonctionne le brassage culturel, il est nécessaire de penser d'autres voies de communication, d'autres supports, d'autres pistes. Il nous faut sûrement élaborer des modes de communication plus simples, plus modernes et réinterroger nos outils pour qu'ils soient mieux compris.

La participation des usagers que nous défendons s'oppose à toute aliénation, elle repose sur un homme libre et responsable, c'est un acte collectif de création qui donne sa place à chacun, en permettant à tous de faire entendre leur voix, d'intégrer des nouveaux espaces créatifs, et de provoquer du changement.

La participation des usagers s'inscrit dans une perspective de société plus juste, plus démocratique, plus ouverte au débat, à la créativité et à la différence.

A l'heure où l'Europe et les états contraints budgétairement prônent la désinstitutionnalisation, nous pourrions retenir cette citation de M Miet (délégué général du conseil français des personnes handicapés) : « *désinstitutionnaliser, c'est permettre à la personne d'exercer son droit de décision* ». Soyons garant de cette orientation.

5. COOPERER – MUTUALISER

5.1. L'ACCUEIL DES STAGIAIRES

L'accueil des stagiaires à l'ESAT de Creuzier le Neuf, s'inscrit pleinement dans les recommandations de bonnes pratiques professionnelles²² et, dans notre réalité institutionnelle, elle concerne deux formes de mise en situation :

- l'ouverture de l'établissement aux personnes en situation de handicap intéressées par une orientation en ESAT afin qu'elles puissent décider ou non d'y entrer, notamment pour les jeunes qui sont en période de construction de leur projet professionnel,
- l'accueil d'étudiants ou de professionnels engagés dans un parcours qualifiant et l'immersion de personnes en validation de parcours professionnel intéressées par le métier de moniteur d'atelier. Lieux singuliers, d'autres professionnels viennent découvrir la spécificité des ESAT (CAFDES, GESAT...).

Pratiquer l'ouverture des établissements a et sur son environnement, contribue à n'en pas douter au décloisonnement de notre secteur médico-social et participe à mieux connaître les spécificités de chacun. Recevoir, c'est également questionner l'organisation interne en mettant en place des formes concrètes et pertinentes d'accueil, c'est enfin se dévoiler et

²² ANESM – Ouverture de l'établissement à et sur son environnement

offrir une transparence dans nos pratiques pédagogiques qui participe à la prévention des risques de maltraitance.

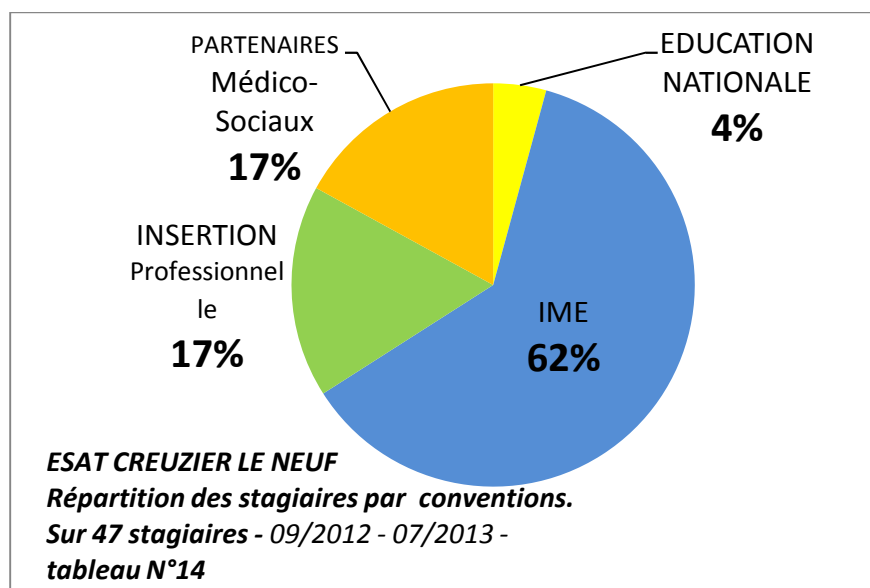
5.1.1. Les stages des personnes en situation de handicap

« Des outils pertinents au service des parcours des personnes²³ »

Notre secteur médico-social se caractérise par une somme d'équipements prévus pour compenser les conséquences des handicaps. Il se distribue entre un secteur enfant regroupant principalement des IME et des SESSAD et un secteur adulte qui se partage entre « mise au travail et activités occupationnelles », ajoutant d'un côté comme de l'autre la question de l'hébergement.

Le passage entre les deux mondes est une étape importante qui nécessite des mises en situation et des évaluations au regard des critères propres à chaque structure. La pratique des stages dans ce moment bien particulier permet de faciliter les transitions et de poser les jalons d'une vie sociale à construire ailleurs.

L'ESAT de Creuzier depuis longtemps a bâti des partenariats avec les institutions médico-sociales locales et d'autres partenaires de l'insertion professionnelle pour offrir son cadre de travail à des expérimentations en situation utiles aux prises de décision pour interroger des orientations en ESAT en toute connaissance de cause.



Le partenariat entre les IME du bassin de Vichy et l'ESAT de Creuzier a facilité l'harmonisation d'outils qui proposent une immersion progressive dans le monde adulte et permettent pour les uns d'apprécier les potentialités de sortie de l'IME pour venir à

l'ESAT et pour les autres d'estimer les potentialités d'entrée dans un établissement de travail protégé.

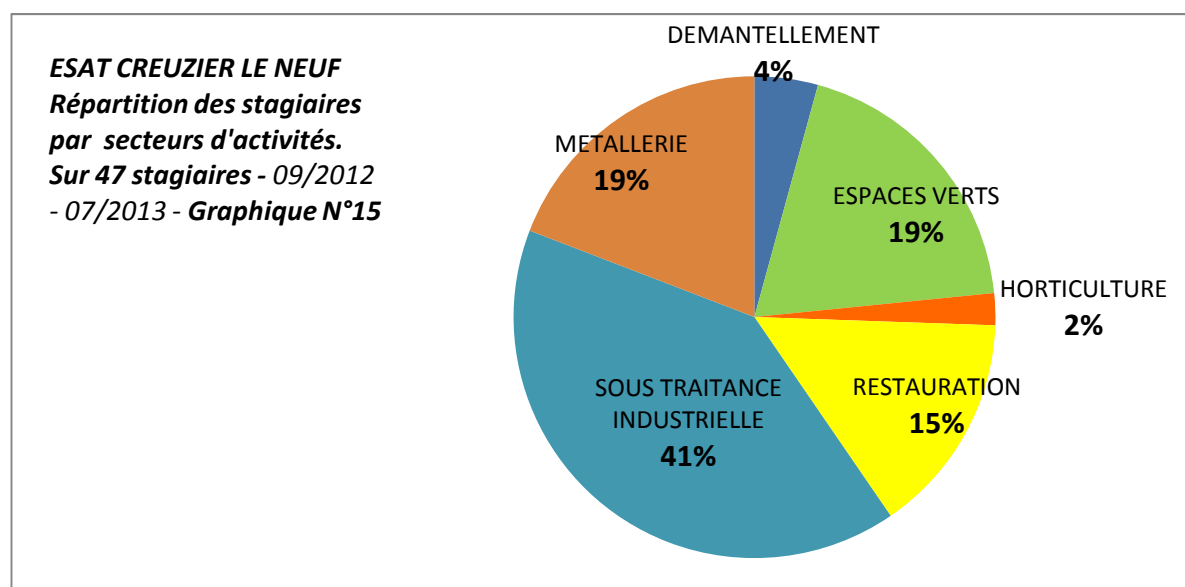
L'ESAT de Creuzier le Neuf, établit son calendrier des stages sur une année scolaire pour être calé sur le rythme des établissements pour enfants et adolescents. Ainsi, sur la période de septembre 2012 à juillet 2013, nous avons reçu 47 stagiaires. Chaque stage fait l'objet

²³ Réunion de réflexion sur le thème : « s'ouvrir aux autres » décembre 2013 – voir compte rendu en annexe.

d'une convention qui note les objectifs de la mise en situation de travail et fixe les conditions matérielles d'organisation. Nous pouvons remarquer (*graphique N°14*) le pourcentage important des structures pour enfant qui depuis toujours sont les principaux demandeurs de périodes pour favoriser les sorties et proposer des possibles après l'IME. L'Education Nationale avec l'ouverture des ULIS, en plus des SEGPA, est également un partenaire qui monte en puissance, bien que grand nombre des jeunes qu'ils suivent se dirigent en majorité dans une voie professionnelle hors le travail protégé (apprentissage entre autre...).

Enfin, les autres établissements médico-sociaux utilisent les stages pour répondre à des besoins de nouveaux parcours pour des adultes qui ont progressé dans leur projet de vie et pour lesquels un projet de travail se fait jour. On voit également arriver les Services d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) qui se voient confier des missions spécifiques afin de mettre en relation les personnes avec un ESAT.

Les organismes de l'insertion professionnelle (CRP, ADELFA, CAP EMPLOI...) par le biais de convention ou d'Evaluation en Milieu de travail nous demandent également de vérifier les dispositions de certaines personnes dont ils assurent le suivi.



Tous les secteurs d'activités de l'ESAT reçoivent des stagiaires, mais majoritairement, ce sont encore les ateliers de sous traitance industrielle qui ont le plus de candidats. Cela s'explique en partie par une technicité et des exigences moindres qui sont plus accessibles aux personnes qui présentent les déficiences les plus importantes (Graphique N°15).

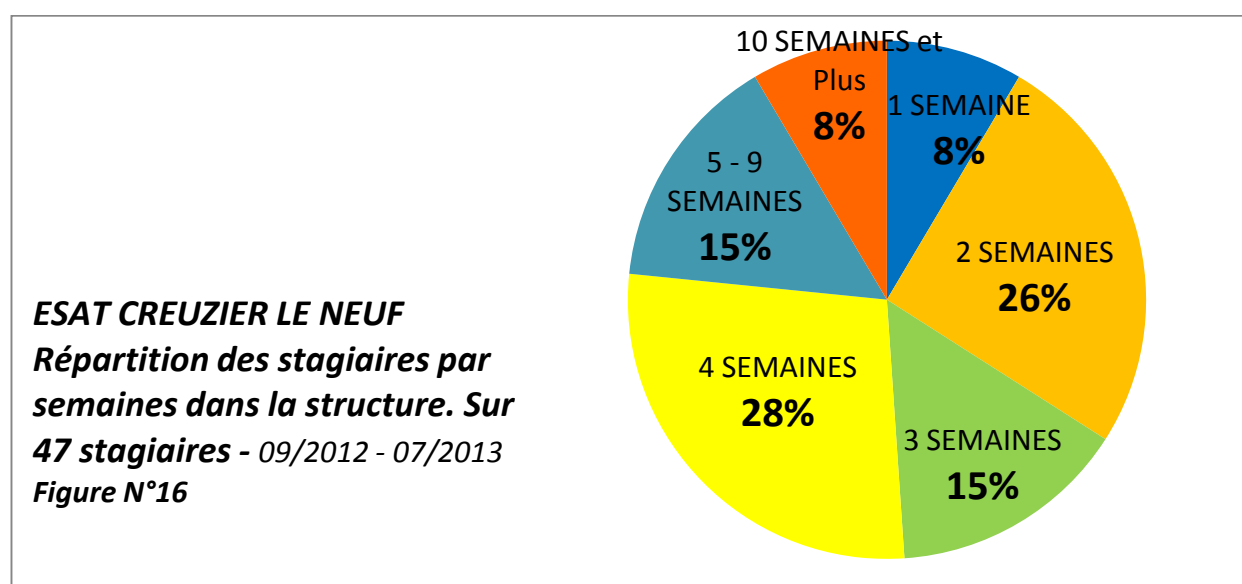
Les autres secteurs, plus repérés autour d'un métier (Agent de restauration, serrurier, ouvrier du paysage – 53%) accueillent à eux trois le plus grand nombre de stagiaires. Ce sont les secteurs qui sont le plus en tension et nécessitent des compétences plus affirmées.

Cet écart se retrouve au final dans les admissions car sur les 47 stagiaires reçus en 2012/2013, **9 admissions ont été prononcées** : deux en Sous traitance industrielle, deux

en métallerie, deux en espaces verts, deux en restauration et une sur la SAESAT. Toutes les personnes admises sont passées par une période de stage

L'offre de stage est conséquente en nombre de personnes bénéficiaires nous l'avons vu, mais elle l'est également par le volume de temps passé en situation de stage. Ainsi, la moyenne des séjours est de quatre semaines et demie (voir tableau N°16), quelquefois organisés sur plusieurs périodes afin de donner du temps à la maturation des projets avec un retour dans l'établissement d'origine.

Une corrélation là aussi peut être faite entre le temps en stage et une admission définitive, puisque dans les tranches supérieures (*10 semaines et plus*), 75% des candidats sont entrés à l'ESAT et les 25% autres sont positionnés sur notre liste d'attente.



Pour compléter ce paragraphe sur l'accueil des stagiaires travailleurs handicapés, il faut souligner que les équipes des IME et de l'ESAT ont travaillé à l'élaboration d'outils spécifiques pour répondre à des besoins singuliers et être le plus en harmonie possible avec les projets personnalisés de certains jeunes à la marge du travail en ESAT du fait de leur jeunesse ou de leur déficience (autisme, psychose, déficience importante).

Ainsi, l'Atelier d'Insertion Professionnelle (AIP) se positionne comme un temps de découverte du travail sur un temps long (trois mois) et à un rythme moindre (une demi, ou une journée par semaine) sur un atelier de sous traitance industrielle bien repéré.

La présence d'un éducateur de l'institution d'origine facilite l'immersion dans ce nouveau monde et renseigne sur les « capacités » de la personne à intégrer un lieu étranger.

5.1.2. Développer les échanges avec les centres de formation aux métiers du secteur médico-social

L'ESAT de Creuzier répond à la définition de site qualifiant « *Un site qualifiant est un organisme d'accueil d'étudiants, considéré comme une organisation « professionnalisante²⁴», tant au plan de la pratique professionnelle, qu'au plan de l'acquisition des savoirs et des connaissances complémentaires* ».

Cette reconnaissance traduit la responsabilité et l'implication que l'organisme d'accueil prend dans la formation des étudiants en travail social, en facilitant et favorisant l'investissement de ses professionnels dans la formation des étudiants.

A l'ESAT, deux personnes sont impliquées dans la co-construction des parcours et travaillent principalement avec l'Institut du Travail Social de la Région Auvergne (ITSRA).

Sur une année civile l'établissement accueille entre trois et quatre stagiaires (Educateur Technique Spécialisé, Moniteur d'atelier, principalement) mais également des personnes en recherche d'emploi qui effectuent une évaluation en milieu de travail pour découvrir le métier de moniteur d'atelier et se relancer dans un nouveau métier.

L'ESAT s'est également investi dans une démarche d'accompagnement à la professionnalisation des publics jeunes en signant un contrat de professionnalisation avec une étudiante en BTS Economie sociale et familiale et en accompagnant dans le dispositif contrat d'emploi d'avenir une jeune éloignée de l'emploi.

L'intérêt d'être terrain de stage et de se mobiliser dans les parcours de formation des futurs professionnels de nos établissements se situe à plusieurs niveaux :

- pour les usagers de l'ESAT, la présence de stagiaires apporte de nouvelles occasions d'échange,
- pour les professionnels, c'est un moyen de parler de ses savoirs, de se repositionner dans l'analyse de sa pratique par l'échange qui s'institue entre lui et le stagiaire. C'est souvent l'occasion de réactualiser ses connaissances au regard de l'évolution des référentiels de compétences.
- si pour les dirigeants c'est une possibilité de repérer de futurs professionnels en action, c'est surtout pour l'établissement un moyen de communiquer sur le projet de l'établissement et d'être identifié dans le paysage médico-social.

L'ESAT de Creuzier le Neuf se positionne dans une dynamique d'ouverture pour créer des synergies favorables à son évolution et si l'accueil de nombreux stagiaires émane d'une volonté de l'équipe de direction, elle doit être relayée par l'équipe sur le terrain. En effet, l'investissement demandé dans l'accompagnement d'un stage est important, en matière de

²⁴ ITSRA – convention de site qualifiant.

temps passé (bilan, écrit...), et il ne peut apporter de la satisfaction pour ceux qui s'y engagent que s'il répond à une volonté de transmettre et de rendre compte.

5.2. LE TRAVAIL EN RESEAU

L'équipe éducative de l'ESAT de Creuzier a réfléchi collectivement, dans le cadre de la réécriture du projet institutionnel à la question du partenariat, aux formes qu'elle revêt dans notre quotidien institutionnel. La définition retenue est la suivante :

« Le partenariat peut se définir comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de réunir leurs efforts, leur vision d'une situation en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation²⁵ ».

Partant de cette idée d'un « *objectif commun dans des missions respectives* » assuré par des intervenants divers, l'ESAT construit un partenariat important dans un réseau qui s'agrandit et intègre d'autres acteurs.

5.2.1. Les liens avec le SAVS, les foyers, les représentants légaux, les autres partenaires institutionnels.

Si au départ, tous les services, les organisations et certaines personnes qui interviennent auprès des usagers de l'établissement, et avec qui nous travaillons, ont pu être identifiés comme des partenaires, le niveau de leur intervention ne nous permet pas de les reconnaître tous comme tels. Ainsi nous pouvons faire une différence notable entre les partenaires qui « *s'unissent pour...* », et les prestataires qui « *fournissent un service pour...*²⁶ ».

Dans cette idée, la qualité de partenaire est sans équivoque pour : les foyers d'hébergement, le SAVS, les IME, les familles, la MDPH, les tuteurs et tous les intervenants sociaux qui interviennent « *autour de...* ». Plus ou moins formalisé ce réseau collabore dans une proximité, une connaissance et une reconnaissance de la place de chacun.

L'ESAT s'appuie sur les professionnels des différentes institutions pour coordonner les parcours, mais il compte également sur les mandataires judiciaires, les représentants légaux, les familles accompagnantes pour s'ajuster au mieux de l'intérêt des usagers et proposer un accompagnement singulier.

Réunions d'échange, informations importantes, rencontre ciblée, point de situation, message téléphonique, E-mail... la dynamique réseau passe par du partage d'information et des actions concrètes et pose la question **du partage des informations**.

²⁵ Réflexion d'équipe sur le partenariat – janvier 2014 – compte rendu en annexe.

²⁶ Ibid

C'est d'avis de tous, à cet endroit que les professionnels qui agissent auprès de la personne doivent être vigilants dans leur communication. Le partage d'informations dans un partenariat soucieux de l'intimité, de la dignité de la personne placée au centre des échanges doit tenir compte de son avis, réclame une déontologie respectueuse de sa vie privée et prend acte d'une part qui échappe à l'ensemble : « *tout ne peut pas être dit ou écrit, certaines données (médicales entre autres) ne doivent se transmettre qu'entre professionnels concernés*²⁷ ».

Cependant il faut : « *communiquer, savoir, connaître, entendre, recevoir des éléments qui se passent ailleurs et qui nous intéressent dans notre travail de tous les jours pour accompagner la personne que nous recevons*²⁸ ». S'il y a des transmissions écrites qui relèvent de nos pratiques et sont encadrées (renouvellement d'orientation, bilan de stages...) d'autres demandes d'informations échappent aux procédures et, passent par des canaux plus personnels (mail, écrit, téléphone, rencontre, réunion...).

Il convient, et probablement que la professionnalisation permet cela, de s'entourer de précautions dès lors que l'on communique des données en dehors de la présence de la personne concernée. Le travail en partenariat suppose de reconnaître le partenaire dans sa fonction, et de l'identifier dans le rôle qu'il occupe autour de la personne. Ainsi : « *chacun de sa place n'a pas à tout savoir, n'a pas tout à dire et doit rester dans ce qui est en relation directe et nécessaire avec la décision à prendre ou la conduite à tenir*²⁹ ». Il faut établir en interne des façons de travailler, de communiquer qui s'appuient sur cette éthique.

La commission parcours

La commission parcours instaurée par le Groupement de Coopération SAGESS est un exemple de collaboration construite autour d'une problématique pour transformer notre offre de service dans l'optique de répondre aux besoins plus singuliers de certaines personnes qui ne trouvent pas leur place dans les dispositifs traditionnels. La commission parcours a le souci de répondre aux projets d'accompagnement des jeunes (16-25 ans) qui rencontrent des difficultés.

Cette instance est une première réponse aux orientations des politiques publiques qui insistent sur la nécessaire désinstitutionnalisation du secteur médico-social et nous proposent de nous engager plus encore dans une logique de parcours.

La commission parcours a pour objectif de tenter d'éviter les situations d'échecs et de construire des projets cohérents au regard des problématiques des jeunes concernés. La mise en place est récente, elle vient bousculer les pratiques de chacun, et propose une

²⁷ Extrait du compte rendu de la réunion de réflexion ;; « le partenariat – s'allier aux autres » 14/11/2014.

²⁸ Ibid

²⁹ Extrait du compte rendu de la réunion de réflexion ;; « le partenariat – s'allier aux autres » 14/11/2014.

réelle avancée pour adapter notre offre de service et ne pas laisser de situation sans solutions.

La Vernière Sport Adapté

Qu'en est-il de la place d'autres acteurs qui peuvent se trouver à la croisée des chemins du fait de leur intervention dans le cadre de nos activités.

L'association « La Vernière » est certes un partenaire de l'institution ESAT au sens relationnel mais l'objet premier de notre rapport avec eux est avant tout une prestation de formation.

Dispensée sous forme d'activités physiques et sportives adaptées elle propose sur un créneau hors travail une formation axée sur la prévention au travail : « être acteur de sa santé ». Les objectifs pédagogiques sont en lien avec le travail car ils consistent à évaluer ses capacités physiques, à agir sur ses forces, à développer le sentiment de responsabilité face à sa santé. 28 séances de 1H30 concernent 17 personnes qui tous les lundis ont une pratique sportive encadrée.

La qualité du regard porté sur les capacités physiques des personnes qui participent à ces séances nous apporte des informations complémentaires utiles pour la construction des projets personnalisés.

5.2.2. L'ouverture de l'ESAT « à et sur son environnement »

Ce chapitre sur le travail en réseau mené au sein de l'ESAT met en avant une réflexion collective qui positionne l'établissement sur un territoire, dans un environnement où il interagit et dans une politique d'ouverture.

L'ouverture sur l'environnement est une notion pleinement transversale au projet d'établissement, elle concerne l'ensemble des chapitres développés dans ce document (secteur économique, environnement médico-social, stages, la formation, les familles...) elle est forcément entendue au titre de la recommandation des bonnes pratiques professionnelles, comme un double mouvement à et sur son environnement, avec l'idée :

- de faciliter l'accès à nos équipements (famille, partenaires visiteurs...) et de nous faire connaître comme une ressource économique mais également sociale d'importance pour l'environnement.
- d'aller vers l'extérieur, afin d'intégrer les personnes à la vie économique et sociale locale et de favoriser un enrichissement mutuel³⁰.

D'une manière générale le partenariat, l'ouverture doivent offrir aux usagers de nos établissements une amélioration de la qualité de la prestation.

³⁰ Voir en annexe le compte rendu de la réunion « intégration insertion » 13/02/2014

6. CONSTRUIRE DES STRATEGIES ECONOMIQUES, SE FAIRE CONNAÎTRE ET RECONNAÎTRE

Dans le chapitre A : « qu'est ce qu'un ESAT en 2014 » nous avons présenté l'approche spécifique de notre établissement au regard des activités de production et de son histoire.

Outre qu'il est dans la nature même de l'ESAT de proposer du travail, nous inscrirons plus globalement cette démarche dans une vision stratégique en dépassant le caractère occupationnel pour affirmer une position éthique autour d'activités économiques devant permettre

- l'accompagnement des personnes vers de nouveaux horizons professionnels
- le développement des apprentissages et la formation
- la production de biens et de services qui sont commercialisés

C'est dans l'interaction de ces 3 finalités que se construit l'insertion sociale et professionnelle de nos travailleurs, « renforçant le sentiment d'utilité, de participation à la société, d'estime de soi et des autres ».

6.1. L'ACQUISITION D'ACTIVITES : ECOLLECTE - CCA

Sur les principes de la sous-traitance industrielle, nous subissons depuis plusieurs années maintenant une lente érosion du volume confié à notre établissement. La fermeture progressive de nombreuses industries du bassin, l'éloignement de la production manufacturière et la technicisation des tâches pour réduire les coûts de main d'œuvre ne garantissaient plus suffisamment une activité constante et lissée dans nos ateliers.

Partant d'une identité forte sur la sous-traitance et de savoirs légitimes acquis au fil des ans, nous avons réfléchi à la façon de maintenir ces savoirs, tout en s'affranchissant de certaines contraintes de dépendance.

Plutôt que de créer un nouvel outil de travail (avec les risques que cela comporte) nous nous sommes orientés sur l'acquisition d'activités compatibles avec nos savoirs. Cette position singulière permet d'entrer en production dans des délais brefs, avec un outil de travail, un fichier client et un regard sur le chiffre d'affaire historique et prévisionnel.

Cette logique doit tenir compte du coût d'acquisition au regard de notre capacité à maintenir ou développer le fichier client, des prestations qui pourront s'ajouter par la suite, et de la complémentarité de nos structures (ESAT ; entreprise adaptée).

C.C.A.

Dans le cas de C.C.A. (Câbles et Connectique de l'Allier - acquisition en 2009), la logique de complémentarité entre la préparation de câbles (activité d'ESAT) et l'injection par surmoulage (métier de l'entreprise adaptée VISA POUR L'ENTREPRISE) a été le point fort du dossier. Représentant un potentiel d'emploi de plus de 15 postes, nous avons pu durant 4 ans maintenir le portefeuille client, moderniser l'outil de travail par l'investissement,

développer de nouveaux apprentissages. Depuis un an, la perte d'un des plus gros donneurs d'ordres a retardé quelque peu le retour sur investissement, et nous nous heurtons dès lors à une des limites de ce type de positionnement, qui nécessiterait une forte commercialisation externe afin de faire tourner l'outil de travail au mieux. En effet, la loi commerciale est ainsi faite : en s'affranchissant de la sous-traitance, il convient d'être en capacité de commercialiser son offre en direct sous peine de voir fondre progressivement le fichier historique client. Il y a là sans doute un axe de réflexion pour l'avenir.

Ecollecte

Après l'expérience C.C.A. et son positionnement industriel, nous avons aussi souhaité diversifier dans le service aux entreprises, ce type de prestation étant par nature moins délocalisable. Il fallait encore trouver un segment de marché non encore saturé et permettant le recours à de l'emploi manuel.

Autour de l'activité dite de D3E (démantèlement des équipements électriques et électroniques), nous avons concilié :

- gisement nouveau issu de contraintes réglementaires
- responsabilité sociale des entreprises
- appropriation facilitée pour nos travailleurs d'activité de démantèlement manuel

Toutefois, nous avons là également rapidement perçu une des difficultés que représentait la logistique de collecte avec les moyens à mobiliser, et le champ géographique d'intervention. Le rapprochement opéré avec Ecollecte en Mai 2013 a permis d'offrir à l'ESAT un outil logistique des plus pertinents, et une approche beaucoup plus professionnelle et diversifiée autour des déchets issus de la bureautique. Toutefois, ce secteur d'activité reste en construction et la maturité n'est pas atteinte ; le ticket financier d'entrée reste conséquent et nous découvrons qu'il est indispensable de réinterroger en permanence nos modèles commerciaux, en mettant en œuvre une ingénierie de veille réglementaire et marketing.

6.2.LE DEVELOPPEMENT DE NOS ACTIVITES ; LES SYNERGIES PARTENARIALES

Peut-être plus que par le passé, la recherche d'activités adaptées à notre population et nos savoir-faire est devenue complexe.

A la raréfaction s'ajoute la complexité de la diversification, notamment dans les services avec pour corollaire l'adaptation des tâches à notre population.

Si, dans l'activité traditionnelle dite d'atelier, il est plus facile d'organiser et distribuer des tâches adaptées à chacun, l'activité de service fait appel à d'autres habiletés et d'autres modes d'organisation : équipes réduites et mobiles, capacité d'adaptation permanente, multiplicité des lieux d'intervention, etc.

Dès lors, chaque mise en place d'activités nouvelles, qu'elles soient internes ou externes, interroge de nouvelles contraintes :

- la formation technique des ouvriers
- l'expertise conseil pour la mise en place
- un niveau d'investissement parfois conséquent
- le professionnalisme attendu de la prestation
- une plus-value ou une différenciation par rapport à des prestations identiques
- une politique de commercialisation et de communication

Cette liste, malheureusement non exhaustive, constitue des clés de succès souvent indispensables et complémentaires.

En l'état de notre structuration, il serait prétentieux d'imaginer être capable de répondre seul à toutes ces exigences ; c'est pourquoi l'ESAT a choisi de travailler en réseau afin de s'enrichir des expériences partagées et d'éviter certains écueils.

Membre de l'ARESTPA (région Auvergne), l'établissement est également adhérent du réseau GESAT (national) et co-animateur des filières D3E et plasturgie.

Ces deux instances visent à la diffusion des bonnes pratiques et constituent un lieu de veille technique et d'innovation. Elles encouragent le travail en réseau et en complémentarité autour de marchés partagés, ou par la réponse en GME d'appels d'offres nationaux (UGAP, BPCE) ou régionaux (TDF, France Télécom, ...).

A un niveau moindre, la recherche de synergie avec les établissements de SAGESS devra également être encouragée, notamment au niveau commercial.

Localement, et sur ce modèle de complémentarité, notre partenariat avec VISA, entreprise adaptée, est très représentatif des réponses à proposer à des clients :

- complémentarité des métiers (CCA, FIELDFLEX, ...),
- sécurisation des « process » selon les capacités productives de chacun (logistique, D3E),
- ressources humaines transverses.

6.3. NOTRE COMMUNICATION

Si, longtemps, l'adage « *pour vivre heureux, vivons caché* » a pu être l'axe communicant des ESAT, il semble que ce temps est révolu. Les modes de consommation, les prises d'information ne se font plus uniquement en local, avec le sentiment d'une légitimité historique et de territoire. Les territoires de décisions sont vastes et tant pour l'économique que pour le social, nous nous devons de conquérir des espaces nouveaux :

- la mise en place de notre site Internet (en cours d'actualisation pour support mobile) est notre ouverture sur le national, renforcé en cela par l'annuaire électronique du réseau GESAT
- Ecollece dispose de son propre site en ligne avec accès interface client
- un travail de référencement est en cours pour que les moteurs de recherche nous placent favorablement dans la hiérarchie du net
- le focus mis parfois sur certaines de nos initiatives (récompenses, trophées, évènements) laisse également une trace permanente sur « la toile » et contribue à une forte valorisation de l'établissement et du travail protégé.

Nos efforts devront être maintenus pour figurer toujours plus largement. Au-delà de son impact commercial et de la notoriété, la communication est aussi un moyen de valoriser les capacités de nos travailleurs, en renforçant le sentiment d'utilité, de participation à un projet de société, d'estime de soi et des autres.

Nos portes ouvertes organisées tous les 2 ans sont l'occasion pour chacun d'eux d'expliquer et de présenter son poste ou son atelier, à des proches mais également aux partenaires institutionnels et économiques. Toutefois, l'établissement -ouvert sur son environnement- accueille et réalise régulièrement des visites de ses ateliers.

Enfin, nous disposons également de support papier communicant :

- une plaquette plutôt commerciale, présentant les différentes activités de l'ESAT, distribuée à la plupart de nos visiteurs
- le livret d'accueil, remis réglementairement à chaque travailleur, est aussi un outil donné aux stagiaires. Une version audio ou vidéo est à l'étude pour faciliter la diffusion et la compréhension de tous

D. EN ALLANT VERS 2018 - PROJECTION

1. PROJECTION – FICHES PROJETS

En guise de projection et pour reprendre les propos du préambule il nous semble utile de repartir de la modernité de fonctionnement des ESAT : « *de moins en moins en marge des systèmes de production ordinaire...* » et rappeler la mission :

- Lieu d'accompagnement à l'autonomie, à la citoyenneté....
- Lieu d'apprentissages professionnels...
- Acteur à part entière du tissu économique

L'ESAT est avant tout un établissement/entreprise qui offre des réponses aux attentes des usagers et qui met en œuvre un accompagnement personnalisé dans une démarche de qualité et de « bienveillance ».

Le projet d'établissement que nous avons présenté dans ce document s'ouvre sur des actions que nous allons décliner sous forme de fiche projet.

Nous en avons repéré dix :

Fiche projet 1 : Suivre notre évolution à partir d'indicateurs clés :

- caractéristiques de la population (âge, ancienneté, données sociales, épidémiologiques, évolution professionnelle et employabilité...)
- mises à disposition,
- temps aménagés et modes d'aménagement,
- volume de formation et répartition de l'offre (RAE, Vie sociale...),
- accueil des stagiaires (TH et encadrements)
- tout autre indicateur pertinent qualitatif ou quantitatif en mesure de mesurer notre activité et de la comparer.

Fiche projet 2 : Accompagner vers de nouveaux horizons professionnels :

- revisiter la mise à disposition comme un objectif dès l'entrée à l'ESAT,
- rendre possible les stages sur sites extérieurs,
- regarder la pertinence d'un poste de chargé d'insertion.

Fiche projet 3 : Développer des apprentissages professionnels et construire des programmes de formation :

- écrire le projet de service du pôle formation.

Fiche projet 4 : La SAESAT, s'orienter vers d'autres missions.

- écrire le projet de service en s'appuyant sur son expérience d'un an.

Fiche projet 5 : Le Service d'accueil séquentiel « Arc en Ciel » :

- réécrire le projet de service en prenant en compte l'arrivée de la SAESAT et la problématique des personnes qui avancent en âge.

Fiche projet 6 : La formalisation de l'accompagnement professionnel et social :

- au regard de l'évolution des programmes de formation repenser le processus de co-construction et d'élaboration des projets personnalisés (réunion de synthèse/projet – document de recueil...).

Fiche projet 7 : L'expression des usagers

- inventer d'autres modes de communication (facile à lire et à comprendre, revoir nos outils de recueil de la satisfaction...).

Fiche projet 8 : Démarche qualité – évaluation interne.

- remettre en route un cycle d'évaluation interne

Fiche projet 9 : Reconnaissance des savoir faire professionnels

- construire un outil de reconnaissance des acquis de l'expérience (RAE).

Fiche projet 10 : Veiller à la pluridisciplinarité à l'intérieur de l'équipe éducative

- s'assurer de la présence d'un médecin psychiatre ou d'une ressource psychiatrique.

*Ce projet d'établissement a été construit avec **un comité de pilotage** constitué pour l'occasion :*

Représentant des usagers de l'ESAT : *Mme Isabelle JEUX – Elue au Conseil de la Vie Sociale de l'ESAT*

Représentant de l'association : *M Jean Claude SENNETERRE – membres du CA AVERPAHM*

Représentant des partenaires : *M Stéphane AUCLAIR - Association Tutélaire Nord Auvergne)*

Représentant des salariés : *M André POUJOL - moniteurs
M Jordan BAURY - moniteurs
M Jean MARC MARAVAL - moniteurs
Mme Geneviève WAVRESKY – Formation permanente,*

Mme Stéphanie MIALHE – Assistante sociale

Mme Danielle FALION – secrétaire

Mme Nathalie PASQUIER - qualitiennne

Direction : *M Emmanuel VERRIERE - Directeur*

M Didier BOULANGER – Directeur adjoint