

PROJET D'ÉTABLISSEMENT

DEVENIR UNE « ENTREPRISE »
PROFESSIONNALISANTE ET CONCURRENTIELLE EN
MAINTENANT NOTRE IDENTITÉ D'ÉTABLISSEMENT
MÉDICO-SOCIAL EN MOUVEMENT CONSTANT, UN
DÉFI POUR L'ESAT LES CLAYES.



esat Les Clayes-Sous-Bois
2019-2024

Table des Matières

GLOSSAIRE

PRÉAMBULE	1
------------------	----------

PROPOS LIMINAIRES	2
--------------------------	----------

I. ALTIA MAULDRE & GALLY, ASSOCIATION GESTIONNAIRE	7
---	----------

1. HISTOIRE ET MISSIONS	7
--------------------------------	----------

2. PROJET ASSOCIATIF	7
-----------------------------	----------

II. PRÉSENTATION DE L'ESAT LES CLAYES	9
--	----------

1. L'AUTORISATION ET LA TARIFICATION	9
---	----------

2. LA LOCALISATION	9
---------------------------	----------

3. LES MISSIONS	10
------------------------	-----------

4. LES VALEURS	11
-----------------------	-----------

III. LES PERSONNES ACCUEILLIES	12
---------------------------------------	-----------

1. LE PUBLIC ACTUEL	12
----------------------------	-----------

2. ORIGINES DES DEMANDES, PARCOURS IDENTIFIÉS	13
--	-----------

3. ÉVOLUTION DU PUBLIC ET SES INCIDENCES	17
---	-----------

IV. PRINCIPES D'INTERVENTION À L'ESAT	17
--	-----------

1. LA SÉCURITÉ ET L'HYGIÈNE	18
------------------------------------	-----------

2. LA CONFIDENTIALITÉ	18
------------------------------	-----------

3. LA PROTECTION PHYSIQUE ET MORALE, LA PRÉVENTION DE LA MALTRAITANCE	19
--	-----------

4. LE « VIVRE ENSEMBLE »	20
---------------------------------	-----------

5. LA PRIMAUTÉ DE LA PERSONNE SUR LE HANDICAP	20
--	-----------

6. LE RESPECT DE LA SINGULARITÉ DE CHACUN	20
--	-----------

7. UN ACCOMPAGNEMENT POUR ET AVEC L'USAGER	21
---	-----------

8. LE RÔLE D'ACTEUR ÉCONOMIQUE ET SOCIAL DES SALARIÉS	21
--	-----------

9. LA QUALIFICATION ET LA PROFESSIONNALISATION DES SALARIÉS POUR LA CONSTRUCTION D'UNE IDENTITÉ PROFESSIONNELLE	22
--	-----------

10. LA GESTION DES PARADOXES	22
-------------------------------------	-----------

V. NATURE DE L'OFFRE DE SERVICE	23
--	-----------

1. STAGES ET ADMISSION	23
-------------------------------	-----------

A. LA POLITIQUE DES STAGES	23
----------------------------	----

B. L'ADMISSION	26
2. PROJETS INDIVIDUALISÉS « PROFESSIONNELS » ET « DE VIE »	27
A. LE PROJET INDIVIDUALISÉ, UNE CO-CONSTRUCTION	27
B. LE RÔLE DE LA CHEF DE PROJETS	27
C. DEUX TYPES DE PROJETS : « PROFESSIONNELS » ET « DE VIE »	28
D. LA FORME DES PROJETS INDIVIDUALISÉS	30
3. UNE DYNAMIQUE D'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE TOURNÉE VERS LE MILIEU ORDINAIRE	31
A. LA CONSTRUCTION VERS LE MILIEU DE L'ENTREPRISE ORDINAIRE	32
B. L'IMPLICATION AU SEIN DE L'ESAT : L'ATELIER LIEU D'APPRENTISSAGE ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL	33
C. L'OUVERTURE VERS DE NOUVEAUX HORIZONS	34
D. RÉSEAU D'INSERTION ESAT DES YVELINES	41
4. FORMATION DES TRAVAILLEURS	41
A. LA FORMATION	41
B. ÉVOLUTION LÉGISLATIVE EN FAVEUR DE LA FORMATION	47
5. PRODUCTION	49
A. QUELLES ACTIVITÉS ?	49
B. COMMENT ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT ?	53
C. SAVOIR-FAIRE ET SAVOIR-ÊTRE	56
D. FICHES DE POSTE DES USAGERS	59
E. MODULATION DES HORAIRES & POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	59
F. LA POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION	60
6. PARTICIPATION DES USAGERS	60
A. ACCESSIBILITÉ DES OUTILS D'INFORMATION	61
7. L'ANCRAGE DE L'ESAT DANS SON ENVIRONNEMENT	66
A. PARTENAIRES INSTITUTIONNELS	66
B. PARTENAIRES MÉDICO-SOCIAUX	66
C. PARTENAIRES SANITAIRES	67
D. PARTENAIRES FAMILIAUX	67
E. PARTENAIRES CULTURELS ET DE LOISIRS	67
F. PARTENAIRES DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE	67
VI. LES PROFESSIONNELS ET LES COMPÉTENCES MOBILISÉES	68
<hr/>	
1. LES MOYENS HUMAINS	68
2. LA DYNAMIQUE D'ÉQUIPE	71
A. LES EXIGENCES DE LA PLURIPROFESSIONNALITÉ	71
A. L'ÉTHIQUE DE DIRECTION	71
B. LES TEMPS DE RÉGULATION	72
3. LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES PROFESSIONNELLES	73
A. LE RECRUTEMENT	73
B. LA FORMATION INTERNE	73
C. LA FORMATION EXTERNE	74
D. LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS	74
E. L'ACCUEIL DE STAGIAIRES	74
VII. L'ÉVALUATION DES OBJECTIFS DE PROGRESSION	75
<hr/>	

1. MODALITÉS DE SUIVI DES OBJECTIFS, PLAN D’ACTION

75

2. LES FICHES ACTIONS

75

BIBLIOGRAPHIE

Glossaire

ACMS	Association interprofessionnelle des C entres M édicaux et S ociaux de santé au travail
ACR	A gir C ombattre R éunir
AGEFIPH	Association de G estion du F onds pour l'Insertion P rofessionnelle des H andicapés
ANESM	Agence Nationale de l'Évaluation de la qualité des établissements et services médico-sociaux
ANDICAT	Association N ationale des D irecteurs et cadres de C entres d'Aide par le T ravail
APEI	Association d'Amis de P arents d' E nfants I nadaptés
APHM	Association de P arents de H andicapés M entaux
ARERAM	Association pour la R ééducation des E nfants et la R éadaptation des A ultes en difficulté M édico- S ociale
ARS	Agence R égionale de la S anté
AT/MP	Accident du T ravail/ M aladie P rofessionnelle
CAJ	Centre d' A ccueil de J our
CAP	Certificat d' A ptitude P rofessionnel
CASF	Code de l' A ction S ociale et des F amilles
CAT	Centre d' A ide par le T ravail
CCAS	Centre C ommunal d' A ction S ociale
CDAPH	Commission des D roits et de l' A utonomie des P ersonnes H andicapées
CDD	Contrat à D urée D éterminée
CDI	Contrat à D urée I ndéterminée
CEDIP	Centre d' E valuation, de D ocumentation et d' I nnovation P édagogiques
CHEP	Centre H orticole d' E nseignement et de P romotion
CMP	Centre M édico P sychologique
CNAV	Caisse N ationale d' A ssurance V ieillesse
CPEF	Centre de P lanification et d' E ducation F amiliale
CPF	Compte P rofessionnel de F ormation
CPOM	Contrat P luriannuel d' O bjectifs et de M oyens
CQP	Certificat de Q ualification P rofessionnelle
CROSMS	Comité R égional d' O rganisation S anitaire et M édico- S ociale
CVS	Conseil de la V ie S ociale
DGCS	Direction G énérale de la C ohésion S ociale
DUERP	Document U nique de l'Évaluation des R isques
EA	Entreprise A daptée
EMPRO	Externat M édico- P rofessionnel
EPI	Équipement de P rotection I ndividuelle
ESAT	Établissement et S ervice d' A ide par le T ravail

ESMS	É tablissement S ocio et M édico S ocio
ETP	É quivalent T emps P lein
GEM	G roupe d' E ntraide M utuelle
HACCP	H azard A nalysis and C ritical C ontrol P oints
HAS	H aute A utorité de S anté
IEM	I nstitut d' E ducation M otrice
IHY	I nsertion des H andicapés des Y velines
IME	I nstitut M édico E ducatif
JEV	J ardins E spaces V erts
MAD	M ise À D isposition
MDA	M aison D épartementale de l' A utonomie
MDPH	M aison D épartementale des P ersonnes H andicapées
MISPE	M ise en S ituation P rofessionnelle en ESAT
OETH	O bligation d' E mloi des T ravailleurs H andicapés
OPCA	O rganisme P aritaire C ollecteur A gréé
PAT	P ôle A utonomie T erritorial
PMSMP	P ériode de M ise en S ituation en M ilieu P rofessionnel
POE	P réparation O pérationnelle à l' E mloi
PRIAC	P rogramme I nterdépartementale d' A ccompagnements des handicaps et de la perte d'autonomie
PRITH	P lan R égional d' I nsertion des T ravailleurs H andicapés
RAE	R econnaissance des A cquis de l' E xpérience
RBPP	R ecommandation de B onnes P ratiques P rofessionnelles
RSFP	R econnaissance des S avoir- F aire P rofessionnels
RGDFE	R émunération G arantie D irectement F inancée par l' ESAT
RNCP	R épertoire N ational des C ertifications P rofessionnelles
RSFP	R econnaissance des S avoir- F aire P rofessionnels
SAMSAH	S ervice d' A ccompagnement M édico- S ocial pour A dultes H andicapés
SAVS	S ervice d' A ccompagnement à la V ie S ociale
SROSM	S chéma R égional d' O rganisation M édico- S ociale
TSA	T roubles du S pectre A utistique
UNAPEI	U nion N ationale des A ssociations de P arents de personnes handicapées et de leurs amis
UNIFAF	U NIon du F onds d' A ssurance F ormation de la branche sanitaire sociale et médico-sociale
URSSAF	U nion de R ecouvrement pour la S écurité S ociale et les A llocations F amiliales
VAE	V alidation des A cquis de l' E xpérience

PRÉAMBULE

L'écriture de ce projet d'établissement est collective. Il est un outil de dialogue et de consensus entre les différentes parties prenantes de l'ESAT.

Les constats et objectifs posés constituent un engagement pour l'ensemble des professionnels. Tous seront investis, à différents niveaux, dans la mise en œuvre et la réussite de ces objectifs, réunis pour la toute première fois, en fiches-actions. Ces dernières participeront à l'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement.

Ce projet est un document visant enfin à garantir les droits des adultes accompagnés en les associant et en permettant une lisibilité de l'offre de service.

Afin d'en faciliter la lecture, et éviter les redondances, nous vous précisons que les personnes accompagnées à l'ESAT seront tour à tour dénommés, usagers, travailleurs handicapés, salariés, personnes accompagnées, agents de conditionnement, de nettoyage, de repasserie ou d'espaces verts.

L'équipe encadrante est, quant à elle, dénommée essentiellement par le terme de membre du personnel ou équipe administrative, éducative ou de direction.

Ce projet d'établissement a été présenté aux délégués du CVS pour consultation le 22 novembre 2018.

Ce projet d'établissement a été validé par le conseil d'administration d'ALTIA le 23 avril 2019.

PROPOS LIMINAIRES

La loi du 02 janvier 2002 énonce dans son article L 311-8 du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF) que les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESMS) doivent disposer d'un projet actualisé tous les cinq ans : « *il est élaboré un projet d'établissement ou de service qui définit ses objectifs, notamment en matière de coordination, de coopération et d'évaluation des activités et de la qualité des prestations, ainsi que ses modalités d'organisation et de fonctionnement.* »

La direction de l'Établissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT) Les Clayes sous-bois considère qu'il s'agit d'aller au-delà du caractère obligatoire de cet outil réglementaire : l'équipe doit se saisir de son écriture pour réfléchir collectivement à l'existant et s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue du service rendu aux personnes en situation de handicap admises en son sein. Ce travail est donc un projet collectif, un outil de dialogue et de consensus. Il constitue aussi un engagement de l'établissement et de tous les professionnels autour d'objectifs déterminés pour les cinq années à venir.

Pour rendre lisibles les fonctionnements et organisations de la structure mais aussi pour étayer l'équipe dans la construction du sens donné à ce nouveau projet, nous faisons le choix de nous appuyer sur les indicateurs internes et externes suivants :

- L'ancien projet d'établissement.
- Le projet associatif et son implication dans la création d'un siège en 2020.
- Le rapport d'évaluation externe.
- Le document d'appui pour la recommandation de bonnes pratiques L'Adaptation de l'Accompagnement des Travailleurs d'ESAT à leurs Besoins et Attentes élaborée par l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM).
- Les préconisations des politiques publiques au travers du dernier Schéma Régional d'Organisation sociale et Médico-Social (SROMS 2012-2017), du Programme Interdépartemental d'Accompagnement des Handicaps et de la perte d'autonomie (PRIAC 2014-2018) et du Plan d'adaptation et de développement des ESAT de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (DGCS 2015).
- Le rapport Piveteau, Zéro Sans Solution publié le 20 juin 2014 qui est à l'origine de la démarche Une Réponse Accompagnée pour Tous.
- La loi du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.
- L'article 75 de la loi de financement de la sécurité sociale de 2016 qui a généralisé les Contrats Pluriannuels d'Objectifs et de Moyens (CPOM) pour les structures accompagnant les personnes en situation de handicap.
- La réforme des autorisations des Établissements et Services Médico-Sociaux (décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des ESMS accompagnant des personnes handicapées) ainsi que la réforme de la tarification SERAPHIN-PH.
- La loi d'avenir professionnel, 2018-771, du 5 septembre 2018 réformant l'Obligation d'Emploi des Personnes Handicapées (OETH), mise en œuvre à compter de janvier 2020.

L'ancien projet d'établissement

Même si l'ensemble de l'équipe de direction a changé entre décembre 2013 et janvier 2014 et que, dès lors, des lignes de changement en termes de fonctionnement et d'exigences sont apparus, il est opportun de tenir compte du contenu du précédent projet d'établissement. Ainsi, nous retenons le principe d'organisation matricielle par projets, qui permet au quotidien, de réunir l'ensemble des professionnels autour de l'utilisateur, acteur de son projet, et de participer à sa mise en œuvre au travers de la formation professionnelle, de l'adaptation des outils, de la transmission de savoirs, de l'intégration en milieu ordinaire, du soutien à l'autonomie, de la participation à la vie de l'établissement.

La notion de « culture de la personne » prioritaire à « la culture des murs » restera également présente dans ce nouveau projet.

Les valeurs fortes de priorité de la personne sur le handicap, de reconnaissance de l'individu dans sa globalité et non sous le seul angle de sa déficience, de recherche permanente du développement de ses compétences, mises en exergue dans l'ancien projet, seront, elles aussi, de nouveau défendues.

Le projet associatif

Le projet d'établissement s'inspire des principes et valeurs du projet associatif d'ALTIA Mauldre et Gally énoncés dans la partie 1 de son écrit. Plus précisément, ce projet tient compte de la mutation en cours de l'association, avec l'ambition et l'investissement importants d'une création de siège en 2020, générant une harmonisation des pratiques et fonctionnements des établissements et services jusque-là assez hétéroclites. Dans ce sens, les deux ESAT de l'association se sont rapprochés depuis juillet 2018 en mutualisant leur direction avec pour objectif premier le développement d'une valeur ajoutée dans la mutualisation de certaines ressources.

Le rapport d'évaluation externe

L'évaluation externe présente l'ESAT dans son rapport comme un établissement possédant de nombreuses forces. Ainsi, le cadre de travail, le projet d'établissement, les relations humaines, l'ouverture de la structure sur son environnement, la démarche d'amélioration continue de la qualité, la garantie des droits et la participation des usagers, la personnalisation des accompagnements, la prévention des risques, la prise en compte des recommandations de bonnes pratiques sont considérés par l'évaluateur comme satisfaisants et très satisfaisants. Il s'agit de garantir le maintien de ces acquis dans le nouveau projet.

Parallèlement, des faiblesses dont nous devons tenir compte dans un souci d'amélioration, sont relevées. Ainsi, en matière de management, il est préconisé d'accentuer la formation des membres du personnel et la vigilance technique lors des recrutements. Développer les procédures, instaurer les entretiens d'évaluation et écrire les fiches de poste sont vivement recommandés.

Enfin, un défi majeur reste prégnant, même si beaucoup d'actions dans ce sens, ont été menées depuis 2014 : l'évaluateur énonce ainsi qu'« *il est impératif que l'établissement diversifie ses activités et introduise des prestations nouvelles pour garantir aux usagers un support travail plus régulier.* »

Le document d'appui pour la recommandation de bonnes conduites de l'ANESM

La recommandation portant sur l'adaptation de l'accompagnement des travailleurs d'ESAT à leurs besoins et attentes est inscrite au programme de travail 2012-2013 au titre du soutien aux professionnels. Le document d'appui en question présente les éléments supports à l'élaboration de cette recommandation et constitue une carte d'identité des ESAT qui met en avant les constats suivants :

- Une population qui se diversifie par ses problématiques avec une irrépensible montée en puissance du handicap psychique, un vieillissement continu des usagers, une part croissante de handicap dit social et l'arrivée de jeunes travailleurs issus d'une scolarité en milieu ordinaire.
- Une pression économique qui s'accroît avec un résultat économique qui prend une part de plus en plus prépondérante dans le fonctionnement de l'établissement et vient souvent compenser les lacunes du Budget Principal de l'Action Sociale (BPAS).
- Un nécessaire investissement de nouveaux créneaux commerciaux, le groupe historique de métiers « conditionnement, emballage, montage » dégageant une faible valeur ajoutée comparé aux activités dites de service.

Ce document évoque un changement culturel massif dans les structures ESAT qu'il est indispensable d'accompagner : *« quoi qu'il advienne, et au-delà des prises de position, entre une situation des comptes publics extrêmement tendue et une nécessaire augmentation continue de leurs résultats économiques, les ESAT seront par essence performants dans les années à venir ou ne seront pas. »*

Le SROSM, le PRIAC et le plan d'adaptation des ESAT de la DGCS

Les contenus de ces trois outils présentent un consensus dans les priorités relevées :

- La prise en compte de la parole de l'utilisateur constitue un critère majeur.
- L'amélioration de l'efficacité s'entend par la promotion d'un service de qualité au meilleur coût.
- Le vieillissement est un thème identifié comme stratégique, avec pour préoccupations principales en ESAT, la perte d'autonomie générant une adaptation des postes et des rythmes de travail et l'orientation au-delà de 60 ans.
- La promotion de l'insertion en milieu ordinaire doit être encouragée.
- Les modes de prises en charge doivent évoluer et s'adapter à l'arrivée de personnes en situation de handicap psychique ou de handicap complexe (Troubles du Spectre Autistique), en instaurant une articulation des interventions entre les acteurs concernés (notamment avec le sanitaire) pour assurer la fluidité des parcours.
- Le soutien des personnels doit être défini dans le projet d'établissement.
- Le développement d'une culture de la bientraitance doit constituer un sujet de préoccupation majeur dans les ESMS.

Le rapport Piveteau Zéro Sans Solution

Ce rapport sous-titré, *le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches*, avait pour objectif initial d'identifier

les transformations à opérer pour le secteur du handicap afin de remettre l'utilisateur au cœur du système en apportant systématiquement une réponse aux besoins des personnes handicapées confrontées à des ruptures dans leur parcours en établissement spécialisé. Ce rapport porte plusieurs principes de transformation majeurs pour les acteurs du secteur :

- Passer d'une logique de place à une logique de parcours et de réponse coordonnée entre plusieurs acteurs médico-sociaux, sanitaires, éducatifs...
- Apporter une réponse à toutes les situations même les plus complexes.
- Renforcer la place de la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) ou Maison Départementale de l'Autonomie (MDA), dans les Yvelines, en tant qu'ensemble de la construction des réponses individuelles sur le territoire.
- Asseoir la responsabilité des autorités de tutelle et de financement, garantes de la pertinence de l'offre.

Le rapport décline la démarche « une réponse accompagnée pour tous » qui transforme l'ensemble du secteur :

- Développer l'anticipation dans les parcours de vie.
- Faire de l'orientation un processus permanent et collectif.
- Lever ponctuellement les obstacles budgétaires et réglementaires du côté des pouvoirs publics.
- Déployer un effort d'adaptation des structures médico-sociales généralistes.
- Développer les coordinations locales.

La loi relative à l'adaptation de la société au vieillissement

Confronté comme beaucoup d'autres établissements au vieillissement, parfois prématuré et soudain, de la population accueillie déjà porteuse d'un handicap, il s'agit de s'investir activement et certainement en partie de se réinventer autour des trois piliers de ce texte :

- L'anticipation de la perte d'autonomie.
- L'adaptation globale de la société au vieillissement.
- L'accompagnement des personnes en perte d'autonomie.

La généralisation des CPOM

Les CPOM constituent un outil de transformation important de l'offre et de l'évolution des pratiques, en contractualisant avec les autorités de financement sur des objectifs qualitatifs relatifs à l'accompagnement des personnes en situation de handicap. La mise en œuvre de la contractualisation pour les deux ESAT et le FAM soins (financés par l'ARS) de l'association est prévue pour le 01 janvier 2020.

La réforme des autorisations et de la tarification SERAPHIN-PH

L'objectif de la réforme consiste en une adéquation des financements alloués aux parcours des personnes en situation de handicap, en proposant un nouveau dispositif d'allocation de ressources aux établissements et services.

La loi avenir professionnel

L'objectif de cette loi est d'augmenter le taux d'emploi direct en entreprises des personnes en situation de handicap, en réformant l'OETH. Les entreprises qui pouvaient s'acquitter à 50% de leur obligation en recourant à des prestations de sous-traitance en ESAT devront à partir de 2020 embaucher des personnes handicapées en emploi direct ou verser la contribution AGEFIPH. Cette réforme est inquiétante pour notre activité de conditionnement, occupant 55 travailleurs, ne possédant pas tous l'autonomie et le souhait d'être embauchés en milieu ordinaire.

Ce recueil de constats, issus de sources diverses, ajouté au fruit de nos observations dans le cadre de notre processus constant d'évaluation interne, amènent l'équipe de l'ESAT à réfléchir et écrire son nouveau projet d'établissement autour du prisme suivant :

Devenir une « entreprise » professionnalisante et concurrentielle en maintenant notre identité d'établissement médico-social en mouvement constant, un défi pour l'ESAT Les Clayes sous-bois.

Pour ce faire, ce projet d'établissement se déclinera de la manière suivante :

- Notre cadre et notre territoire d'intervention en présentant l'association et l'ESAT.
- Les spécificités du public, ses besoins.
- Notre cadre d'intervention en présentant les valeurs défendues.
- Notre offre de service.
- Les ressources mobilisées.
- Les fiches actions.

I. ALTIA Mauldre & Gally, association gestionnaire

1. Histoire et missions

L'association **ALTIA Mauldre et Gally** est une association de type loi 1901, affiliée à l'UNAPEI et résultant de la fusion en octobre 2011, des trois associations suivantes :

- L'APEI du Bois Mesnuls située à Maule,
- L'APHM de la région de Versailles située à Villepreux,
- La Thébaïde située à Villepreux et association absorbante.

Son président est Monsieur Yves DOÏNEL. Il est accompagné dans sa mission par 15 administrateurs.

La nouvelle dénomination ALTIA Mauldre et Gally est un acronyme mettant en exergue les fondements de cette association c'est-à-dire, l'Autonomie, le Logement, le Travail, l'Intégration et l'Accompagnement en faveur des 352 adultes en situation de handicap intellectuel et /ou psychique accueillis. Ainsi, dès son appellation, l'association énonce les principales **missions** à exercer par ses 186 personnels dans ses 9 établissements et services (2 ESAT, 3 Foyers d'Hébergement, 2 foyers de vie, 1 Foyer d'Accueil Médicalisé, 1 accueil de jour) répartis sur Maule, Villepreux et Les Clayes- sous- Bois :

- Promouvoir l'autonomie des personnes en situation de handicap que ce soit dans leur vie quotidienne, leurs déplacements, leurs prises de décision...
- Développer des logements collectifs ou semi collectifs mais aussi des appartements où l'accueil, l'intimité, le confort, le partage et l'immersion dans la cité seront priorités.
- Travailler dans des ESAT aux activités diversifiées où le développement des compétences, l'optimisation des potentiels, l'amélioration continue de la qualité et les formations professionnelles seront développés.
- Favoriser l'intégration dans la société en développant les partenariats extérieurs, en participant à la vie de la cité, en découvrant le monde de l'entreprise et recherchant les embauches en milieu ordinaire.
- Proposer un accompagnement de qualité et personnalisé répondant aux souhaits émis par les usagers.
- Défendre les intérêts moraux, matériels et financiers des personnes en situation de handicap auprès des instances.

2. Projet associatif

ALTIA Mauldre et Gally a affirmé son identité, ses valeurs et ses objectifs dans son projet associatif validé en conseil d'administration le 23 octobre 2014.

Les finalités définies ci-dessus doivent guider l'action de chacun des professionnels d'ALTIA Mauldre et Gally et s'appuient sur les **valeurs** suivantes :

- La considération des personnes en situation de handicap : les adultes accueillis dans les établissements et services d'ALTIA sont les acteurs premiers de leurs choix de vie.
- Les principes énoncés dans la charte des droits et libertés de la personne accueillie constituent des droits fondamentaux.
- La solidarité comme ciment des actions menées.
- L'exercice de la citoyenneté des personnes accueillies dans le respect de leurs droits et devoirs.
- L'implication des familles qui doivent recevoir accueil et soutien et pouvoir se positionner comme actrices du projet associatif.
- La tolérance et la neutralité dans l'accueil des personnes en situation de handicap qui doit se faire sans distinction ethnique, sociale, religieuse ou culturelle.
- La bientraitance.

Pour répondre le plus favorablement possible aux valeurs et finalités énoncées dans son projet, l'association gestionnaire prend différents **engagements** :

- Veiller régulièrement au bon fonctionnement de ses structures.
- S'assurer que les principes énoncés dans le projet associatif sont respectés et se retrouvent dans les documents institués par la loi 2002-2.
- Recruter des professionnels qualifiés pour le fonctionnement des établissements et déléguer leur gestion à des directeurs avec lesquels des relations régulières seront entretenues.
- Rechercher l'adhésion de tous les personnels aux valeurs associatives.
- Développer une coopération confiante entre les professionnels et les bénévoles d'ALTIA Mauldre et Gally.
- Faciliter le climat de confiance entre les professionnels et les familles des usagers.
- Militer pour le maintien et l'amélioration des ressources financières des établissements et des personnes en situation de handicap.
- Se montrer exemplaire dans la gestion des établissements et de l'association.
- Se faire reconnaître comme partenaire force de propositions dans le domaine du handicap mental et développer son réseau.

Au-delà de son souhait de continuer de garantir un fonctionnement de qualité des établissements et services existants tout en assurant sa pérennité auprès des instances de tutelle, ALTIA Mauldre et Gally entend pour les cinq années à venir :

- Renforcer son caractère militant.
- Être attentive aux besoins nouveaux des personnes accueillies dans ses établissements et services et savoir y répondre (vieillesse, choix de vie des usagers...)
- Développer sa communication pour mieux se faire connaître et ainsi garantir son existence en admettant de nouveaux membres.
- Créer de nouvelles structures, soutenir et accompagner les changements nécessaires dans celles existantes.

Depuis plus d'un an, l'association a mis en œuvre un comité de pilotage réfléchissant et travaillant au développement d'un siège avec fonctions supports avec une effectivité à l'horizon 2020.

II. PRÉSENTATION DE L'ESAT LES CLAYES

1. L'Autorisation et la tarification

L'ESAT Les Clayes sous-Bois a reçu son autorisation administrative d'ouverture le 22/09/1969, avec un agrément initial de 16 places en externat. Plusieurs arrêtés préfectoraux ont augmenté progressivement sa capacité d'accueil, fixée par le Comité Régional d'Organisation Sociale et Médico- Sociale (CROSMS) d'Ile de France à 81 places depuis le 23 janvier 2009 et précisant que « *l'ESAT est autorisé à recevoir des personnes souffrant d'un handicap mental, âgées de 18 à 60 ans orientées par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes handicapées (CDAPH) dont la capacité est inférieure au tiers de la capacité normale mais qui possèdent néanmoins une aptitude potentielle au travail.* »

L'établissement relève de la compétence de l'Agence Régionale de la Santé (ARS) qui s'assure du bien fondé de nos interventions professionnelles et fixe, annuellement, une dotation globale de fonctionnement qui constitue le budget social de l'ESAT. Celui-ci est complété par le budget commercial issu des recettes de production des ateliers. Le renouvellement d'autorisation est intervenu pour 15 ans à compter du 03 janvier 2017, avec obligation de réaliser une évaluation interne avant 2022 et une évaluation externe avant 2024.

20 professionnels relevant du secteur social, technique, administratif et médical, correspondant à 19,23 Équivalents Temps Plein (ETP), encadrent les personnes en situation de handicap accueillies à l'ESAT.

2. La localisation

La structure se situe sur deux communes dynamiques et dotées d'infrastructures commerciales, culturelles, sportives et socio-économiques de qualité depuis 2003.

Le site des Clayes sous-Bois abrite sur 800 m² les ateliers de conditionnement, les services administratifs, médicaux et la restauration dans une zone pavillonnaire, facilement accessible par les transports en commun.

Le site de Villepreux accueille sur 350 m² les activités d'espaces verts, de nettoyage professionnel et de repasserie dans une zone d'activité elle aussi facilement accessible en transports en commun, en pleine extension démographique mais difficilement repérable.

Ces deux lieux sont devenus aujourd'hui trop exigus pour répondre à l'ensemble des demandes des clients (zone de stockage notamment) et offrir des conditions de confort optimales pour les équipes (partage de bureaux par des professionnels ayant des fonctions

différentes). Ils bénéficient pour autant de rénovation et de réhabilitation régulières pour progressivement remédier à cet écueil de place et offrent un espace de travail agréable (mobilier, climatisation, jardins...).

3. Les missions

Conformément à l'article L312-1-5 du Code de l'Action Sociale et de la Famille (CASF), l'ESAT Les Clayes sous-Bois est juridiquement un établissement médico-social qui s'engage à respecter les droits fondamentaux des personnes y étant reçues et à les considérer comme des usagers citoyens et acteurs de leurs projets.

Pour compléter cette mission centrale, il nous semble essentiel, dans le cadre de notre projet d'établissement, de rappeler quelques textes fondateurs ou plus récents qui précisent depuis quarante ans la spécificité d'une telle structure à la fois établissement social et médico-social et simultanément structure de mise au travail se rapprochant à cet égard d'une entreprise.

La loi 75-534 du 30/06/1975 dite loi d'orientation en faveur des personnes handicapées énonce pour la première fois la double vocation des Centre d'Aide par le Travail (CAT), à savoir, « *proposer des activités à caractère professionnel mais aussi un soutien médico-social et éducatif ainsi qu'un milieu de vie favorisant l'épanouissement et l'intégration sociale des adultes handicapés* ».

La 60 AS du 08/12/1978 donne une base réglementaire aux CAT et explicite clairement leur double vocation dans son titre 1, article 110 : « *tout en étant juridiquement des établissements sociaux, relevant à ce titre de l'ensemble des dispositions de la loi relative aux institutions sociales et médico-sociales, les CAT sont simultanément une structure de mise au travail dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui toute activité professionnelle. Cette dualité constitue le fondement même des CAT ; aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée.* »

La loi 87-517 du 10/07/1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés crée une obligation de résultats dans l'insertion et le maintien des travailleurs handicapés en milieu ordinaire.

La loi 2002-2 du 02/01/2002 rappelle que les personnes accueillies en ESAT sont des usagers d'établissement médico-social et non des salariés relevant du code du travail. Pour autant, ils bénéficient des mêmes droits et libertés individuels : respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée et de la sécurité ; libre choix des prestations, droit à un accompagnement individualisé, à la confidentialité, droit d'accès aux informations, droit de participation directe à la mise en œuvre de sa prise en charge.

La loi 2005-102 du 11/02/2015 et ses différents décrets qui renforcent les CAT dans leur objectif de professionnalisation des usagers : création d'un projet de travail adapté devant faire l'objet d'évaluations régulières, promotion de la formation et de l'acquisition de savoirs professionnels pour les usagers, insertion des travailleurs handicapés dans la cité, augmentation de la rémunération garantie, attribution de congés exceptionnels, droit à la subrogation... tout en renforçant leur identité d'établissement médico-social : changement

d'appellation de CAT en ESAT, création du contrat d'aide et de soutien par le travail, maintien de l'aide au poste versée par l'état aux usagers...

La loi n°2016-1088 du 08 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels qui introduit le concept d'emploi accompagné.

La loi de financement de la sécurité sociale pour 2016 qui, avec son article 74 précisé par le décret n°2016-1347 du 10 octobre 2016, crée la Mise en Situation Professionnelle en Établissement et service d'aide par le travail (MISPE), qui transforme les conditions d'accueil des stagiaires en ESAT.

L'ESAT Les Clayes sous- Bois répond à sa double vocation en offrant aux personnes en situation de handicap accueillies, un accompagnement professionnel et personnel individualisé, au sein d'un espace collectif favorisant le lien de confiance et l'empathie, en proposant :

- **Un travail dans quatre secteurs d'activité** : le conditionnement, réparti sur 2 ateliers de production, récemment réhabilités, qui constitue une activité historique puisque présente depuis l'ouverture de l'établissement dont nous avons progressivement réduit l'effectif depuis 4 ans. L'entretien des espaces verts réalisé par 2 équipes, activité ancienne puisque pratiquée depuis les années 1980, qui tend à se développer en termes d'effectifs et à s'étendre à la création paysagère. Le nettoyage professionnel réalisé par 1 équipe, activité ouverte en 2014 qui se développe tant en effectifs qu'en marchés. La repasserie assurée par 1 équipe, activité créée en 2017, en pleine expansion.
- **Des expériences individuelles ou collectives en entreprises** au travers des Mises À Disposition (MAD), des prestations de service ou des stages pratiqués depuis une dizaine d'années.
- **La co-construction d'un projet professionnel et personnel individualisé** soumis à des évaluations régulières (2 à 3 par an).
- **Des actions de formation** professionnelle et d'entretien des savoirs de base.
- **Des actions d'accompagnement et de soutien à l'autonomie.**
- **Des espaces de participation** divers permettant aux usagers de prendre part à la vie de l'établissement.

4. Les valeurs

Le projet associatif d'ALTIA énonce des références éthiques et des valeurs qui guident l'action de l'ensemble des professionnels de l'ESAT, qui recherche dans ses interventions, le bien-être, l'épanouissement et l'autonomie des personnes en situation de handicap.

Pour ce faire, les différents intervenants s'appuient particulièrement sur les valeurs républicaines et humanistes de reconnaissance d'une :

- **Liberté individuelle** : les personnes accueillies doivent se sentir libres de choisir, s'exprimer, se déplacer, avoir une vie privée...
- **Égalité** : les personnes accueillies sont traitées avec équité sur leur lieu professionnel et bénéficient des mêmes droits, sans crainte d'arbitraire.

- **Fraternité** : l'entraide, la sollicitude, la générosité et la tolérance constituent les bases de nos interventions.

S'y ajoutent la reconnaissance de l'**altérité** et le **respect** qui permettent l'instauration d'une relation qui se doit d'être toujours équilibrée.

Sans nier l'existence de troubles liés à la situation de handicap, les professionnels de l'ESAT s'attachent également à reconnaître prioritairement chez les usagers leur qualité d'être humain et social. Ainsi, ces derniers doivent être valorisés dans leurs forces et compétences, être regardés positivement leur permettant de développer une image favorable d'eux-mêmes, vectrice du déploiement de leurs capacités.

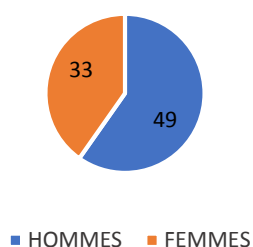
Enfin, les notions de **considération** et de **rôle citoyen** sont essentielles. Elles impliquent celle de responsabilisation des personnes concernées. Les professionnels de l'ESAT s'engagent à les informer de leurs droits et devoirs et à les confronter au quotidien à l'exercice de ces derniers.

III. Les personnes accueillies

1. Le public actuel

L'ESAT Les Clayes sous-bois accueille actuellement 82 personnes, pour un agrément de 81 ETP : 49 hommes et 33 femmes qui exercent une activité professionnelle à plein temps, à l'exception de 3 personnes qui ont choisi le temps partiel pour des raisons médicales, de fatigabilité ou de confort personnel. Trois personnes bénéficient également d'un mi-temps thérapeutique.

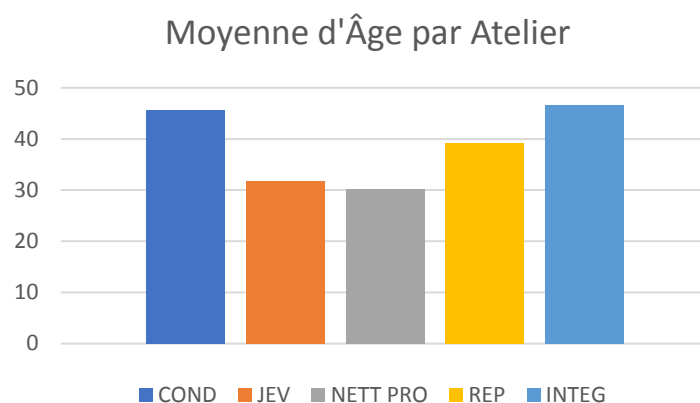
Répartition
Hommes- Femmes



Répartition Hommes-Femmes
par atelier



Ces personnes sont âgées de 20 à 62 ans, avec une moyenne d'âge de 39 ans et une ancienneté professionnelle moyenne de 12 ans. Elles possèdent une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH) délivrée par la CDAPH avec une orientation en ESAT. Toutes vivent dans les Yvelines.

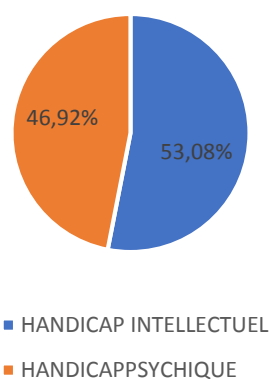


Pour 53,08% d'entre elles, la déficience principale est un handicap intellectuel moyen ou léger, pour 46,92% un handicap psychique leur permettant de préserver un niveau d'autonomie relative et un niveau de capacité à réaliser des actes de la vie quotidienne sans avoir besoin d'une aide permanente.

74,39% de ces personnes voient leur déficience principale se complexifier du fait d'autres handicaps associés ou de difficultés psycho-sociales diverses.

Des mesures de protection de type tutelle, curatelle ou sauvegarde de justice sont mises en place pour 57,62 % des travailleurs de l'ESAT.

Déficience Principale



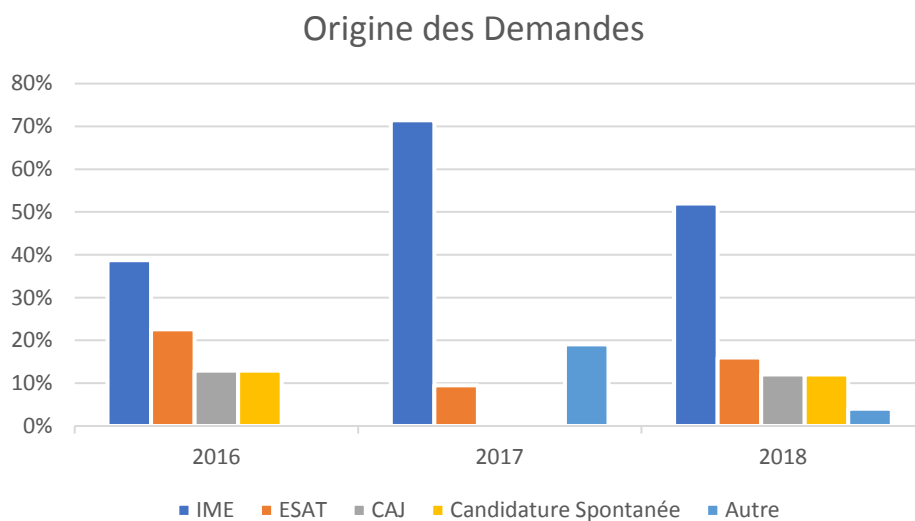
2. Origines des demandes, parcours identifiés

Les demandes d'admission qui sont faites à l'ESAT des Clayes sous-bois continuent de parvenir majoritairement de plusieurs IME partenaires avec lesquels notre ESAT a développé de longue date une politique de partenariat (moyenne de 61,18% des demandes ces 4 dernières années), pour permettre à ces jeunes d'expérimenter une prise de contact avec le monde du travail, de

vérifier leurs capacités et leur intérêt pour tel ou tel type de métier ou pour telle orientation professionnelle avant de s'engager dans une démarche d'embauche proprement dit.

Les effets de la loi Creton qui avait repoussé certaines démarches d'entrée en ESAT au-delà de vingt ans, s'estompant, ces établissements IME nous adressent des stagiaires plus précocement pour des stages dès 17/18 ans. Cela aboutit à des embauches effectives avant 20 ans plus nombreuses.

Par ailleurs, ces établissements ont vu leur public évoluer avec moins de déficits intellectuels simples et davantage d'aspects déficitaires en relation avec des troubles psychiques ou des difficultés psycho-sociales qui constituent souvent des handicaps moins bien définis avec des comportements qui rendent plus complexes l'adaptation au monde du travail et les modalités d'accompagnement dont ils ont besoin, même en milieu protégé.



Parallèlement nous avons vu augmenter de façon significative l'arrivée de candidatures spontanées atteignant jusqu'à un quart des demandes en 2014 et 12% en 2018. Par essence, ces candidatures émanent de personnes dont le parcours institutionnel a été discontinu, voire inexistant, pour diverses raisons liées à leur contexte de vie ou aux spécificités de leur handicap psycho-social ou psychique qui comporte davantage de fluctuations ou de ruptures. L'application des MISPE pour ces personnes n'est pas sans présenter de limites, certaines d'entre elles, une fois rencontrées par la responsable de stage, ne trouvant pas l'énergie mentale nécessaire pour solliciter la Maison Départementale de l'Autonomie et obtenir une orientation. D'autres encore n'ayant pas la possibilité initiale de s'engager dans un premier stage de 10 jours y renoncent alors que nous pouvions les accueillir précédemment pour de très courtes périodes plusieurs fois renouvelées via des conventions de stage.

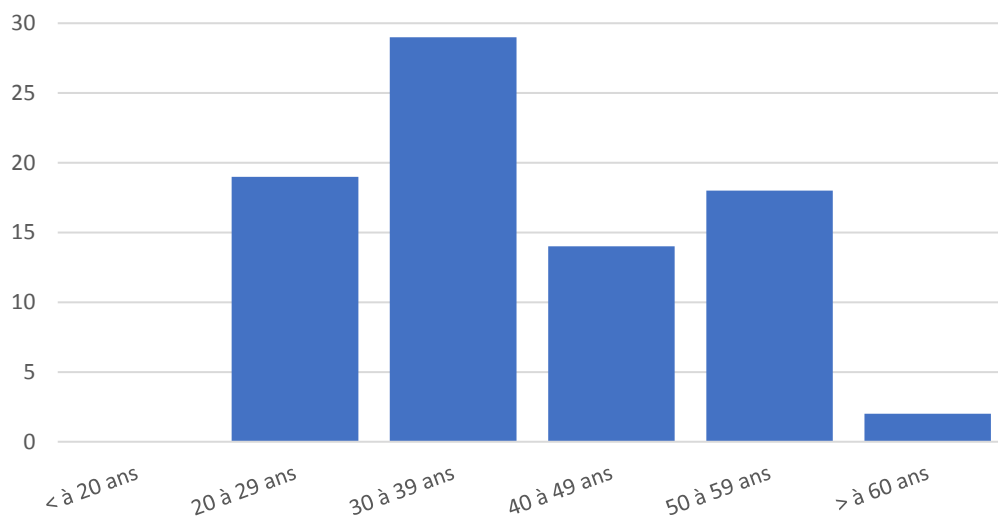
Nous veillons à ne pas inscrire en liste d'attente un nombre trop important de personnes (4 à 5 maximum) de façon à ce que l'embauche effective puisse se réaliser dans une temporalité raisonnable. Nous réinterrogeons l'organisation temporelle des stages d'admission pour que le temps d'attente pour obtenir ce dernier ne soit pas trop long afin d'éviter une érosion de la dynamique de la démarche d'embauche.

À l'autre extrémité de la pyramide des âges, nous constatons qu'à partir de 2019, nous devons accompagner environ trois départs à la retraite par an au lieu de 1 par an actuellement. L'incidence de ce constat est immédiate dans la mesure où une anticipation

minimale de 3 à 5 ans (voire davantage) est indispensable pour préparer ces personnes, pour réfléchir avec elles et leurs proches aux solutions de réorientations adaptées, pour assurer sereinement cette transition et pour permettre d'engager progressivement des investissements dans leur futur contexte de vie pour faciliter leur intégration.

Au-delà de la retraite, se pose bien évidemment la question du vieillissement de la population puisque 20 personnes ont actuellement plus de 50 ans et connaissent pour certaines des problématiques liées à l'avancée en âge (fatigabilité, perte de mémoire, perte des repères, irritabilité, arrêt maladie...).

Pyramide des Âges



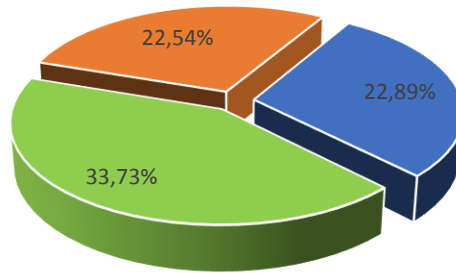
En 2018, sur le territoire national, on estime à 23% les personnes accueillies en ESAT âgées de plus de 50 ans et à environ 27500 le nombre de travailleurs d'ESAT concernés par un départ en retraite dans les années à venir.

À l'ESAT Les Clayes, les personnes âgées de plus de 50 ans représentent 24,40% de l'effectif global.

D'autre part, l'évolution de la société et l'évolution des orientations du médico-social, sous l'impulsion de la loi de 2002-2, ont une incidence sur les parcours de vie et les parcours professionnels des travailleurs handicapés de notre ESAT.

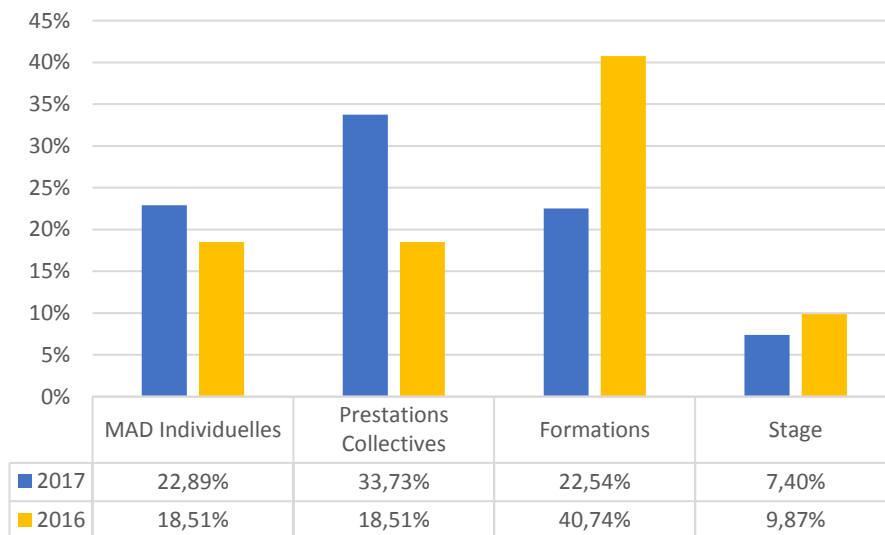
Grâce au développement des contrats de mises à disposition en entreprise individuels (22,89% en 2017) ou collectifs (33,73% en 2017), grâce aux formations (726 heures de formation en 2017 pour 22,54% des usagers) et à des embauches en CDD et en CDI, les travailleurs de l'ESAT s'intègrent davantage en milieu professionnel ordinaire. En parallèle, un plus grand nombre intègre des structures de logement de plus en plus autonome et individuel (36% en foyer d'hébergement dont 18% en foyer appartement et 20% en logement autonome). Depuis quelques années, davantage d'usagers sont en couple et parents.

Pourcentage des Personnes Concernées par l'Intégration

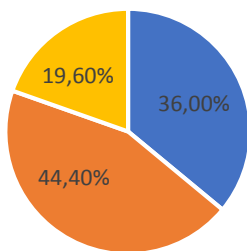


- MAD Individuelles ■ MAD Collectives
- Formations

Pourcentage des Intégrations par Type

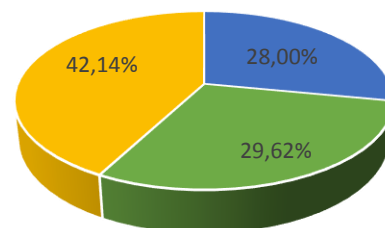


Lieu de Vie des Travailleurs



- FOYER HEB ■ FAMILLE ■ AUTONOME

Mesures de Protection



- TUTELLE ■ CURATELLE ■ PAS DE MESURE

Cette évolution entraîne une ouverture, une dynamique et un intérêt pour l'ensemble des usagers de l'ESAT. Cette évolution nécessite aussi des professionnels de l'ESAT un accompagnement dans des domaines plus étendus avec la recherche de partenaires extérieurs variés selon les besoins spécifiques de chacun.

3. Évolution du public et ses incidences

Les chiffres cités en introduction au sujet de la déficience principale démontrent que notre agrément initial s'est peu à peu modifié pour s'ouvrir à des accompagnements parfois plus complexes pour l'équipe encadrante. En effet, l'évolution sociétale amène naturellement l'ESAT Les Clayes sous-bois à davantage de souplesse, d'adaptation et à s'ouvrir à une plus grande diversité de public accueilli en intégrant davantage de personnes en situation de handicap psychique mais aussi progressivement des personnes présentant des Troubles du Spectre Autistique (5) et des personnalités dites « *borderline* » (addiction, délinquance) ou présentant un handicap social (6 actuellement).

Cette ouverture nécessite des adaptations spécifiques avec un accompagnement, de la réflexion et de la formation permanente de l'équipe pour répondre de façon adéquate à un éventail de besoins de plus en plus variés et étendus. Cette intégration, conduite avec une grande vigilance du maintien des équilibres et du respect de chacun, insuffle une dynamique au bénéfice de tous.

Accompagner les travailleurs de notre ESAT dans ces transitions nous engage à renforcer notre vigilance et notre accompagnement pour qu'ils développent non seulement un « savoir-faire » technique pour développer leurs compétences professionnelles mais aussi un « savoir-être » relationnel et social pour que leur comportement leur permette de s'adapter aux différents contextes dans lesquels ils s'intègrent.

IV. Principes d'Intervention à l'ESAT

L'ESAT, comme lieu de travail, offre le support d'un cadre et de repères professionnels qui permettent de promouvoir la personne en situation de handicap :

- Par l'accès au statut professionnel de travailleur rémunéré,
- Par le développement de ses compétences et de ses potentialités,
- Par l'effectivité de son positionnement en tant qu'acteur social de plein droit et en tant que citoyen à part entière.

L'ESAT Les Clayes sous-Bois appuie la mise en œuvre de cette démarche constante de valorisation de la personne et de ses compétences sur la notion de bientraitance qui a fait l'objet d'une RBPP par l'ANESM en 2008 et qui en donne la définition suivante : « *la bientraitance est une culture inspirant les actions individuelles et les relations collectives au sein d'un établissement ou d'un service. Elle vise à promouvoir le bien-être de l'utilisateur en gardant présent à l'esprit le risque de maltraitance. La bientraitance naît donc d'un équilibre*

entre un fond d'exigences permanentes, celle de répondre aux besoins fondamentaux de l'utilisateur de la manière la plus individualisée et personnalisée possible, et une interprétation puis une mise en œuvre par définition ponctuelles et dynamiques données par les professionnels au sein d'une structure donnée. »

Le questionnement éthique permanent des professionnels de l'ESAT nourrit cette recherche du positionnement le plus adapté au parcours individuel de chaque usager. Les réunions d'équipe hebdomadaires complétées par des réunions spécifiques de formation et de réflexion éthique sont les supports structurels de cette démarche qui fonde au quotidien l'accompagnement.

À l'ESAT Les Clayes sous-Bois, la bientraitance s'enracine dans les principes fondamentaux suivants :

1. La sécurité et l'hygiène

Même si les personnes en situation de handicap accueillies à l'ESAT ne sont pas considérées comme salariées au sens du code du travail, elles relèvent pourtant de ce dernier en ce qui concerne l'hygiène et la sécurité. Aussi, les besoins primordiaux de sécurité professionnelle sont assurés par :

- L'écriture et l'actualisation d'un Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP) pour chacun des ateliers, lieux communs, espaces de stockage...
- La mise en œuvre d'un plan pluriannuel d'amélioration des conditions de travail.
- Une exigence sur le port des Équipements de Protection Individuels (EPI).
- La réalisation annuelle de formations professionnelles telles HACCP, Sauveteurs Secouristes du Travail, équipiers de première intervention à destination des encadrants et de certains usagers.
- Le médecin du travail comme interlocuteur privilégié sur ces questions qui au-delà des visites médicales individuelles, réalise des visites des locaux et donne des préconisations d'amélioration.
- Le souci permanent d'un cadre de travail accueillant et confortable.

2. La confidentialité

Chaque personne en situation de handicap, stagiaire ou travailleur embauché, dispose d'un dossier administratif, médical et professionnel, consigné dans le bureau de la chef de projets. Les informations inscrites sont confidentielles, connues de la personne concernée qui peut à tout moment les consulter sur demande.

Les informations médicales sont mises à la disposition de l'équipe de l'ESAT et d'éventuelles équipes d'urgence extérieures sous la forme d'une fiche médicale d'urgence.

L'ensemble des membres du personnel est soumis à une obligation de réserve et de discrétion.

3. La protection physique et morale, la prévention de la maltraitance

Toute forme de violence, qu'elle soit physique, morale, matérielle, active ou passive, d'où qu'elle émane, des professionnels comme des usagers, est strictement interdite à l'ESAT qui s'engage pour remédier à de tels passages à l'acte à :

- Diffuser à l'ensemble du personnel le règlement intérieur d'ALTIA, qui prévoit des sanctions en cas de violences à l'encontre des personnes accueillies.
- Informer les membres du personnel de leur obligation légale de dénoncer les actes de maltraitance dont ils seraient témoins et de la protection qui leur est due en ce cas.
- Informer, personnels comme usagers dès leur embauche ou admission, qu'aucune permissivité n'aura cours en cas de passage à l'acte violent.
- Mettre à disposition du personnel les RBPP de l'ANESM (aujourd'hui Haute Autorité de Santé, HAS) sur la bientraitance et la prévention de la maltraitance ainsi que tout autre texte utile.
- Réaliser des formations internes et conduire une réflexion continue sur les pratiques professionnelles et l'éthique pour le personnel.
- Privilégier, pour les professionnels, une posture de bientraitance dans les actes quotidiens (pas de tutoiement systématique des usagers, pas de surnom, notion d'altérité, observation des fluctuations de comportements permettant la prévention...).
- Développer le partenariat pour interroger les fonctionnements de l'équipe et développer sa capacité d'innovation.
- Diffuser et rendre lisible le règlement intérieur de l'ESAT aux usagers qui explicite clairement les sanctions encourues en cas de violence.
- Afficher la charte des droits et des libertés et le numéro « allo maltraitance ».
- Informer les usagers sur leurs droits, devoirs et possibilité de recours.
- Aborder ouvertement les sujets de la bientraitance et de la maltraitance avec les personnes accueillies au sein du CVS et des groupes « vivre ensemble » animés par la psychologue de l'établissement.
- Proposer régulièrement aux usagers des échanges professionnels avec l'extérieur.
- Compléter la sanction disciplinaire prise à l'encontre d'un usager par un accompagnement éducatif individualisé.
- Mettre en place un traitement systématique, tracé et proportionnel à la gravité de l'acte constaté.
- Informer les autorités compétentes si besoin.
- Tenir un recueil de signalement des événements indésirables.
- Informer la victime des suites données à l'acte de maltraitance.
- Interroger avec du recul, tout acte de violence, dans un souci d'amélioration continue du service.

4. Le « Vivre Ensemble »

Par ce concept, l'ESAT Les Clayes sous-bois cherche à construire une ambiance quotidienne vivante et agréable, où individuellement et collectivement, les échanges sont favorisés, avec respect et bienveillance.

Les notions d'**accueil** et de **disponibilité** à l'autre sont primordiales et chacun des personnels participe à créer un état d'esprit convivial et rassurant pour toute personne entrant dans l'établissement.

5. La primauté de la personne sur le handicap

La valeur de la personne est placée au-dessus de tout. La mission de l'ESAT est de lui donner toutes les chances d'exister, d'aller au bout d'elle-même dans ses choix, dans sa dynamique, dans ses réseaux de relation, dans l'optimisation constante de ses qualités.

Aucune personne ne peut être confondue avec son handicap et ses difficultés. C'est au contraire, la reconnaissance de ses compétences, de ses ressources, de son potentiel de responsabilité qui guident les professionnels de l'ESAT dans leur accompagnement des salariés et de leurs objectifs personnels de progression (c'est pourquoi les termes désignant la personne par son handicap sont inappropriés).

C'est la reconnaissance de l'altérité, le respect de l'autre avec ses richesses et ses difficultés qui fondent l'espace de la rencontre et qui insufflent la dynamique de l'accompagnement.

Reconnaître à l'autre cette place, c'est lui permettre d'exercer ses choix et ses responsabilités ce qui implique un constant devoir de formation et d'information.

Avec son professionnalisme et sa créativité, chaque professionnel de l'ESAT contribuera à reconnaître en l'autre, sans omettre l'existence de ses difficultés, sa valeur, sa trajectoire de vie, ses chances d'exister dans sa différence et ses particularités.

6. Le respect de la singularité de chacun

Mettre au premier plan la primauté de la personne exige que l'ESAT organise son propre dispositif de fonctionnement en la centrant sur le suivi et la réalisation des Projets Individualisés (PI). Ce management par projets organise une constante priorité et une attention permanente aux spécificités propres à chaque parcours.

Pour y veiller, l'ESAT s'est doté structurellement d'une Chef de Projets, responsable du renouvellement annuel et du suivi de la mise en œuvre des PI (conformément à la loi de 2002-2). Sa mission est d'assurer le respect de chaque parcours et de veiller à ce que le fonctionnement institutionnel collectif respecte cette dynamique individuelle et en soit réellement le support efficace.

7. Un accompagnement POUR et AVEC l'utilisateur

Le dispositif d'individualisation de l'accompagnement des travailleurs, salariés de l'ESAT est fondé sur une dynamique et une éthique où leur parole, le respect de leur choix, la reconnaissance de leurs droits sont les préalables à toute action.

La co-construction et le suivi des projets individuels, comme la constante attention portée à l'amélioration des conditions de travail ne peuvent être authentiques que si l'échange permanent et la consultation des intéressés sont sincères et véritables.

Seule cette qualité d'échange **avec** eux donne aux professionnels la possibilité d'accéder à leurs choix, à leurs désirs, à leurs demandes, à leur façon de voir : Que se pensent-ils capables de faire ? De quelle façon ? À quel rythme ? Quels obstacles rencontrent-ils pour oser s'engager dans cette trajectoire de progression ?

Sur la base de la compréhension de ces attentes, les professionnels mettent toute leur exigence et toute leur créativité, soutenue par le constant travail d'élaboration en réunion d'équipe, au service des salariés, **pour** eux :

- Pour les aider à mieux percevoir leurs compétences comme leurs besoins.
- Pour mobiliser leurs potentialités.
- Pour insuffler une dynamique en renforçant leur confiance en eux.
- Pour structurer avec eux un parcours de progression réaliste et fondée sur une pédagogie de réussite.

Le partage de l'ajustement permanent entre les attentes exprimées par les salariés et les besoins perçus par les professionnels s'organisent à partir du support du travail qui médiatise différentes occasions :

- Constats concrets, au quotidien des réussites et des difficultés rencontrées lors de la réalisation des travaux.
- Débriefing quotidien ou hebdomadaires en atelier.
- Réunions mensuelles d'échanges et d'information dans chaque atelier.
- Bilans systématiques lors de toute expérience (stage, MAD, ...).
- Grille d'auto-vérification de procédure de travail au self.
- Réunions d'information sur le fonctionnement de l'ESAT : présentation simplifiée des budgets, informations travaux...

La densité de cet accompagnement par les professionnels permet de concerner les salariés, de leur faire partager l'intérêt de cette forme d'auto-évaluation guidée et continue qui augmente leur propre capacité à être les acteurs éclairés de leur projet et à le définir avec une perception de plus en plus complète, objective et réaliste de leurs capacités et de leurs besoins.

8. Le rôle d'acteur économique et social des salariés

Parce que l'activité de l'ESAT s'intègre dans le tissu économique d'un réseau d'entreprises partenaires et de clients réguliers ou ponctuels.

Parce que l'ESAT organise sa production pour tenir les objectifs de qualité et les délais.

Parce que l'ESAT valorise le travail réalisé par chacun en défendant son paiement au juste prix.
Parce que l'ESAT cherche à atteindre le résultat économique permettant l'équilibre de la balance commerciale et contribuant à la part commerciale de la paye de chaque travailleur en situation de handicap.

Parce que l'ESAT informe les usagers sur la valeur commerciale de leur travail, sur des circuits d'utilisation et de vente de ce qu'ils produisent :

Alors l'ESAT met les personnes accueillies en situation de tenir une place efficiente et reconnue dans ce système économique dont ils sont pleinement acteurs. Cette intégration professionnelle effective définit leur statut de salarié d'ESAT et fonde leur utilité sociale.

9. La qualification et la professionnalisation des salariés pour la construction d'une identité professionnelle

L'ESAT entraîne l'ensemble des travailleurs dans une démarche de professionnalisation inscrite dans une trajectoire de Préparation Opérationnelle à l'Emploi (POE). L'objectif est que chacun puisse aller le plus loin possible dans le développement de ses potentialités et de son efficacité pour renforcer l'estime de soi, optimiser son équilibre personnel et construire son identité professionnelle.

Au quotidien des ateliers :

- L'acquisition et le respect des repères professionnels : horaires, modalités de communication, dynamisme du positionnement, recherche de qualité, prises d'initiatives adaptées, contribution au fonctionnement collectif... permettent le développement d'attitudes et de comportements véritablement adaptés.
- La variété des travaux réalisés pour les clients de l'ESAT est le support de nombreux apprentissages et multiplie sans cesse les opportunités d'exécuter et de développer des compétences techniques.

Pour renforcer cette professionnalisation au quotidien, l'ESAT s'est doté d'un chargé de l'intégration et de la formation professionnelle. Selon les capacités, les besoins et les demandes individuelles des usagers, il met en place des expériences de travail en entreprises ordinaires (stages, Mises à Disposition...) et des formations complémentaires (HACCP, cariste, taille d'arbres et arbustes, incendie, sécurité du travail, formations métiers...).

Plus spécifiquement quand le parcours de certains salariés d'ESAT laisse envisager l'opportunité de formations qualifiantes, elles peuvent être engagées (Certificat d'Aptitude Professionnelle, Validation des Acquis de l'Expérience...) et accompagnées. Ces qualifications sont recherchées par le chargé d'insertion dans la perspective d'améliorer et de valider le parcours professionnel du salarié et de contribuer à son employabilité.

10. La gestion des paradoxes

L'ensemble des principes d'intervention de l'ESAT met les usagers et les professionnels dans la nécessité d'ajuster en permanence les équilibres spécifiques de chacun, entre des objectifs paradoxaux :

- Protéger – autonomiser.
- Singulariser - rester enraciné dans les repères des fonctionnements collectifs de l'ESAT et de la société.
- Valoriser des personnes - accéder aux repères de la réalité avec l'authenticité.
- Rendre un service sans être au service.

V. Nature de l'offre de service

1. Stages et admission

a. La politique des stages

D'ordinaire, pour assurer la politique des stages internes et externes, un moniteur d'atelier est nommé responsable des stages. Il est détaché de son atelier une journée par semaine pour assurer la mise en œuvre et le suivi de ces différents stages. Depuis quelques années, par défaut d'effectif disponible, c'est la chef de projets qui assure cette mission.

Les stages internes

Dans le cadre des projets individualisés, les salariés qui en font la demande peuvent réaliser des stages dans un autre atelier voire même une autre activité. Ces stages peuvent avoir comme objectifs de :

- développer de nouvelles compétences en découvrant d'autres tâches et/ou techniques de travail.
- S'inscrire dans une dynamique de groupe différente.
- Retrouver une motivation face au fonctionnement parfois routinier d'un atelier.
- Changer d'atelier ou d'explorer une autre activité et favoriser la mobilité interne.
- Proposer un autre regard sur les capacités relationnelles et professionnelles du salarié.

Les stages internes sont proposés aux travailleurs ayant effectué au moins une année de présence à l'ESAT, pour s'assurer du bienfondé du projet de la personne. Ces stages permettent de favoriser la mobilité entre les différents ateliers ainsi qu'entre les différentes activités. Grâce à ces stages, les usagers (notamment ceux de conditionnement) prennent conscience que leur carrière professionnelle n'est pas figée et qu'ils peuvent, en fonction de leur projet apprendre un nouveau métier ou découvrir une autre activité pour soit changer, soit « souffler ».

Dans le cadre de certains projets et pour favoriser la mobilité interne, les salariés de conditionnement, peuvent, en fonction des besoins des travaux apporter leurs compétences dans l'autre atelier. Depuis les travaux d'unification des ateliers, les stages internes en conditionnement sont moins formalisés.

Les stages externes

Depuis de longues années, l'ESAT des Clayes est engagé dans une politique d'accueil des stagiaires extérieurs. L'ESAT est attaché à la transmission de valeurs professionnelles, même si l'ensemble des stages ne débouche pas sur des admissions. Ces stages permettent aux stagiaires d'expérimenter le travail et son organisation, mais également d'acquérir (pour les jeunes venant d'IME, IMPRO, ...) un positionnement professionnel. Ils permettent également aux jeunes de vivre leur première expérience professionnelle et d'obtenir des évaluations croisées afin qu'ils définissent au mieux leur projet professionnel.

Chaque année, nous accueillons, en moyenne, l'équivalent de deux salariés à temps plein en stage, en plus de notre effectif agréé :

Année	Jours de stage	Périodes de stage	Durée moyenne (en jours)	Nombre de stagiaires	Admission
2010	508	50	10,16	35	4
2011	728	64	11,38	43	6
2012	281	26	10,81	25	3
2013	277	28	9,89	22	4
2014	445	37	12,03	29	2
2015	495	46	10,76	33	6
2016	472	39	12,10	31	3
2017	266	25	10,64	21	0

Face au nombre important de demandes et au fait que pour la majorité d'entre elles nous proposons des périodes de stage, le délai d'attente entre la prise de contact et le début de stage est très long, environ 7 à 8 mois. Il arrive également que compte tenu du long délai qui sépare la première prise de contact et le début du stage, les personnes annulent leur stage soit parce que leur projet a changé soit parce qu'elles ont trouvé une place dans un autre établissement.

Chaque demande, qu'elle soit faite par téléphone, par courrier ou par mail, si le projet de la personne correspond à ce que l'ESAT est en mesure de proposer, donne lieu à un entretien avec la chef de projets.

Cet entretien a pour objectif de faire connaissance et se déroule en trois temps. Tout d'abord le stagiaire se présente et présente aussi la démarche dans laquelle il fait cette demande de stage. Ensuite la chef de projets présente l'ESAT et les procédures de stage. Enfin, si la personne confirme son intérêt pour un stage de découverte à l'ESAT, la chef de projets règle les questions d'ordre pratique (calendrier, élaboration du dossier, fixation des premiers objectifs) et procède à la visite de l'établissement.

Chaque accueil en stage donne lieu à un bilan de stage. Le bilan de stage est réalisé à la fin du stage (le dernier ou avant-dernier jour en fonction des disponibilités de chacun) dans le bureau du directeur adjoint en charge de la production avec :

- le stagiaire.
- Le moniteur de l'atelier qui l'a accueilli.
- Le directeur adjoint.
- La chef de projets.

Dans un premier temps, le stagiaire s'exprime sur les travaux qu'il a réalisés pendant sa période de stage, sur sa façon d'appréhender les consignes et le travail, ses relations avec ses collègues, son ressenti pendant le stage, ... Ensuite le moniteur donne un avis technique motivé, évaluant l'intérêt du stagiaire pour le travail, ses capacités professionnelles, son aptitude à respecter les règles de fonctionnement et à s'inscrire dans une équipe, son positionnement dans l'entreprise, avec les clients.

L'ESAT des Clayes propose trois types de stage : stage de découverte, de formation et d'admission. Cette procédure a pour objectif de permettre aux futurs « professionnels » de devenir les salariés de l'ESAT, de s'appropriier les lieux, les savoirs-faire et les attitudes professionnelles.

Le stage de découverte, comme son nom l'indique permet au stagiaire de découvrir l'ESAT des Clayes, son fonctionnement, l'activité qu'il a choisie. La durée de ce stage est le plus souvent de deux semaines. Il peut s'il est nécessaire être plus court, afin de proposer l'accueil le plus adapté possible au projet de la personne.

Le stage de formation, permet de poursuivre les apprentissages élaborés en fonction des objectifs relevés lors du bilan du stage de découverte. La durée de ce type de stage varie de deux semaines à un mois. En fonction des besoins du stagiaire ou des disponibilités d'admission il peut y avoir plusieurs stages de formation.

Lorsque le stagiaire émet le souhait d'être embauché à l'ESAT et que l'équipe le sent prêt, en termes d'attitudes professionnelles (assiduité, prise d'initiatives, autonomie dans le travail, attitude adaptée, ...), nous l'invitons à adresser à la direction une lettre de candidature.

Le stage d'admission intervient quand le stagiaire a fait au moins un stage de formation, qu'il est placé premier sur la liste d'attente et qu'une place est disponible dans l'activité demandée. L'ordre de la liste d'attente est déterminé en fonction de la date de réception du courrier de candidature. Le stage d'admission dure au minimum un mois et peut être renouvelé pour vérifier le souhait du candidat.

Les MISPE

Cette procédure de stage qui permettait une certaine souplesse dans le parcours et l'accueil des stagiaires est remise en question à deux niveaux :

- en fonction des besoins professionnels des différentes activités de l'ESAT.
- avec la mise en place des Mise en Situation Professionnelle en ESAT (MSIPE), suite au décret 2016-1347 du 10 octobre 2016. Ce décret précise la mise en œuvre opérationnelle du dispositif MISPE et les modalités de gestion de la couverture Accident du Travail et Maladie Professionnelle (AT/MP) pour les stagiaires. Pour chaque stagiaire entrant dans ce dispositif, une déclaration auprès de l'URSSAF et le versement par l'ESAT des cotisations sociales « accidents du travail » sont effectués.

Par ailleurs ce dispositif limite le nombre et la durée des périodes d'accueil en stage pour toute personne n'étant pas orientée par un IME ou un établissement rattaché à l'Éducation Nationale. Les stagiaires relevant des MISPE ne peuvent bénéficier que de deux fois 10 jours de période de stage la même année dans le même établissement.

Au-delà de rajouter une charge administrative importante à l'accueil en stage (fiche de liaison à envoyer à la MDA pour demander l'accueil en stage, conventions de stage spécifiques, bilan spécifique à renvoyer dans les 15 jours qui suivent le stage, déclaration URSSAF, édition d'une fiche de paie, ...), ce dispositif vient « rigidifier » notre procédure d'accueil de stage. Même si la MDA prescrit une période d'essai de trois mois renouvelables, lors de l'admission suite à

une MISPE, le délai de deux fois dix jours de stage est bien trop court pour pouvoir fournir une évaluation des personnes suffisamment étayée. Certaines personnes (notamment les personnes présentant des difficultés psychiques) ont besoin de davantage de temps pour intégrer les attendus professionnels, notamment, en termes de savoir-être. Une grande partie des personnes accueillies dans le cadre des MISPE sont des personnes ne bénéficiant d'aucun accompagnement éducatif à l'extérieur. Pour certains ils ont connu de longues périodes d'inactivité et voient la reprise d'un travail comme le début d'une réinsertion sociale. La fragilité de ces personnes, ne leur permet pas toujours d'être dans une période qui leur est favorable lorsqu'ils sont en stage tant nos délais entre l'entretien de présentation et le début de stage est long.

ACTION :

- Formaliser une nouvelle procédure d'accueil des stages qui tiennent compte :
- de notre mission de formation à l'égard des jeunes issus des IME, qui sont dans un processus de construction d'un projet professionnel,
 - du dispositif MISPE,
 - de nos besoins en termes de recrutement.

b. l'admission

L'admission à l'ESAT Les Clayes se déroule en plusieurs étapes : le bilan de stage d'admission, l'entretien de présentation des droits et des devoirs avec la chef de projets, la signature du contrat d'aide et de soutien par le travail avec la direction.

Lors du bilan de stage d'admission :

- une date d'admission est posée,
- le rendez-vous de présentation des droits et devoirs avec le futur salarié, son représentant légal et/ou une personne de confiance est fixé,
- un « dossier d'admission » est remis au futur salarié d'ESAT avec l'ensemble des documents à fournir (fiche de renseignements, fiche médicale d'urgence, droit à l'image, liste des pièces à joindre au dossier).

Pendant l'entretien de présentation des droits et devoirs, le futur embauché remet, s'il ne l'a pas déjà fait, son dossier complété. La chef de projets avec l'appui du livret d'accueil (remis au moment de l'entretien préalable aux stages), lui présente le changement de statut de stagiaire à travailleur d'ESAT, ses droits (salaire, congés, projet individualisé, ...) et ses devoirs (travail, absences, respect du règlement, ...). Cet entretien permet également de faire connaissance avec les familles et de poursuivre la construction d'une « alliance dynamique » (ANESM, Les Attentes de la Personne et le Projet Personnalisé, Déc. 2008) entre l'usager et l'ESAT, initiée dès les premiers stages. La chef de projets remet également au salarié son équipement s'il fait partie des équipes d'Espaces Verts, du Nettoyage Professionnel ou de la Repasserie.

Dans le mois qui suit son admission, un rendez-vous est fixé par la direction pour la signature du contrat d'aide et de soutien par le travail. Le travailleur peut se faire accompagner d'une personne de confiance ou son représentant légal, le cas échéant. A l'occasion de la signature de son contrat, la direction lui remet le règlement de fonctionnement de l'ESAT.

2. Projets individualisés « professionnels » et « de vie »

a. Le Projet Individualisé, une co-construction

Dès la première prise de contact avec l'ESAT Les Clayes, les professionnels construisent avec le stagiaire puis le salarié en situation de handicap une alliance dans un projet commun qui favorise « *le partage, l'échange et modifie le rapport dominant-dominé souvent à l'œuvre en institution, plus par habitude et facilité que par volonté réelle de puissance.* » (LADSOUS J. L'Usager au Centre du Travail Social. Empan, 2006, n°64 p.38). Cette alliance est favorisée d'autant que l'équipe pluridisciplinaire sait instaurer un climat de confiance. C'est uniquement sous ces conditions que le salarié peut énoncer ses demandes et ses attentes en termes d'accompagnement.

Le premier projet individualisé est élaboré dans les trois mois qui suivent l'admission. À l'ESAT Les Clayes, ce sont les moniteurs qui élaborent les projets avec les personnes dont ils ont la référence. Le moniteur, interlocuteur privilégié, contribue à générer le climat de confiance pour faire émerger les attentes, besoins et demandes de l'usager.

Les projets individualisés sont renouvelés tous les ans, ans et demi. Au cours de l'année de mise en œuvre des projets individualisés, des entretiens d'évaluation sont réalisés avec le salarié, son moniteur référent et la chef de projets. Ces entretiens ont pour objectif de faire le point sur l'avancée du projet. Le salarié est interrogé sur ce qu'il a fait, ce qu'il lui reste à faire, les points de progression et ceux qui restent à développer pour mener à bien ses objectifs. Le moniteur donne également son point de vue sur l'avancée du projet. Ces échanges permettent au salarié de s'emparer de son parcours professionnel et de l'aider à prendre conscience de l'avancée et de la construction de son parcours.

Le moniteur référent, qui à la suite de l'entretien d'évaluation a rédigé le projet, le lit en réunion d'équipe, ce qui permet à l'équipe de se maintenir informée sur la progression du salarié dans l'ESAT, d'échanger et d'apporter des modifications. Une fois que la chef de projets a validé le projet elle organise une réunion de restitution du projet à laquelle sont invitées le représentant légal du salarié et/ou les personnes du choix du salarié (référent du foyer, famille, ...). Cette réunion est l'occasion de maintenir le lien avec la famille et les partenaires qui travaillent autour de la personne.

ACTION :

→ Pour aller plus loin dans le fait de rendre les travailleurs acteurs de leur projet et de rendre cette notion de projet encore plus concrète, constituer un « livret de carrière professionnelle ». Ce livret qui resterait à disposition des travailleurs centraliserait les différents projets de la personne, les différentes évaluations, les bilans des formations effectuées depuis qu'il est à l'ESAT, ...

b. Le rôle de la chef de projets

Si l'ensemble des personnels de l'établissement est concerné par les projets individualisés, la chef de projets est, par délégation de la direction, la garante de la qualité des projets individualisés, de leur mise en œuvre et de leur suivi. Elle veille à ce qu'ils correspondent aux attentes et aux besoins de la personne. Ses capacités d'écoute et de bienveillance instaurent

un climat de confiance avec chaque usager pour permettre l'émergence des demandes de ce dernier.

Avec l'organisation « matricielle par projet » de l'ESAT, la chef de projets travaille en collaboration avec l'ensemble des personnels de l'équipe pluridisciplinaire. Elle puise ainsi les ressources nécessaires à l'aboutissement des projets des personnes parmi les personnels les plus à même de les faire aboutir. Cette organisation permet ainsi de placer l'usager au cœur de l'établissement.

c. Deux types de projets : « professionnels » et « de vie »

Si l'ESAT s'apparente à une entreprise de par son activité économique, il n'en reste pas moins un établissement médico-social, et par conséquent l'accompagnement médico-social proposé aux usagers se fait autour du projet individualisé. La recherche du bien-être au travail pour chacune des personnes en situation de handicap, nous amène à considérer le salarié dans sa globalité et il arrive parfois que les projets individualisés dépassent la sphère strictement professionnelle.

Les projets « professionnels »

L'activité principale de l'ESAT étant le travail, la majorité des accompagnements sont centrés sur les apprentissages liés aux travaux des différentes activités. Ce sont les moniteurs qui mettent en œuvre ces projets au sein des ateliers. Les objectifs de projet appartiennent à l'usager qui est acteur de son projet. Ces objectifs tournent autour des apprentissages techniques et l'acquisition de savoir-être et de savoir-faire liés à l'activité professionnelle. Les projets ont pour but de développer l'autonomie des salariés dans leur travail, en vue de se rapprocher le plus possible des exigences du milieu ordinaire. Les projets individualisés peuvent aussi être l'occasion d'approcher le milieu ordinaire par le biais de stage ou de mises à disposition collectives ou individuelles en vue d'une possible intégration vers le milieu ordinaire.

Les projets dits « de vie »

Dans le cadre de leur construction professionnelle, il se peut que les besoins de la personne soient des besoins indirectement liés au champ professionnel, comme l'acquisition de l'autonomie dans les transports, ou des projets plus personnels comme un changement d'orientation, une entrée dans un foyer, etc. Ce type de projets concerne essentiellement des salariés ne bénéficiant d'aucun autre service médico-social. Il s'agit de personnes vivant seules ou plus généralement chez leurs parents. À l'ESAT Les Clayes c'est la chef de projets qui est chargée de la mise en œuvre de ce type de projets. Ces projets dits « de vie » se font à la demande du travailleur et n'ont pas de caractère obligatoire. La chef de projets veille à garder la juste distance avec l'usager pour qu'il n'ait pas le sentiment que cela lui est imposé. Il s'agit de l'accompagner sans être intrusif, tout en respectant ses choix. La population concernée par les projets « de vie » représente une petite minorité de l'ensemble des travailleurs de l'ESAT, ces accompagnements sont en revanche très chronophages et occupent une grande partie de l'emploi du temps de la chef de projets.

Ce type d'accompagnement n'a pas pour but de s'installer dans le temps, il s'agit à terme de passer le relais à un autre type de service dont les missions sont l'accompagnement dans la vie quotidienne des personnes.

Dans le cas où une personne vivant en foyer ou bénéficiant d'un accompagnement par un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) fait la demande d'un accompagnement plus personnel, la chef de projets devra se rapprocher des partenaires afin de relayer la demande.

Les projets dits « de vie » peuvent concerner des domaines divers tels que la gestion administrative (élaboration et suivi des dossiers dans le cadre des retraites, accompagnement de parents nommés curateurs ou tuteurs dans l'exercice de leur fonction, ...), la gestion du temps personnel (organisation de périodes de vacances, ...), la gestion d'une nouvelle orientation, la gestion de la vie quotidienne (suivi médical, courses, aménagement et entretien du lieu de vie, ...).

Les projets de cessation d'activité professionnelle

Depuis ces dernières années, des demandes de changement d'orientation ont été faites pour des personnes âgées de plus de 40 ans, suite à une dégradation de leur état de santé et pour lesquelles le travail n'était plus adapté.

- 2017 : une personne âgée de 52 ans.
- 2016 : une personne âgée de 51 ans.
- 2015 : trois personnes âgées de 56, 46 et 49 ans.

Le délai entre la détection des premiers signes de désadaptation au travail et le moment de l'obtention d'une nouvelle orientation peut être très long. De longues périodes peuvent s'écouler pendant lesquelles l'état de santé des personnes se dégrade rapidement. Il faut pour chacun des travailleurs concernés par cette dégradation rapide de leur état de santé, imaginer des solutions, pour faire en sorte que le maintien au travail ne devienne pas « maltraitant ». L'ESAT s'est retrouvé dans des situations « d'urgence » où il a fallu s'adapter entre la rapidité de la dégradation de santé, les signes de désadaptation au travail et la lenteur des délais d'obtention d'une nouvelle orientation.

Le dernier départ avec ouverture formelle des droits à la retraite d'un travailleur a eu lieu en septembre 2013, il avait 60 ans. Les dernières réformes, ont fait passer l'âge minimum de départ à la retraite de 60 ans à 62 ans pour l'ensemble de la population, y compris les personnes en situation de handicap (même si celles-ci, sous certaines conditions, peuvent bénéficier de l'ouverture de leurs droits à la retraite à taux plein dès 55 ans). Aujourd'hui, 33 personnes sont âgées de plus de 40 ans. Une personne a atteint 62 ans fin 2018 et une autre, début 2020. En 2023, ce seront 5 personnes qui atteindront l'âge de 62 ans et qui pourront ainsi ouvrir leurs droits à retraite et arrêter leur activité professionnelle, puis les années suivantes au moins une à deux personnes atteindront l'âge de la retraite chaque année.

L'ESAT est donc confronté au vieillissement des personnes qu'il accueille. Il doit ainsi s'adapter à leur accueil et anticiper les cessations d'activité que ce soit dans le cadre d'un changement d'orientation ou d'un départ à la retraite.

ACTIONS :

- Mettre en place d'une procédure permettant de détecter les signes de dégradation de l'état de santé des travailleurs.
- Former l'équipe à l'accompagnement de travailleurs handicapés vieillissants.
- Former des « animateur(s) retraite » pour permettre un accompagnement et une transition sans rupture vers « l'après ESAT ».

d. La forme des projets individualisés

La loi n°2002-2 ne précise pas si la formalisation du projet doit être écrite. À l'ESAT Les Clayes nous faisons le choix de rédiger les projets individualisés. Ils constituent ainsi une base commune, ils témoignent du cheminement professionnel des travailleurs en situation de handicap au sein de l'ESAT et facilitent également le suivi et l'évaluation du projet. " L'écriture, en travail social occupe deux fonctions simultanées. D'une part elle sert à rendre compte de l'action (vis-à-vis de l'autorité mandante et vis-à-vis de l'usager lui-même). D'autre part, elle inscrit l'usager dans une trace, dans un mouvement qui est en train de se faire. Ce mouvement n'est pas achevé, ce qui implique un vocabulaire précis, se référant à une dynamique plutôt qu'à la description statique. L'écriture fournit des mots à l'usager pour dire sa situation, son ressenti. En ce sens, **l'écriture est aussi un acte éducatif**. (R. JANVIER & Y. MATHO, Comprendre la Participation des Usagers dans les Organisations Sociales et Médico-Sociales, Dunod, p.163).

En réponse à la demande de l'évaluation externe d'uniformiser les projets, la trame des projets a été modifiée début 2017. L'un des objectifs de cette nouvelle trame, au-delà de faciliter l'écriture des projets par les moniteurs, était de faire apparaître de façon plus évidente la parole des travailleurs concernant leur projet, leur travail et leur vie à l'ESAT ; de les rendre encore plus acteurs de leur projet. Le second objectif était de permettre à l'ensemble des professionnels (des moniteurs de l'atelier, au chargé d'intégration et la psychologue de l'ESAT) d'apporter leur regard sur l'accompagnement des personnes. Ces regards croisés permettent d'avoir une vision plus globale de la personne et de son évolution au sein de l'ESAT.

Cette trame reprend les deux parties déjà présentes dans les projets individualisés : une première partie dans laquelle est développée une évaluation des objectifs du précédent projet, tout en faisant état du positionnement professionnel et relationnel du salarié ainsi que des éventuels événements auxquels il a pu participer pendant l'année (mises à disposition collectives ou individuelles, formations, participation au CVS ou autres instances,...) et qui ne seraient pas inscrits dans le précédent projet. Loin d'être une description exhaustive de l'année que le salarié a passé à l'ESAT, elle synthétise les éléments notables tout en faisant état des compétences acquises du salarié et des éventuels points à travailler. C'est dans cette partie qu'apparaissent également le recueil de la parole du travailleur et les observations des autres professionnels de l'ESAT. Dans la seconde partie le nouveau projet est décliné en plusieurs objectifs à atteindre. Les différents objectifs ne constituent pas une obligation de résultats, mais une « obligation » d'essayer. L'incitation à essayer relativise les éventuels échecs qui deviennent « un problème à résoudre ensemble et non l'échec de la personne malgré l'aide apportée » (ANESM, Les Attentes de la Personne et le Projet Personnalisé).

L'écriture de chacun des projets reflète également les valeurs de l'établissement. Le projet est rédigé de façon positive, en ayant à cœur la valorisation de la personne accompagnée.

3. Une dynamique d'intégration professionnelle tournée vers le milieu ordinaire

« Plus que la réglementation et les procédures, ce sont l'expérience, la volonté et l'ouverture d'esprit des personnes qui poseront le fondement des succès à venir, sachant que les plus belles histoires sont, pour ainsi dire par définition, celles qui n'étaient pas prévues, ni même envisagées. » Joseph SHOVANEC

L'intégration, une appartenance professionnelle, sociale inclusive au cœur de la société par un emploi gratifiant

La notion d'intégration renvoie à un état du lien social entre une société et ses membres. On se considère comme semblable à un groupe, à une appartenance par une adhésion à des valeurs et ses principes de fonctionnement.

Être intégré signifie une acceptation réciproque.

La mission d'intégration de l'ESAT repose sur trois axes :

- Le volet professionnel
- Le volet socio-professionnel
- Le développement personnel

Le cœur de l'accompagnement

L'ESAT a cette double mission, dualité entre une protection de l'utilisateur et une construction identitaire de professionnel. L'ESAT par son activité économique et son accompagnement médico-social est une structure qui permet à chacune des personnes en situation de handicap de construire progressivement un parcours professionnel et des repères sociaux.

L'activité professionnelle est fédératrice, porteuse de notre accompagnement. Elle permet une reconnaissance de soi en qualité de professionnel, et attribue une dénomination de métier en lien à un secteur d'activité. Cette reconnaissance participe à l'épanouissement personnel de chacun. Le statut, quant à lui permet la reconnaissance de l'autre dans ses possibles. Il donne une identité sociale et professionnelle. Les capacités sont les piliers de l'évolution, et sont transférables vers de nouveaux horizons et inspirations. Envisager d'autres destinations tels d'autres structures de travail du milieu protégé (ESAT, EA) ou le milieu de l'entreprise sont des possibilités.

L'équipe pluridisciplinaire est l'une des composantes de cette construction identitaire. Notre mission est d'accompagner, guider, épauler, soutenir, proposer un ensemble de moyens et d'outils favorisant l'intégration et l'inclusion dans la société de chacun des travailleurs en situation de handicap. Chacun à l'ESAT doit trouver sa place, son équilibre, avec un projet qui lui appartient qui lui ressemble, orienté vers l'extérieur ou en interne.

La vocation première des ESAT est d'assurer un accompagnement médico-social et éducatif pour des usagers qui ne sont pas suffisamment autonomes pour travailler en milieu ordinaire. La sortie du système institutionnel et l'intégration en milieu ordinaire de travail ne sont pas des objectifs obligatoires, mais se doivent d'être favorisées pour ceux qui ont ce potentiel. Elles sont le résultat de l'analyse de situations individuelles, de l'évolution des parcours de vie,

et d'un ensemble de conditions devant être requises (degré d'autonomie au travail, volonté de la personne en situation de handicap, conditions matérielles requises, dispositions de l'employeur).

Toutefois, les usagers accueillis qui ont une capacité de travail qui ne permet pas d'envisager de sortir vers le milieu ordinaire ne doivent pas être exclus de l'intégration. Pour eux, l'ESAT constitue un lieu d'insertion pérenne. De nombreuses actions sont mobilisées quotidiennement pour favoriser l'épanouissement personnel et une reconnaissance par le travail en interne.

L'hétérogénéité du public accueilli à l'ESAT ne génère donc pas des solutions et réponses uniformes. L'ESAT fonctionne comme un sas, une passerelle d'insertion pour un nombre de personnes, et demeure le siège d'une activité professionnelle protégée à long terme pour les autres.

Il convient ainsi d'éviter tout objectif chiffré en termes de taux de sortie qui serait fixé par l'établissement, ce qui pourrait avoir pour conséquence une dégradation de l'accompagnement apporté aux personnes en situation de handicap. Par ailleurs, la facilitation des sorties d'ESAT ne doit pas être vue comme une alternative à la création de places nouvelles, en permettant de réduire le nombre de personnes en attente d'embauches.

L'évolution du modèle des ESAT vers davantage d'ouverture en direction du milieu de travail ordinaire est souhaitable car elle offre des possibilités d'évolution de carrière et d'intégration aux personnes en situation de handicap qui le peuvent et le souhaitent. Mais elle ne doit pas aboutir à une remise en cause du travail protégé qui fait la preuve de son utilité à favoriser l'épanouissement des travailleurs d'ESAT concernés.

L'évolution au sein de l'ESAT

L'élaboration du projet individualisé est une trame incontournable pour cette construction professionnelle, personnelle et sociale.

Le projet est défini à partir des besoins et attentes exprimés par le travailleur, parfois guidés par les accompagnants. L'élaboration du projet tient compte de l'identification des potentialités et limites de chacun dans sa singularité avec l'instauration d'axes de progrès envisageables.

a. La construction vers le milieu de l'entreprise ordinaire

Pour les personnes qui ont les ressources nécessaires (capacités, compétences, motivations...), l'ESAT met tout en œuvre pour promouvoir les expériences et opportunités d'accompagnement en direction du milieu ordinaire.

Une méthodologie spécifique, des dispositifs supports, des ressources (chargé de l'intégration et de la formation et un chef de projets au sein de l'ESAT) et des relais (Cap Emploi, Mission Locale, ARS...) soutiennent l'accompagnement.

Cet accompagnement vers le milieu de l'entreprise s'articule selon des concepts et préceptes fondamentaux avec comme point de départ l'exercice au sein de l'ESAT.

- L'appropriation d'un portefeuille de compétences.
- L'acquisition d'attitudes professionnelles et de codes sociaux.

Ces concepts fondamentaux s'acquièrent grâce à la :

- La formation.
- L'adaptation.

- La production.

C'est dans un processus de maturation continue que ces étapes se franchissent en fonction des caractéristiques de chacun.

L'ESAT a pour volonté de développer les exercices professionnels vers l'entreprise via les prestations sur sites et les détachements en contrats de MAD à titre individuel ou en collectif. Cette ouverture plus prononcée vers l'extérieur s'articule par un accompagnement en amont, en interne à l'ESAT, afin de préparer l'accès à la polyvalence pour un plus grand nombre des travailleurs.

ACTION :

→ Développer les prestations sur site et les mises à disposition individuelles et collectives.

b. L'implication au sein de l'ESAT : l'atelier lieu d'apprentissage et de développement social

L'atelier de production de biens ou des services place la personne en situation de handicap dans une dynamique d'acteur économique reconnu dans sa valeur professionnelle. C'est aussi un lieu d'échanges et de socialisation. L'ESAT s'appuie et se rapproche progressivement des concepts de fonctionnement d'une entreprise moderne, évolutive bien qu'elle soit une entité médicosociale.

L'encadrant transmet les codes indispensables pour une pleine participation de la personne à l'adhésion de son projet. La mise en place d'apprentissages spécifiques est primordiale pour s'approprier un savoir-faire technique et ainsi répondre à la production et aux exigences dictées par le client. L'observation fine du moniteur est essentielle, elle repère les « *capabilités* » qui expriment le degré d'autonomie de chacun des travailleurs et révèlent ainsi les compétences mobilisables pour la réalisation d'un travail.

La structure et les conditions de travail sont aménagées et adaptées pour que chacune des personnes accompagnées soit intégrée dans une dynamique d'exercice professionnel valorisante, avec pour ambition que ses particularités de soutiens, d'adaptations se rapprochent d'un fonctionnement en milieu ordinaire.

La loi 2005-102 réaffirme la priorité accordée à l'insertion dans la vie sociale et à l'accès aux dispositifs de droit commun, notamment en matière d'emploi et de développement vers l'emploi en milieu ordinaire.

Afin d'encourager l'ouverture d'exercice professionnel vers l'entreprise, des préalables s'imposent pour atteindre les objectifs souhaités :

- L'acquisition d'une culture professionnelle.
- L'acquisition des codes sociétaux.

La participation active à la vie collective tant sur les espaces professionnels que sur des temps externes sont des repères déterminants pour ajuster l'accompagnement et favoriser l'évolution de chacun.

L'acquisition d'une culture professionnelle repose sur la place qu'offre l'accompagnant à la personne en situation de handicap. Le but est que le travailleur s'imprègne de ce modèle. La responsabilisation, la participation, la communication, le partage, le sens donné au travail, la

valorisation, la confiance dans les capacités du travailleur créent cette colonne vertébrale qui fonde le développement d'une culture professionnelle.

Cette construction identitaire s'établit progressivement dans une confrontation entre :

- L'acquisition méthodologique de savoirs techniques.
- La réponse au travail demandé par le client.
- La répartition des tâches selon les capacités instantanées de chacun.
- La fluctuation des problématiques liées au handicap.

Responsabiliser la personne dans ses actions, la définir tel un professionnel avec des compétences acquises et envisageables, lui apporter des repères qui lui permettent de réagir dans une appartenance objective font partie intégrante de notre démarche de projection en référence au projet de chacun.

Nos méthodes d'apprentissages et l'acquisition de nouvelles compétences font l'objet d'évaluations régulières et tracées.

L'acquisition des codes sociétaux relève du savoir être et des postures que chacun se doit d'avoir dans une société de partage. Le lieu de travail participe pleinement à transmettre ces valeurs.

ACTIONS :

- Maintenir un cadre professionnel structurant, avec des repères sociaux partagés par tous, encadrants et travailleurs.
- S'inscrire dans des formations sur les savoir-être professionnels (UNIFAF, ANDICAT, ARERAM, ...).
- Maintenir une régularité dans les réunions d'atelier pour rappeler à l'ensemble des travailleurs les règles de bien vivre ensemble.

c. L'ouverture vers de nouveaux horizons

L'ESAT, depuis de nombreuses années dynamise, éclaire, stimule chaque usager autour de possibilités autres qu'un exercice professionnel au sein de leur lieu de travail habituel. Pour autant, l'ouverture vers d'autres horizons se doit d'être davantage sollicitée en offrant au plus grand nombre de travailleurs de l'ESAT, un large choix. Les orientations possibles sont :

- D'autres ESAT (secteurs d'activités variés).
- Entreprises Adaptées (EA).
- Le milieu professionnel ordinaire (entreprises, collectivités...).

Ces différentes orientations sont accessibles via des :

- Stages externes vers d'autres ESAT.
- Stages en entreprises.
- Détachements en prestations de services.
- Contrat Individuel de mise à disposition.
- L'emploi en milieu ordinaire en contrat de droit commun.

Stages externes en ESAT

Le stage externe dans le secteur du milieu protégé peut avoir pour objectifs la découverte d'un nouvel environnement ou le changement d'ESAT.

Ces stages se réalisent par étapes selon des modalités et procédures :

- Entretiens internes (Demandeur, Référent, Chef de Projets, Chargé de l'Intégration).
- Rédaction d'une lettre de motivation et d'un CV (Demandeur, Chargé de l'Intégration).
- Entretiens externes (Demandeur, Chargé de l'Intégration, Professionnel structure d'accueil).
- Conventions.
- Bilans/évaluations.
- Décisions.

Ils s'articulent sur deux axes :

- Stage de découverte

L'exploration de nouveaux lieux d'exercice, soit dans une même discipline professionnelle ou sur des secteurs d'activités différents, le désir de voir un autre mode de fonctionnement, de se confronter à d'autres approches professionnelles et de nouvelles relations, oser la mobilité, aborder de nouvelles organisations sont autant d'atouts qui enrichissent professionnellement et socialement et sont des facteurs de remobilisation.

La durée du stage peut être variable d'un établissement à un autre. La majorité des ESAT fonctionne sur des périodes d'accueil de deux semaines consécutives.

Ces stages de découvertes sont pour certains une première étape vers une projection d'une demande de changement d'ESAT.

- Stage d'embauche

Phase de réflexion et de décision, le stage d'embauche est une étape importante. Le changement de lieu d'exercice vers un nouvel établissement se construit par la mise en place au préalable, d'une ou plusieurs périodes de stage variables, selon les procédures de l'établissement accueillant. Il vient soit se finaliser en articulation au projet individualisé ou en lien à des situations ou modifications de parcours personnels ou familiaux.

Stages en entreprise

Ces stages ont deux origines :

- Exploration/découverte d'un environnement en milieu professionnel non protégé (entreprise, collectivité, commerce et autres).
- Projet professionnel en entreprise comprenant plusieurs orientations envisageables :
 - Prestations en individuel
 - Prestations en collectif
 - Contrat individuel de mise à disposition
 - Contrat d'apprentissage
 - Contrat de professionnalisation
 - Contrat de travail de droit commun en Contrat à Durée Déterminée (CDD)/Contrat à Durée Indéterminée (CDI).

Dans le cadre de notre fonctionnement et du partenariat avec un ensemble d'entreprises du bassin de l'emploi environnant, nous avons jusqu'à maintenant des procédures de conventions internes répondant à un accompagnement individualisé au regard des besoins de chacun selon un rythme favorisant l'intégration. Pour répondre aux exigences législatives,

nous utiliserons dorénavant la Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel (PMSMP) avec prescription délivrée par Cap Emploi ou les Missions locales.

ACTION :

→ Mettre en œuvre le dispositif de Période de Mise en Situation en Milieu Professionnel prescrit par Cap emploi et les Missions locales.

- Stage de découverte ou d'immersion

Dans le cadre du projet individualisé, l'immersion dans le milieu professionnel en entreprise est une étape souvent délicate à franchir. Il faut prendre en compte le changement d'environnement, la culture de l'entreprise, l'adaptation au poste, le rythme de travail...

Ses objectifs sont une découverte globale de l'entreprise, du fonctionnement, des attentes et besoins, des codes sociaux et socio-professionnels.

Le stagiaire doit être préalablement préparé à affronter ce nouvel espace. Le résultat recherché est une expérience enrichissante, valorisante, ouverte à l'apport de nouvelles connaissances et compétences.

La préparation en amont est déterminante pour sa bonne mise en œuvre. Les recherches et propositions sont analysées pour répondre au plus proche de la demande de la personne. L'acquisition de savoirs (hygiène, sécurité, gestes, postures, apprentissages, accès à la polyvalence, compétences), de savoir-faire professionnels sont des prérequis importants pour aborder favorablement ce milieu. La concrétisation doit se faire dans un climat de confiance. Néanmoins il ne s'agit pas de masquer les réalités de l'entreprise, son fonctionnement et ses enjeux économiques.

Un bon encadrement dans l'entreprise conditionne la réussite de l'expérience. L'entreprise avec l'appui et la guidance du chargé de l'intégration de l'ESAT désigne un tuteur afin d'établir un lien dans l'entreprise et un relais avec l'ESAT (présentation du personnel de l'entreprise, les différents espaces utiles).

- Un dispositif innovant : le DUODAY

Originaire d'Irlande et de Belgique, ce dispositif a été expérimenté pour la première fois en France en 2016 par l'ESAT Agnèlis (ALGEEI) porteur du dispositif pour l'ensemble des ESAT du département du Lot et Garonne.

En 2018, le DUODAY s'est déployé à l'échelle nationale sous l'impulsion de La Secrétaire d'État chargée des personnes en situation de handicap

Le DUODAY est une action de sensibilisation des entreprises, collectivités ou associations à l'intégration par le travail des personnes en situation de handicap. Le principe est simple : des entreprises, collectivités ou associations ouvrent leurs portes, lors d'une journée déterminée à une personne handicapée. Durant cette journée, un duo se crée entre le stagiaire et un salarié volontaire du lieu d'accueil. Une convention de stage tripartite non rémunérée est rédigée. Un bilan écrit par l'entreprise ainsi qu'un questionnaire au bénéfice du stagiaire viennent finaliser l'expérience.

L'objectif du DUODAY est de lever les barrières entre personnes en situation de handicap, employeurs et professionnels de l'insertion. Il est un outil de réponse pour le secteur médico-

social à son besoin d'ouverture, d'échanges et d'inclusion. Il est complémentaire à d'autres dispositifs existants.

Pour les employeurs, le DUODAY permet de découvrir les compétences des travailleurs en situation de handicap, sur une période très courte et sans autre engagement. C'est également valoriser ses ressources humaines en les impliquant, les responsabilisant, s'ouvrir à la diversité et au handicap en particulier, communiquer sur ses valeurs sociales.

Pour les personnes en situation de handicap, il permet de découvrir le milieu ordinaire de travail, préciser un projet professionnel, amorcer un parcours d'insertion, convaincre un employeur de ses possibilités en termes d'intégration, autonomie et performance.

Pour les professionnels de l'insertion, il permet de mieux cerner les attentes, freins des employeurs, hésitations. Cette collaboration auprès de ces nouvelles entreprises permet de mieux comprendre et accompagner ces entreprises dans des projets d'intégration de travailleurs, connaître les attentes en matière d'emploi dans le but d'améliorer le travail en amont avec les travailleurs.

Pour cette première édition, l'ESAT a organisé sept duos avec six nouveaux partenaires, deux collectivités pour un poste d'agent technique polyvalent, un poste d'agent d'accueil guichet en mairie, un poste d'assistante accueil Centre Communal d'Action Sociale (CCAS) et animation Seniors, une crèche d'entreprise pour un poste d'assistant technique et bureautique, une entreprise de recherches analytiques du végétal et des insectes pour deux postes en qualité d'assistant de laboratoire et un bailleur social pour un poste d'assistant gardien d'immeuble.

Le retour de ces expériences sont toutes positives. Pour 2019, l'objectif est de développer cette expérience à de nouveaux partenaires.

ACTION :

→ Développer les partenaires pour multiplier les expériences dans le cadre du DUODAY et permettre à davantage de personnes de découvrir le milieu ordinaire.

- Stage d'intégration

Période Mise en Situation Milieu Professionnel :

La période de mise en situation en milieu professionnel est un dispositif créé par la loi du 5 mars 2014. Il a pour objet de permettre :

- Une découverte d'un métier ou un secteur d'activité.
- Une confirmation d'un projet professionnel.
- Une initiation à un projet de recrutement.

Pour les travailleurs d'ESAT qui souhaitent réaliser un stage en milieu ordinaire, il convient aujourd'hui d'obtenir la prescription d'une PMSMP délivrée par le Cap Emploi ou la Mission Locale. La durée maximale d'une PMSMP dans une même structure ne peut excéder un mois. Elle peut être renouvelée une fois à titre exceptionnel pour une durée maximale d'un mois lorsque les objectifs ne sont pas atteints.

La PMSMP permet au bénéficiaire de se confronter à des situations réelles de travail et de multiplier les rencontres avec les employeurs. Elle s'apparente à une période d'observation et de découverte. Elle n'est assimilable ni à une période de travail, ni à une période de formation. Elle ne peut être conclue pour exécuter une tâche régulière correspondant à un poste de

travail permanent, le remplacement d'un salarié titulaire du lieu d'accueil ou un emploi saisonnier. Les activités confiées et les objectifs qui y sont associés sont précisées avant le début de la période et font l'objet d'une évaluation en fin de période.

Le travailleur est accompagné par un salarié désigné par la structure d'accueil qui est chargé de l'accueillir, l'aider, l'informer, le guider et d'évaluer la réalisation des objectifs fixés. L'ESAT est le lien permanent entre les responsables de la structure d'accueil et le bénéficiaire. Pendant la PMSMP, le travailleur conserve son statut et continue à percevoir sa rémunération antérieure.

L'emploi Accompagné :

Ce dispositif est mobilisé en complément des services, aides et prestations existants. Cet ensemble s'inscrit dans le cadre du Plan Régional d'Insertion des Travailleurs Handicapés (PRITH)

Le dispositif d'emploi accompagné, créé par l'article 52 de la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels, est un concept novateur dans le paysage des dispositifs d'accompagnement vers et dans l'emploi des personnes en situation de handicap qui s'inscrit dans la stratégie quinquennale de l'évolution de l'offre médico-sociale.

La spécificité du dispositif réside dans la combinaison d'un accompagnement médico-social et d'un accompagnement à visée d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés y compris ceux d'ESAT. Son objectif est de permettre un soutien des personnes handicapées et de leurs employeurs qui soit souple, adapté à leurs besoins, mobilisable à tout moment du parcours professionnel. Cet accompagnement durable vers et dans l'emploi constitue un enjeu majeur en matière d'insertion dans le milieu ordinaire de travail.

Pour le département des Yvelines, au regard des appels d'offres qui ont eu lieu en 2017, vingt places ont été attribuées, toutefois elles étaient réservées aux personnes en situation de handicap psychique. La gestion du dispositif se fera en partenariat avec Insertion des Handicapés des Yvelines (IHY), le SAVS Delos et la Mission Locale de Mantes. En raison de besoins importants en termes d'insertion professionnelle sur le bassin Mantois, dix places leur sont réservées.

L'ESAT s'est porté volontaire pour répondre à l'appel d'offre 2019 des emplois accompagnés afin d'étendre ce dispositif aux personnes en situation d'handicap intellectuel. Nous sommes en lien avec l'IHY pour finaliser ce partenariat.

ACTION :

→ Se porter volontaire dans le dispositif et s'inscrire concrètement dans le dispositif emploi accompagné.

Le projet professionnel en entreprise, les orientations possibles

- Prestations en individuel et prestations en collectif

Ces prestations se font suite à la demande de clients ou à une proposition de nos services. Elles sont réalisées sur le site du client. Les demandes ou offres sont étudiées préalablement pour définir les besoins selon l'ensemble des critères (type d'opérations, caractéristiques du

travail, quantités, délais, tarifs...). Cette étude permet de définir la faisabilité de la mission et toute sa logistique (nombre d'intervenants, localisation, zone de travail réservée, aménagement ou adaptation, transports et repas...).

En fonction de l'ensemble de ces informations, de la faisabilité, et de l'accord des parties concernées, le nombre d'intervenants détermine le type d'accompagnement. Les missions effectuées par une, deux ou au maximum trois travailleurs sont supervisées par le chargé de l'intégration en étroite collaboration avec le directeur adjoint chargé de la production. Les intervenants sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et aptitudes pour la mission et en lien avec leur projet.

Sa réalisation se fait avec une phase d'accompagnement sur site sur un temps non arrêté, afin de permettre aux travailleurs d'assimiler correctement les consignes de travail. Par la suite, la mission est contrôlée régulièrement par le chargé de l'intégration (contacts téléphoniques, visites sur le site).

Pour des prestations exigeant un nombre plus important de participants, un encadrant de l'ESAT est désigné pour accomplir et gérer la prestation. Il devient un interlocuteur essentiel auprès du référent ou responsable de l'entreprise. Une concertation étroite avec le Chargé de l'Intégration reste essentielle pour mener à bien la mission confiée.

Les prestations collectives encadrées par un moniteur sont également des opportunités pour une découverte de l'entreprise pour les travailleurs de l'ESAT se situant moins dans la demande-spontanée d'expérience en milieu ordinaire.

Les prestations sont évaluées. Un support est mis à disposition du moniteur afin de transcrire les observations d'ordre techniques et les attitudes de chacun des usagers.

- Contrat Individuel de Mise à Disposition (Article L.344-2-4 du CASF)

Le contrat individuel de Mise à Disposition est une alternative, une passerelle ou un levier dans le cadre d'un projet orienté vers l'emploi. Il peut aussi répondre pour une période déterminée à une demande de l'entreprise pour un poste de travail précis.

Réglémentée, la durée du contrat ne peut excéder deux années, sauf accord de la MDA qui peut la reconduire pour une durée identique.

Dans le cadre de la construction d'un projet individualisé orienté vers l'emploi en milieu ordinaire au sein d'une entreprise, d'une collectivité territoriale, d'un établissement public, d'une association ou de toute autre personne morale de droit public ou de droit privé ainsi qu'auprès d'une personne physique, la MAD est une option très pertinente qui rassemble une réelle flexibilité d'exécution à la fois par l'entreprise et l'utilisateur. Elle permet de construire progressivement le parcours de la personne concernée. Clarifié selon des règles précisées dans le CASF et le code du travail (Art. L. 125-3), le contrat spécifie les modalités d'exercice afin de garantir les conditions d'accueil, de travail, de suivi assuré par l'ESAT, des règles d'hygiène et de sécurité, de suivi médical assuré par l'Association interprofessionnelle des Centres Médicaux et Sociaux de santé au travail (ACMS), d'accès à la formation...

Les différents acteurs partenariaux se sentent plus rassurés et soutenus. L'ESAT a dans sa culture cette mise en avant bénéfique de la MAD au service des entreprises. Il en résulte des résultats positifs finalisés par des embauches en contrat pérenne.

Le chargé de l'intégration et de la formation interlocuteur central entre les différents acteurs assure un suivi régulier par la mise en place de bilans et d'évaluations, la détermination d'objectifs, la dispense de conseils, l'organisation de formations internes ou externes.

- Les autres contrats possibles

Le contrat d'apprentissage n'est pas soumis à une limite d'âge pour les personnes en situation de handicap. La durée de formation est au maximum de quatre années avec la possibilité d'aménagements d'ordre pédagogique ou d'adaptation en équipement, locaux ou autres. L'Association de GEstion des Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (Agefiph) ou Cap emploi sont des partenaires recommandés pour la recherche d'employeurs susceptibles de finaliser un tel contrat.

Le contrat de professionnalisation est ouvert à tout public bénéficiaire de l'obligation d'emploi sans limite d'âge. C'est un contrat de travail à durée déterminée ou indéterminée conclu entre un employeur et la personne intéressée par le dispositif. Son objectif est de favoriser l'insertion ou la réinsertion professionnelle par l'obtention d'un diplôme, d'une qualification, d'un titre, d'un Certificat de Qualification Professionnelle (CQP) ou d'une qualification reconnue dans les classifications d'une convention collective. La durée de formation varie entre 6 et 24 mois selon le titre ou le diplôme préparé, alternant des périodes en entreprise et en centre de formation. Les avantages de ce type de contrat sont un développement des compétences, l'accès à une expérience professionnelle, le bénéfice d'une formation tout en étant rémunéré et la prise en charge du coût de la formation.

Ces deux dispositifs n'ont pas été développés pour le moment à l'ESAT. La Société Parenthèses et Savoirs, organisme de formation basé à St Germain en Laye nous sollicite dans le but d'un partenariat. Parenthèses et Savoirs a développé une offre de formation en alternance en Contrat de Professionnalisation accessible notamment aux travailleurs d'ESAT avec un rythme et une durée qui peuvent être adaptés. Actuellement, un titre professionnel de niveau V est proposé, celui d'Employé Commercial en magasin en partenariat avec le Groupe Auchan, Castorama et d'autres enseignes. En collaboration étroite avec certains professionnels des ESAT, les recrutements sont conduits à partir de certains critères et selon une procédure (information sur le dispositif et sa mise en œuvre, présélection de candidats par l'ESAT, réunion informative et explicative avec les travailleurs présélectionnés sur le site de Parenthèses et Savoirs, formation à la préparation d'entretien de recrutement, entretien de recrutement avec les responsables de l'enseigne accompagné par la Direction de Parenthèses et Savoirs). Cet accompagnement et cette approche rigoureuse sont des forces de réussite pour la Société Parenthèses et Savoirs. Un des travailleurs de l'ESAT est actuellement dans la phase de préparation au recrutement.

ACTION :

→ S'inscrire dans les dispositifs de contrats d'apprentissage et de professionnalisation en partenariat avec l'organisme de formation Parenthèses & Savoirs.

Les Contrats d'embauche en CDD/CDI sont les finalités d'un parcours en amont, succession d'étapes favorables à l'intégration d'ordre professionnel construit sur une acquisition de compétences et d'aptitudes respectant la singularité de la personne recrutée.

L'ESAT préconise la mise en œuvre d'une convention d'appui pour l'ensemble des personnes accompagnées dans l'emploi. Cette convention tripartite signée par l'ESAT, l'usager et son

employeur, s'élabore en référence à l'article L344-2-5 du CASF, modifié par la LOI n°2016-1088 du 8 août 2016 - art. 100.

« Lorsqu'une personne handicapée accueillie dans un établissement ou un service d'aide par le travail conclut un des contrats de travail prévus au premier alinéa de l'article L. 1221-2 et aux articles L. 1242-2, L. 1242-3, L. 1251-1, L. 5134-20, L. 5134-65, L. 6221-1 et L. 6325-1 du code du travail, elle peut bénéficier, avec son accord ou celui de son représentant légal, d'une convention passée entre l'établissement ou le service d'aide par le travail, son employeur et éventuellement le service d'accompagnement à la vie sociale. Cette convention précise les modalités de l'aide apportée par l'établissement ou le service d'aide par le travail et éventuellement le service d'accompagnement à la vie sociale au travailleur handicapé et à son employeur pendant la durée du contrat de travail dans la limite d'une durée maximale d'un an renouvelable deux fois pour cette même durée.

En cas de rupture de ce contrat de travail ou lorsqu'elle n'est pas définitivement recrutée par l'employeur au terme de celui-ci, la personne handicapée est réintégrée de plein droit dans l'établissement ou le service d'aide par le travail d'origine ou, à défaut, dans un autre établissement ou service d'aide par le travail avec lequel un accord a été conclu à cet effet. » Cette convention rassure la plupart des entreprises et collectivités et vient conforter la décision de recrutement.

d. Réseau d'Insertion ESAT des Yvelines

Face à de nombreuses attentes et interrogations de l'ensemble de professionnels du secteur médico-social et de ses partenaires, un regroupement en réseau s'est constitué avec les professionnels de l'insertion exerçant sur les ESAT du département. Ces derniers se rencontrent au sein des différents ESAT trois à quatre fois par an. Les objectifs de ces réunions sont des échanges, de la concertation sur les pratiques, la recherche de mutualisation d'actions de formation, la rencontre de partenaires ((UNIFAF, Cap Emploi, Parenthèses et Savoirs...)).

4. Formation des travailleurs

a. La formation

La loi 2005-102 du 11 février 2005 et ses différents décrets renforcent et réaffirment l'objectif de professionnalisation par l'accès à la formation et à la promotion professionnelle des personnes en situation de handicap, notamment dans l'article L.323-11-1.

À cet effet, l'arrêté du 6 juillet 2007 a rendu obligatoire le dispositif de formation professionnelle et oblige les ESAT à mettre en œuvre des plans de formation au service des travailleurs.

La formation est un levier incontournable pour la mise en œuvre du projet individualisé des travailleurs.

L'ESAT, contribue financièrement au titre de la formation professionnelle des travailleurs handicapés depuis le 01/01/2008 à un Organisme Paritaire Collecteur Agréé par l'État (OPCA), même si ça ne constitue pas une obligation pour les usagers exerçant en ESAT. Pour notre part, nous sommes affiliés au fonds d'assurance formation de la branche sanitaire, sociale et médico-sociale, l'UNIFAF. Les cotisations versées à ce fond volontaire permettent de répondre partiellement aux demandes de formation individuelle ou collective sollicitées par les

travailleurs en situation de handicap. Ces formations sont également organisées pour répondre aux nécessités face aux évolutions des activités de production de l'ESAT ou aux obligations sanitaires (restauration, repasserie).

L'ESAT les Clayes Sous-Bois contribue actuellement à hauteur de 1,6% de la Rémunération Garantie Directement Financée par l'ESAT (RGDFE). Cette contribution donne lieu à une compensation par l'État (3,2%), avancée par l'ESAT, ce qui donne une contribution globale de 4,8%. Pour le plan de formation des travailleurs à l'ESAT de 2018, le montant global estimé disponible pour les actions de formation s'élevait à 5000€, soit 2500€ sur la part mutualisée visant le financement des actions « Priorités Nationales » et « Actions Régionales » et 2500€ consacrés au financement des actions ESAT, pour l'ensemble de l'effectif des travailleurs en situation de handicap (81 ETP).

Le budget consacré à la formation ne se limite pas aux ressources de l'OPCA, le Budget Annexe de Production et de Commercialisation (BAPC) répond également au projet de formation.

L'objectif de ces formations au service des usagers de l'ESAT est une inscription identitaire, une reconnaissance de leur engagement professionnel et citoyen. L'accès aux formations prend en compte leurs besoins, leur désir d'apprendre et de progresser, de s'ouvrir aux autres, de changer, d'évoluer.

La formation à destination des travailleurs s'inscrit dans différents registres possibles :

- Actions d'apprentissage/immersion dans l'activité professionnelle.
- Actions d'adaptation/développement des compétences, d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances.
- Actions alphabétisation, maintien et développement des acquis scolaires.
- Actions visant à s'adapter aux évolutions structurelles et conjoncturelles des activités de l'ESAT.
- Actions permettant d'accéder à l'autonomie et de s'impliquer dans la vie sociale lorsqu'elles sont en lien avec l'activité professionnelle du travailleur concerné ou avec son projet d'insertion professionnelle.
- Actions entrant dans la démarche de reconnaissance des savoirs faire professionnels (RSFP, RAE).
- Actions de préqualification et de qualification au sens de la législation.
- Actions visant l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail.

L'ESAT est à la croisée de chemins avec un double défi majeur à relever l'identité d'un établissement médico-social maintenant un équilibre de sa mission initiale, lieu d'intégration et de socialisation tout en étant repéré comme une entité économique porteuse de savoir-faire en matière de production et de commercialisation. Cela implique du professionnalisme, une démarche qualité établie selon des normes définies par un cahier des charges, une compétitivité économique.

ACTION :

→ Ajuster le plan de formation aux besoins repérés dans la construction des projets individualisés des travailleurs.

Actions d'apprentissage/immersion dans l'activité professionnelle

La formation en intra est le premier pilier de l'identité professionnelle. Cette identité se construit en premier lieu en intra. C'est par une multitude de mise en situation lors de la réalisation de travaux confiés par nos clients que les travailleurs vont s'approprier un portefeuille de compétences et ainsi se constituer « un savoir-faire ». Afin de parvenir au résultat du travail demandé, la mise en place d'apprentissages spécifiques permet de manière progressive l'acquisition d'un panel de compétences techniques. Cette construction sur mesure, s'organise au rythme des capacités de chacun des travailleurs accompagnés.

La relation d'accompagnement professionnel demandée par le travailleur ou insufflée par les référents et l'équipe pluridisciplinaire apportent une dynamique de polyvalence. L'accession à divers postes de travail, la polyvalence favorisent la croissance des savoirs et permettent la traçabilité de l'évolution du travailleur et le recueil des besoins en matière de formation.

Actions d'adaptation/développement des compétences, d'acquisition, d'entretien et de perfectionnement des connaissances

Ces actions de formation sont effectuées en intra soit par un accompagnement des moniteurs d'atelier, soit en faisant appel à un organisme extérieur pour une réalisation de formation. Elles peuvent également se réaliser sur site, dans le cadre de missions externes, en prestations.

Une évaluation fine des besoins est préalablement réalisée pour définir et établir un programme de formation pertinent.

Actions alphabétisation, maintien et développement des acquis scolaires

L'ESAT a développé depuis de nombreuses années un partenariat avec ACTUALIS, organisme de formation agréé par l'OPCA. Ce sont entre 6 à 8 travailleurs de l'ESAT qui sont inscrits chaque année à des actions d'alphabétisations, de maintien ou renforcement des acquis fondamentaux. Ces actions sont prises en charge dans le cadre des priorités nationales et donc soumises à l'acceptation d'UNIFAF pour le financement.

Ces formations ont pour objectif de renforcer des compétences clefs des travailleurs, d'élargir l'autonomie en situation professionnelle et personnelle. Ces formations sont fondées sur la pédagogie GATTEGNO elles offrent des facilités d'apprentissages particulières en mobilisant les apprentissages fondamentaux pour les transférer aux situations que vivent les apprenants. Plusieurs années sont nécessaires pour percevoir une évolution et une exploitation de ces savoirs.

Nous restons bien sûr ouverts à de nouvelles approches ou supports qui puissent favoriser le développement d'un plus grand nombre de travailleurs.

ACTION :

→ Poursuivre le développement de partenariats pour diversifier les actions de formation.

Actions visant à s'adapter aux évolutions structurelles et conjoncturelles des activités de l'ESAT

Les lois du marché du travail, la concurrence économique, l'évolution des techniques, l'orientation sur des nouveaux marchés et secteurs sont des facteurs et indicateurs qui renforcent l'obligation d'accès à la formation. Les marchés du secteur conditionnement sont moins porteurs économiquement. Face à cette réalité, l'ESAT a développé deux nouvelles activités professionnelles, un secteur propreté « nettoyage professionnel, entretien des locaux » et « une repasserie, lavage du linge » à destination des particuliers. Ces activités offrent non seulement une valeur ajoutée plus forte, ce sont des secteurs qui se développent. Ces métiers sont bien identifiés, avec un référentiel complet permettant une élaboration méthodologique structurée.

La mise en place de formation liée à ces métiers a été nécessaire pour s'approprier un premier panel de compétences sur les techniques et réglementations. Une majeure partie des personnes en exercice sur ces nouveaux métiers est aujourd'hui formée.

La réglementation législative de ces secteurs préconise un rappel annuel ou biennuel de formation pour une bonne application et contrôle des procédures de nettoyage. Une formation est également mise en place annuellement en HACCP, pour la restauration en liaison froide sur notre site.

L'ESAT est engagé sur une procédure de démarche qualité, Certification ISO 9001, pour le conditionnement. Cette certification est nécessaire pour maintenir certains marchés et clientèles. Elle est aussi un gage pour accéder à de nouveaux marchés.

Le moniteur principal d'atelier devient responsable qualité. Pour chaque demande d'un client il rédige le procédé de fabrication et définit l'ensemble des critères de contrôle qui seront effectués avec procédures à l'appui. L'objectif est à moyen terme que chaque travailleur exerçant une fonction de contrôleur soit certifié sur son poste de travail en application des procédures imposées.

Ces mutations sont synonymes de réflexion, d'anticipation sur les projets de formation et leur articulation au service du futur professionnel. La finalité : une satisfaction de la clientèle, un engagement responsable des professionnels de l'ESAT, un épanouissement personnel des usagers, une reconnaissance de leurs fonctions.

ACTIONS :

- Finaliser la certification ISO.
- Rendre lisible les procédures ISO aux usagers afin qu'ils les appliquent avec pertinence.

Actions permettant d'accéder à l'autonomie et de s'impliquer dans la vie sociale lorsqu'elles sont en lien avec l'activité professionnelle du travailleur concerné ou avec son projet d'insertion professionnelle

Ces formations sont majoritairement liées au développement des attentes professionnelles. Elles favorisent aussi l'accès à une autonomie plus forte et sont un levier pour une projection d'orientation vers le milieu ordinaire. Ces formations sont plus individualisées. Les dossiers de demande sont traités et finalisés avec une prise en charge individuelle, un travailleur, une formation, un organisme ou une prise en charge en groupe, la recherche de partenaires pour une mutualisation, via le collectif du réseau insertion des ESAT Yvelines. En 2017 et 2018, deux

travailleurs exerçant en espaces verts ont bénéficié d'une formation qualifiante pour l'obtention du permis de conduire remorque catégorie BE, complément du permis B pour le transport des autoportées sur les chantiers. Ces formations ont été dispensées par un Centre de Formation du transport routier « Auto-École ».

Actions entrant dans la démarche de reconnaissance des savoirs faire professionnels (RSFP, RAE)

Récemment l'ESAT s'est inscrit dans une démarche de reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP). Pour cette première, nous nous sommes positionnés dans le secteur de la restauration collective en qualité d'agent polyvalent de restauration. Deux travailleurs sont entrés en formation en 2018, dans le processus de reconnaissance. PHA 2 Conseil est l'organisme agréé et certifié pour dispenser l'ensemble des modules de cette reconnaissance. Cette adhésion permet à l'ESAT des Clayes Sous-Bois de s'inscrire objectivement dans une démarche d'organisation apprenante.

Dans l'accompagnement, il faut penser aux compétences des personnes à former et non plus à leurs limites ou handicap. Le constat est que :

- Chacun a le droit au travail et un droit à penser son travail.
- Chacun peut progresser et développer ses compétences professionnelles et sociales.
- Chacun a le droit de s'inscrire dans une démarche d'évolution et de reconnaissance des compétences.

Les objectifs sont multiples, la reconnaissance des Savoir-Faire et des Compétences Professionnelles c'est à la fois :

- Dynamiser le parcours professionnalisant.
- Trouver une fierté de la réussite.
- Trouver un gain d'intérêt au travail.
- Amplifier la qualité en production.
- Acquérir ou renforcer la confiance en soi.
- Acquérir ou renforcer l'autonomie.
- Acquérir ou renforcer le sens des responsabilités.
- Changer de posture au travail.
- Être reconnu comme professionnel.
- Faire de l'expérience du travail en ESAT et de l'acquis « un apprentissage ».

La RSFP permet d'adapter au niveau de chacun, les modalités de validation des acquis de l'expérience. Ainsi, pour certains, des modalités internes s'appuient et se limitent à « montrer ce que l'on sait faire » en situation de travail et pour d'autres d'envisager des modalités dites externes qui comprennent un co-positionnement sur le référentiel métier avec la rédaction d'un dossier de preuve et un passage devant un jury professionnel du secteur concerné.

L'objectif de l'ESAT dans l'exploitation de ce nouveau projet d'établissement est une extension de la reconnaissance des Savoir-Faire et des Compétences Professionnelles sur les autres secteurs d'activités de l'ESAT.

Le prérequis est une expérience de deux années des personnes dans le secteur d'activité retenu.

Les référentiels métiers prétendants à l'ESAT des Clayes Sous-Bois sont :

- Agent Polyvalent en restauration collective
- Agent de propreté et d'hygiène

- Ouvrier en travaux paysagers
- Agent du pressing et de la blanchisserie
- Agent de conditionnement et de manutention

ACTION :

→ Développer les démarches de reconnaissance des savoir-faire professionnel et de la reconnaissance des acquis de l'expérience à tous les secteurs d'activité.

Actions de préqualification et de qualification au sens de la législation

L'ESAT encourage les actions de préqualification et de qualification. En ce sens, plusieurs travailleurs du secteur espaces verts sont titulaires du CACES R 372 M, pour la conduite des tondeuses autoportées et des engins de travaux publics de catégorie 1 (mini-pelle et mini-chargeur). Une formation a été dispensée en 2017 en faveur du secteur conditionnement et manutention pour une sensibilisation aux risques de manutention, conduite en sécurité d'un gerbeur transpalette électrique. Quatre travailleurs ont validé une autorisation de conduite pour une exploitation en interne. La dynamique de formation incite d'autres usagers de l'ESAT à se projeter.

Actions visant l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail

La projection en milieu professionnel ordinaire demande une attention et un accompagnement soutenu et continu. Une prise de conscience de devenir acteur de son devenir, implique l'acceptation de changements, de conditions. Ce parcours va se construire par paliers. La construction d'un portefeuille de compétences, d'aptitudes et attitudes dans un environnement est primordiale pour se donner les chances de la réussite et le maintien dans l'emploi et passe souvent par la formation.

Le chargé de l'intégration et de la formation en coordination avec la chef de projets, l'équipe éducative et pluridisciplinaire s'assure de la mise en place d'actions adaptées correspondantes aux besoins soit par des ressources internes et dans l'entreprise et/ou en faisant appel à des organismes externes de formation et partenaires.

Les formations collectives effectuées et prévisionnées :

- Formation propreté et hygiène/entretien des locaux – PHA2 Conseil
- Formation HACCP restauration - PHA2 Conseil
- Formation Repasserie – PHA2 Conseil
- Formation Standardiste/Bureautique ARERAM
- Formation Actions alphabétisation/maintien des acquis – ACTUALIS
- Formation Conduite en sécurité gerbeur électrique – CAC-Formations
- Formation Fonction de représentation au Conseil de la Vie Sociale – ARERAM
- Formation Sensibilisation aux gestes de premiers secours – Croix-Blanche
- Formation Incendie, RFPS
- Formation Prévention des risques routiers – ACMS
- Formation Sécurité et maintenance matériel horticole - CHEP

- Formations qualifiantes (CACES chariot élévateur, tondeuses autoportées et engins TP catégorie1, permis remorque BE...) JUNGHEIRICH, IPFAC, BLANCHARD

Outre les formations collectives ou plus individualisées définies par l'ESAT dans son plan de formation, les travailleurs participent aux formations inscrites dans les Actions Collectives Régionales (ACR), les formations sur fonds mutualisés inter-ESAT autour de thématiques définies annuellement. En 2018 les formations retenues ont été une formation sur l'hygiène et l'image de soi.

Sur ces deux dernières années, 1/3 de l'effectif des travailleurs a bénéficié d'une action de formation.

b. Évolution législative en faveur de la formation

Le Compte Personnel de Formation (CPF)

Les travailleurs d'ESAT, signataires d'un contrat d'aide et de soutien par le travail peuvent bénéficier d'un CPF (compte personnel de formation) selon le principe posé par la loi du 5 mars 2014 mise en œuvre grâce à la loi travail du 08 août 2016.

Le travailleur en ESAT a commencé à acquérir des heures à compter du 1^{er} janvier 2017.

- 24h/année d'emploi dans un ESAT jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120h
- Puis 12h/année d'emploi dans un ESAT dans la limite de 150h

L'acquisition est identique pour le travailleur à temps plein ou à temps partiel.

Les modalités d'utilisation de ces heures sont les suivantes :

- Déblocage par le titulaire ou son représentant légal pour pouvoir suivre à son initiative et avec son accord une formation éligible au CPF
- Nécessité de l'accord préalable de l'ESAT et le calendrier formation
- Maintien pendant la durée de la formation de la rémunération garantie et de la protection sociale
- Les formations éligibles au CPF travailleurs handicapés sont les mêmes que celles des salariés du milieu ordinaire (article L6323-6 du Code du Travail)

Le financement

Dans le cadre du CPF, la loi travail (art 43) a fixé les dispositions spécifiques relatives au CPF des personnes en situation de handicap accueillies en ESAT. Pour financer les heures mobilisées, l'ESAT verse à son OPCA, une contribution d'une partie forfaitaire de la RGDFE égale à 0,2% versée aux travailleurs handicapés concernés.

L'assiette forfaitaire de cette contribution est égale à la somme :

- De la fraction de rémunération garantie financée par l'ESAT.
- De la moitié de l'aide au poste financée par l'État.

Selon le décret n° 2016-1899 du 27 décembre 2016 (art 2), la première contribution CPF travailleur handicapé concerne la masse salariale de l'année 2017, à percevoir au plus tard le 28 février 2018. Elle servira à prendre en charge les frais de formation des usagers de l'ESAT par l'OPCA (UNIFAF). Elle pourra être abondée par la région, l'Agefiph, le Pôle emploi, l'ESAT ou l'OPCA.

Dans le cadre de la future réforme de la formation professionnelle, une des mesures phare du projet de loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel est la modification de l'utilisation du CPF par la monétisation des droits. Le compte CPF sera alimenté en euros à la

fin de chaque année et le cas échéant, par des abondements supplémentaires fixés également en euros.

Le montant des droits acquis ne sera plus fixé par la loi mais par décret, ce qui devrait permettre d'assurer une régulation du nouveau dispositif.

Le ministère du travail annonce une alimentation régulière fixée à 500€ par année avec un plafond de 5000€ les droits seront majorés pour les personnes qui n'ont pas atteint un niveau de formation sanctionné par :

- Un diplôme de niveau V
- Un titre professionnel enregistré et classé au niveau V du répertoire national des certifications professionnelles
- Une certification reconnue par une convention collective nationale de branche

Pour ces personnes, le ministère du travail prévoit une alimentation régulière fixée à 800€ par année plafonnée à 8000€.

Le Projet de loi précise que les heures acquises au titre du CPF au 31 décembre 2018 seront converties en euros selon des modalités définies par décret, au 1^{er} janvier 2019.

À cette date, seront éligibles directement et sans autre condition au CPF :

- Les actions de formation sanctionnées par les certifications professionnelles enregistrées au Registre National des Certifications Professionnelles (RNCP).
- Les certifications et habilitations recensées aujourd'hui à l'inventaire (répertoire spécifique dans le projet de loi).
- Les actions permettant d'obtenir un bloc de compétences.

Le projet de loi prévoit une réforme de ces différents répertoires (art. 14 du PDL). Au RNCP rénové figureront des certifications professionnelles constituées en blocs de compétences. Ils seront définis comme des ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle pouvant être évaluées et validées. Les certifications et habilitations recensées au répertoire spécifique pourront le cas échéant, faire l'objet de correspondance avec les blocs de compétences.

Enfin seront éligibles dans des conditions qui seront définies réglementairement :

- Les actions permettant de faire valider les acquis de l'expérience (VAE).
- Les bilans de compétences.
- La préparation du permis de conduire des véhicules légers.
- Les actions de formation d'accompagnement et de conseil dispensées aux créateurs ou repreneurs d'entreprises.
- Les actions de formation en direction des bénévoles, volontaires de services civiques et des sapeurs-pompiers volontaires.

Il n'est pas fait mention parmi les formations éligibles de celles qui permettent d'acquérir le socle de connaissances et de compétences. Au regard du projet de loi de la réforme de la formation professionnelle, nous resterons en veille réglementaire afin d'appliquer au mieux les nouveaux dispositifs en faveur des travailleurs d'ESAT. Nous ajusterons dans le cadre de ce projet d'établissement, l'apport de ces données.

ACTIONS :

- Se former à la réforme de la formation professionnelle pour mieux accompagner les usagers dans leurs droits.
- Informer les usagers du contenu de cette réforme, les accompagner dans la création de leur CPF.
- Mettre en application la réforme.

5. Production

a. Quelles activités ?

Contexte et bilan de l'existant

L'évaluation externe a clairement souligné les fragilités de l'ESAT sur son volet production, notamment sur la faiblesse des volumes traités alors, mais également sur le besoin de diversification d'activités. L'enjeu de ces prochaines années est de poursuivre l'engagement de l'ESAT sur cette diversification.

En effet, jusqu'au 6 janvier 2014, l'ESAT n'avait que deux activités, chacune ayant la particularité d'être « historique » : conditionnement et espaces verts. La première concentrait plus de 75% des effectifs, la seconde les 25% restants.

Pour expliciter au mieux les orientations de court à long terme, il est nécessaire d'effectuer une présentation rapide des caractéristiques et évolutions qui ont impacté ces deux activités, en mettant en lumière quelques aspects marquants et significatifs.

Suite à la crise économique débutée à l'automne 2008, les gros volumes de mises sous pli se sont effondrés et lorsqu'ils se sont maintenus, cela n'a été que sur des travaux ponctuels.

Plusieurs raisons peuvent expliquer ces baisses de volume : la contraction économique, la dématérialisation progressive du marketing mais surtout le fait que l'ESAT les Clayes s'était reposé principalement sur un « *gros client* » et ne proposait pas une offre globale qui aurait peut-être pu lui permettre de continuer à s'aligner correctement sur ces marchés de routage : délégation de publipostage impossible à l'époque (un seul poste informatique disponible), pas ou très peu de prestations d'impression spécifiques, pas de stock de petit équipement (enveloppes, papiers de différents format ou grammage).

En résumé, pas de réels équipements et donc d'éventuelle réorientation tangible immédiate, avec pour conséquence, une baisse massive du chiffre d'affaire, de 376 279,22 € sur 4 ans.

Autre fait : des clients qui fournissaient l'ensemble des éléments d'assemblage et/ou de conditionnement et qui généraient des postes de charges faibles se sont séparés de nos services, pour des raisons différentes (déménagement, contraction des volumes, dépôt de bilan), engendrant un chômage quasi-total pour les travailleurs en situation de handicap.

Depuis quelques années, pour la grande majorité des clients de conditionnement, les éléments sont reçus à assembler et à conditionner. C'est un élément important à prendre en compte car les possibilités de sous-traitance existent mais elles sont de plus en plus déterminées par un facteur prépondérant : la capacité de stockage (et plus globalement la dimension des locaux) et la gestion de volumes importants, les deux étant liés.

Depuis 2014, l'activité connaît une régularité en volume et en rémunération principalement due à l'arrivée d'un client de sous-traitance automobile. Les volumes et régularités de production d'un client de produits de décoration intérieure, de deux clients en cosmétique et les sous-traitances ponctuelles pour un client en cartonnerie permettent de varier les travaux confiés aux usagers.

La présence de travaux quotidiennement et en suffisance pour les 55 travailleurs de conditionnement est donc une satisfaction. Nous nous inscrivons dans une régularité de production pour la cinquième année consécutive. Cependant, ceci ne doit pas masquer plusieurs problématiques.

Sur l'activité de conditionnement, l'ESAT est confronté à plusieurs difficultés structurelles :

- Le volume important de la population qui y est encore attachée (67,1%) et donc de l'ensemble des charges directes qui en découlent.
- Les faibles rémunérations de cette activité sauf si positionnement sur un marché porteur, volumineux et à bonne valeur ajoutée.
- L'étroitesse excessive du stockage qui oblige à une gestion en flux tendu (parfois obstruant et presque dangereux) et donc une limitation des entrées et clients possibles. Ainsi, il est difficile à l'ESAT de répondre à une demande ponctuelle ou plus durable de moyennes ou grandes commandes. La marchandise lorsqu'elle rentre ne doit pas arriver en conséquence, être trop volumineuse et si c'est le cas partir vite.

L'ensemble de ces contraintes détermine assez fortement le développement économique de cette activité : le faible espace de stockage limite la capacité d'entrées de commandes, qui elle-même va réduire la possibilité de variété des clients et travaux, ce qui va favoriser la prégnance de « gros clients » sur des travaux qui n'ont pas systématiquement une forte valeur ajoutée. Et si une sous-traitance à forte valeur ajoutée est produite à l'ESAT, le risque de « monoproduction » et ses dérivés (dépendance à un client, travail non réalisable par tous) n'est pas à écarter.

L'objectif prioritaire pour cette activité n'est donc pas immédiatement la performance économique. Il importe surtout de varier les différents travaux pour le bien-être professionnel des travailleurs en situation de handicap afin de maintenir un intérêt au travail et de nourrir les projets individualisés en termes de développement des compétences.

ACTIONS :

- Poursuivre la diversification des clients pour le secteur de conditionnement.
- Solutionner la problématique du faible espace de stockage.

Pour les espaces verts, la rentabilité n'est pas problématique. L'objectif principal est de monter en gamme sur l'activité.

- La création a été un créneau de marché investi mais abandonné par la suite car le manque de formation des salariés est un frein important à la productivité, concentrée entre les mains de quelques usagers aux bonnes aptitudes et surtout du moniteur.

De plus, les exigences de ce segment peuvent contraindre à une sous-traitance et une gestion de travaux compliquée, surtout avec un public de particuliers. Il convient d'orienter la partie création sur des travaux plus abordables comme la création de gazon, la plantation de végétaux etc.

- La recherche de chantiers plus volumineux, l'arrivée de marchés publics relativement importants et une réorganisation de travail sont les principaux axes de développement économique de l'activité espaces verts. Cette activité génère beaucoup de charges fixes et variables et nécessite un niveau correct d'investissements. Par conséquent, atteindre un certain seuil de rémunération et ceci sur des durées de 3-4 ans apporte de la stabilité à cette activité, rentable mais coûteuse.
- L'entretien du matériel est un autre axe prioritaire. La formation des salariés d'ESAT au petit entretien de base quotidien, à des actions tant curatives que préventives est indispensable. La recherche de partenaires pratiquant ces formations est nécessaire. Son coût impose donc aussi une bonne rentabilité de l'activité afin d'aider le poste de budget de formation.
- Nous faisons le choix d'accepter de travailler avec les particuliers compte tenu de l'implantation de l'ESAT en zone pavillonnaire et sur une commune où réside un certain nombre de personnes âgées externalisant leurs tailles de haie ou remises en état de jardin. Pour s'assurer du moins de litiges possibles, des conditions générales de vente et des devis précis doivent être communiqués à la clientèle.

ACTIONS :

- Maintenir la productivité de l'activité d'entretien d'espaces verts.
- Développer les chantiers auprès des particuliers.
- Répondre aux marchés publics.
- Développer les petites créations.
- Former les travailleurs à l'entretien du matériel.
- Poursuivre le recrutement de travailleurs sur cette activité.

Nouvelles activités

Deux nouvelles activités sont proposées par l'ESAT : l'entretien des locaux dans les entreprises et une repasserie à destination des particuliers.

Ces choix ont été déterminés par la nécessité d'ouvrir l'ESAT à des activités économiques susceptibles de générer du chiffre d'affaire et peut-être des excédents. Étant des activités de service, elles sont plus à même de proposer des tarifs proches du prix de marché et sont donc potentiellement plus rémunératrices.

L'activité d'entretien des locaux qui a ouvert ses portes en 2014 connaît une bonne stabilité. Peu de remontées négatives de la part des clients, une montée en régime très correcte. La

difficulté réside dans son suivi car les usagers sont dispersés en plusieurs sites différents au même moment. Le défi prochain sera certainement de redéfinir un périmètre géographique (et donc du démarchage) plus cohérent ou du moins plus facile à suivre pour les moniteurs. L'autre axe de travail est le développement des compétences (cf. partie savoir-faire, et savoir être) professionnelles des salariés en situation de handicap. Cette activité nécessite du sérieux dans les techniques de nettoyage tout en exigeant un certain savoir-faire relationnel, notamment en termes de présentation de soi et de communication. Des petites sessions de mises en pratiques professionnelles ainsi que des formations régulières sont donc mises en place pour maintenir et développer les acquis.

À moyen terme, il faut penser l'élargissement de cette activité à du nettoyage de sols et surfaces (monobrosse, autolaveuse, shampooinage moquette). C'est un segment fortement rémunérateur et très valorisant en termes de savoir-faire mais qui demande à lui seul un développement de compétences d'abord chez les encadrants et ensuite chez les travailleurs.

ACTIONS :

- Redéfinir un périmètre géographique de démarchage.
- Poursuivre les actions de formation et de mise en situation professionnelles.
- Développer le nettoyage mécanisé des sols et des surfaces.
- Poursuivre le recrutement de travailleurs sur cette activité.

La repasserie a ouvert ses portes en janvier 2017. Sa première année d'exploitation n'a pas été rentable pour plusieurs raisons. Si son positionnement géographique est pertinent par rapport à l'arrivée massive de logements de particuliers et à son extension, il reste cependant en termes d'accès et de repérage dans la commune un certain nombre d'actions à mener.

Parmi celles-ci, l'accent a été mis sur la communication, notamment pour faire connaître ce nouveau service. La grille tarifaire est plus intéressante qu'un pressing classique si bien qu'il reste une certaine marge de manœuvre en termes de prix. L'important reste pour le moment l'utilisation de l'outil et la promotion du service au sein de la commune de Villepreux principalement.

Des enlèvements et livraisons sont proposés depuis peu, tout comme l'ouverture le samedi (mai 2018). Cette ouverture est de 3h30, et n'augmente donc pas le temps maximal des 35h hebdomadaires pour les usagers. Ces nouveaux services génèrent pour l'heure une hausse conséquente de la clientèle. Un bilan au bout de 8-12 mois d'ouverture sera effectué pour les pérenniser ou non.

L'ouverture de ce service à des demandes plus spécifiques (comme le traitement du linge de foyers, ou du linge d'entreprise) est à étudier. Il s'agit là d'opportunités de régularité de volumes intéressants qui peuvent assurer de l'activité quotidienne aux agents de repasserie. Il conviendra aussi d'étudier à moyen, long terme, la faisabilité du dépôt de linge hors ouverture de la Repasserie par des commerces relais au sein de la ville ou par des bornes spécifiques.

Pour le moment l'activité est récente mais la question de son extension (notamment avec un prolongement dans le jardin actuel de l'Annexe) pourra se poser à court terme en cas de progression continue de la demande.

Disposant actuellement de 4 professionnelles en situation de handicap, cette activité va certainement devoir recruter en interne ou en externe des compétences supplémentaires.

ACTIONS :

- Poursuivre la politique de marketing.
- Interroger régulièrement le service (horaires d'ouverture, tarifs, livraison, etc.).
- Développer l'entretien du linge à destination des foyers, résidences autonomie, etc.
- Poursuivre le recrutement de travailleurs sur cette activité.
- Investir dans de nouveaux équipements et envisager l'agrandissement des locaux en fonction de la montée en charge de l'activité.
- Développer l'offre de service de livraison et les partenariats avec les commerçants pour proposer des points relais.

b. Comment accompagner le changement ?

L'ESAT les Clayes a donc diversifié ses activités mais a également décidé de modifier ses locaux pour les ateliers de conditionnement en les regroupant de 5 à 2 grands ateliers. De plus, la création de la repasserie a modifié la structure de l'Annexe avec une autre répartition des espaces alloués aux activités.

Ces changements bouleversent l'ensemble de l'établissement et ce à tous les niveaux : usagers, moniteurs, postes administratifs et direction. Ils impliquent une nouvelle organisation du travail et imposent de rompre avec certaines habitudes.

Les axes de formation et professionnalisation

Les ESSMS sont confrontés à toute une série de transformations et c'est aussi le cas des ESAT. Le changement de population, la diversification des activités, les exigences de l'accompagnement médicosocial, le respect des engagements légaux et certaines obligations de résultat (notamment en matière de sécurité) engagent l'ESAT les Clayes à être soucieux de toute une série d'actions de formations tant pour les usagers que pour le personnel encadrant. Afin de mener une mission de qualité, le personnel encadrant est encouragé à participer à des formations qu'elles soient qualifiantes ou non. Elles touchent des domaines comme la connaissance du handicap, le management d'un groupe de salariés, les techniques de travail (notamment dans les activités de service), les aspects juridiques ou économiques du secteur, la sécurité etc.

Un plan de formation est établi chaque année en fonction des besoins de l'ESAT. Les contraintes endogènes ou exogènes à l'établissement obligent à rester en veille sur ces besoins afin d'adapter au mieux les professionnels de l'équipe. Il est donc important qu'un certain volume d'excédent commercial parvienne à l'établissement car assurer des actions de formation de qualité pour tous génère un coût élevé, non financé totalement par l'OPCA.

ACTIONS :

- Poursuivre les actions de formation à destination des encadrants.
- Accompagner l'équipe professionnel au changement.

La communication interne & la certification ISO 9001

La diversification des activités, l'organisation quotidienne, la séparation physique en deux sites et les obligations respectives de toute l'équipe encadrante imposent de doter les membres du personnel de postes informatiques personnalisés. L'échange par courriels de notes d'informations, de notes de services, de demandes ou de décisions doit remplacer la trop grande place accordée à la communication orale ou au traitement par papier qui occasionne oublis, pertes de temps et donc inefficacité.

Ceci favorise la circulation des informations et la qualité de communication interne. Bon nombre de bonnes pratiques sont donc à mettre en place dans les années à venir : partage d'agenda, dématérialisation et classement progressif des informations documentées (du projet individualisé en passant par la procédure de travail), gestion en doublon des fournisseurs etc.

Pour l'activité de conditionnement, la démarche en certification ISO 9001 a pour but de clarifier l'ensemble des processus de l'activité (la production, les ressources humaines, la gestion de matériel etc.) et à terme de professionnaliser un peu plus le personnel de l'ESAT, encadrants et usagers. Il s'agit de clarifier et de bien identifier l'organisation et la division du travail (qui, quoi, quand, comment, où, pourquoi) pour tous les membres de l'ESAT afin d'assurer une qualité de travail satisfaisante pour l'ensemble des clients.

C'est un gros changement amorcé qui passera principalement par la formalisation de ce que nous savons déjà faire : des tableaux simples de gestion des compétences, la réalisation de fiche de gamme de travaux, un suivi de la maintenance de matériel etc. Afin d'assurer cette transition essentielle, le poste de moniteur principal a été transformé en un poste ouvert à une professionnelle de la qualité qui accompagne au quotidien les équipes dans ce changement de paradigme et de fonctionnement.

Certaines pratiques liées à cette norme sont bien entendu adaptables aux autres activités et donc mises en place progressivement : listing des fournisseurs, référencement des produits, suivi de maintenance etc.

La deuxième étape de conduite du changement passe donc par une amélioration des moyens de communication interne et de la formalisation progressive d'outils d'accompagnement qui seront utiles tant pour la partie médico-sociale que la partie production de notre établissement.

ACTIONS :

- Formaliser en procédure chacune des actions de production.
- Améliorer les moyens de communication internes (partage d'agenda, fichiers communs, réunions de production, ...).

Aide à la réadaptation des Salariés

L'abattement des cloisons de conditionnement a rompu près de vingt ans de structuration de l'organisation du travail. De plus grands ateliers signifient plus de bruit, plus de possibilités de dispersions pour une partie du public accueilli, un ancrage de repères plus délicats, une plus grande mobilité des postes de travail (car plusieurs travaux dans un atelier). Le passage de petites unités de travail de 10-12 personnes à 20-30 est donc une tâche délicate.

Pour y parvenir, il est impératif d'*institutionnaliser* certaines bonnes pratiques et de favoriser l'apparition de rituels sécurisants. Les agents de conditionnement doivent savoir ce qu'ils ont à faire, comment, où et quand. La délégation de rôles et de responsabilités au sein d'une activité est donc indispensable pour favoriser l'autonomie des salariés et créer une division du travail utile à tous.

La communication visuelle (ex : planning des tâches, heures des pauses, indications de rangement, quantité de production à réaliser du jour ou site à entretenir), la prise de parole sur des temps courts en début de journée ou l'imposition de créneaux de silence pour éviter la fatigue nerveuse sont autant d'outils à savoir utiliser pour maîtriser au mieux les effets désagréables des nouveaux locaux.

Des dispositifs tels que les pauses séparées entre ateliers, un turn-over bimensuel des horaires de repas ont pour but de diminuer les situations de stress ou tensions qui apparaissent fréquemment à ces moments : conflits dans la file d'attente, empressements ou frustrations pour les repas, conflits de personnes etc.

L'effet recherché est donc principalement de maîtriser la prégnance de manquements de savoir-être *institutionnalisés au fil du temps*. Il fallait contrer de mauvaises habitudes institutionnalisées par... de nouveaux repères institutionnels !

Le premier stade d'accompagnement du changement passe donc par la redéfinition de certaines règles et certains dispositifs de gestion du collectif pour réadapter les usagers à leur structure afin de proposer un cadre plus serein d'accompagnement au quotidien et faire progresser le savoir-être professionnel.

ACTIONS :

- Accompagner le changement auprès des travailleurs.
- Interroger et mettre en question régulièrement les fonctionnements institutionnels.

Communication externe et développement économique

L'un des aspects à améliorer pointé par l'évaluation est également la communication externe de l'ESAT sur ses activités. La diversification de ces dernières impose donc des opérations d'information ou de communication régulières non seulement pour créer une possible dynamique économique mais aussi améliorer l'ancrage local de l'ESAT et favoriser son identification par les habitants et acteurs de la vie de la cité qui bien souvent, par la structure de l'établissement et sa situation, ne savent pas toujours qui nous sommes et ce que nous faisons. La participation au forum des associations, la création d'un site internet, la refonte de l'affichage en façade des établissements sont autant d'actions à mener dans les années à venir.

ACTION :

→ Développer les supports de communication externe (plaquettes commerciales, panneaux de signalisation, contact avec la presse, marquage véhicules, ...).

Meilleure gestion et performance économique

Dans toutes les activités, le service comptable a établi les seuils de rentabilité de l'ESAT. D'abord comme tout premier outil d'analyse financière mais aussi afin de déterminer si oui ou non une politique de prix plus agressive ou au contraire plus exigeante doit être appliquée. Un meilleur suivi et une meilleure détermination des coûts sont à effectuer pour le respect du travail et définir la stratégie commerciale de l'établissement est primordiale pour assurer la formation, l'investissement et les actions de second type.

ACTION :

→ Poursuivre l'analyse financière développée par la comptable : seuil de rentabilité, analytique, tableaux de bord, contrôles mensuels.

c. Savoir-faire et savoir-être

Le Parlement et le Conseil Européen dans leur Recommandation sur les Compétences Clés pour l'Éducation et la Formation Tout au Long de la Vie du 18 décembre 2006 a établi un objectif de définition s'accordant bien avec les missions d'un ESAT.

Il y est, entre autres, écrit qu'il « *convient de répondre aux besoins spécifiques des apprenants en garantissant l'égalité et l'accès aux groupes qui, désavantagés dans leur formation en raison de circonstances personnelles, sociales, culturelles ou économiques, ont besoin d'être particulièrement soutenus pour réaliser leur potentiel d'apprentissage.*

De tels groupes sont constitués par exemple par les personnes possédant de faibles connaissances de base, en particulier pour ce qui est de l'aptitude à lire et écrire, les jeunes quittant l'école prématurément [...] les personnes handicapées.

Dans ce cadre, les principaux objectifs sont d'identifier et de définir les compétences clés nécessaires à l'épanouissement personnel, la citoyenneté active, la cohésion sociale et l'employabilité. »

Les lois 2002-2, 2005-102 s'inscrivent dans le même mouvement que cette recommandation. Leurs principes et obligations ont transformé et irrigué depuis longtemps les pratiques et réflexions de notre établissement. Parmi ces pratiques, la professionnalisation des travailleurs d'ESAT est une démarche continue au cours de laquelle se dessinent plusieurs défis, se greffent de nouveaux dispositifs (notamment l'accès à la qualification).

Nous désignons la professionnalisation comme le terme plus général pour faire référence au processus d'acquisition de compétences professionnelles.

Ces compétences regroupent tant du savoir-faire que du savoir être. Quelques définitions et schémas peuvent-être utiles avant de poursuivre¹

La Compétence

Dans son ouvrage *Sciences Cognitives et Formation*, Robert BRIEN a défini la compétence comme « **un ensemble de savoirs, de savoir-faire et de savoir-être mobilisés lors de la planification et de l'exécution d'une tâche** ». Le CEDIP adopte une définition proche et la détaille de la manière suivante :

La compétence individuelle est la capacité d'un individu à mobiliser ses propres ressources et celles de son environnement de travail pour atteindre des résultats prédéterminés en situation professionnelle. Parmi ces ressources :

- Les ressources de l'individu :

- **Connaissances** : culture, connaissances professionnelles, connaissances de l'environnement professionnel ;
- **Savoir-faire opératoires** (mise en œuvre de procédures) ou relationnels (techniques de communication, de management, de gestion de crises, etc.) ;
- **Qualités personnelles** (dynamisme, autonomie, rigueur, pragmatisme, esprit d'équipe, créativité, etc.) ;
- **Expérience.**

- Les ressources de l'environnement :

- moyens matériels,
- moyens humains (hiérarchie, collègues et collaborateurs) ».

Dans cette définition se démarquent deux notions importantes par rapport à l'accompagnement de travailleurs en ESAT : les **savoir-faire opératoires** et les **savoir-faire relationnels**.

Le Savoir-faire opératoire

« On peut circonscrire la définition du savoir-faire opératoire comme l'ensemble d'actions, de pratiques, méthodes, techniques, de procédures et instructions associées aux tâches dans une profession. » Henri BOUDREAUULT

Pour faciliter l'acquisition et l'expression de savoir-faire, il convient de développer outils et gabarits personnalisés selon les besoins des salariés et la complexité du travail : décomposition des tâches, transmission, adaptation des postes...

Savoir-faire relationnel et savoir-être professionnel

Le « savoir-être » dans un environnement professionnel reste une notion complexe à appréhender. Le CEDIP la scinde en trois critères :

- **Le savoir être conceptuel**, axé sur la posture de la personne dans l'accomplissement d'une tâche (être autonome, être rigoureux, esprit de synthèse, sens de l'initiative etc.)

¹ La littérature de la didactique ou des ressources humaines étant colossale, nous avons choisi celle qui dans nos lectures nous semblaient les plus adéquates aux missions et à l'environnement particulier des ESAT. Celles fournies par le CEDIP (Centre d'Evaluation, de Documentation et d'Innovations Pédagogiques) nous semblent pertinentes. D'autres les compléteront.

- **Le savoir être relationnel**, axé sur le rapport et le lien avec autrui dans l'accomplissement d'une tâche (être diplomate, faire preuve d'autorité, sens de la pédagogie etc.)
- **Le savoir être contextuel**, axé sur la prise en compte d'un environnement ou d'une situation, et sur la réaction de la personne dans l'accomplissement d'une tâche (sens de l'organisation, réactivité, maîtrise de soi etc.)

Cette définition du savoir-être professionnel nous semble très intéressante, comme l'est l'approche du professeur Henri BOUDREAU². Cependant s'il est déjà difficile pour une direction des ressources humaines classique d'appréhender ces problématiques (en effet, comment former quelqu'un à « être persévérant », à « faire preuve d'autorité », à « développer un sens de l'innovation » ?) ça l'est un peu plus avec un public en situation de handicap si on ne se dote pas d'un périmètre réaliste d'actions et d'outils opératoires accessibles et simplifiés.

Dans la lignée de ce que le précédent projet d'établissement actait comme direction générale mais que nous précisons un peu plus, il convient de développer de prime abord l'acquisition de **savoir-faire relationnels** plus que le « simple » (et en réalité très complexe) savoir-être. La relation à autrui, qu'elle soit transversale (les pairs) ou pyramidale (la hiérarchie) reste un domaine sensible dans les interactions au sein d'un ESAT.

Les notions de respect, tolérance, dignité, vie privée, la gestion d'affects intimes (sentiments, sexualité) sont encore difficiles à élaborer pour les usagers. Mal comprises, mal gérées, elles peuvent avoir une influence importante sur le quotidien des équipes et d'un salarié d'ESAT.

Parler de savoir-faire relationnels a l'avantage de déterminer par **quels moyens** il est possible d'établir les bases d'une coopération efficace avec autrui et donc de s'inscrire (et s'écrire) plus facilement dans un projet individualisé.

« Les savoir-faire relationnels englobent les capacités nécessaires pour savoir se comporter ou se conduire avec les autres de façon pertinente dans un contexte donné. Ils portent plus particulièrement sur les capacités à :

- *S'insérer dans un collectif de travail et à participer aux productions de celui-ci de façon positive.*
- *Interagir de façon efficace avec sa hiérarchie, ses pairs, ses partenaires.*
- *Surmonter des situations diverses, des aléas rencontrés.*
- *S'adapter à des situations spécifiques. »*

Un savoir-faire relationnel doit débiter par un verbe d'action, le plus précis possible³ et s'en tenir à un périmètre limité mais plus opérationnel. Il sera plus facile de visualiser des situations par rapport auxquelles fixer des objectifs d'amélioration plutôt que d'assigner un axe de travail vague⁴.

² On ne saurait que recommander de parcourir son site internet et notamment le lien suivant : <http://www.supor.org/presentations/savoir-etre/> . Des outils intéressants sont à emprunter pour les projets individualisés

³ Exemple : il doit être capable de dire bonjour à ses collègues avant de prendre son poste. Ou, il doit appeler son employeur lors d'une absence ou d'un retard. Il doit savoir se maîtriser par rapport à un comportement agressif d'un tiers etc. etc.

⁴ La majeure partie d'entre nous dirait peut-être à un salarié chargé de l'accueil de clientèle qu'il doit être poli et si possible avenant. Mais ce sont là des traits de caractère ou des dispositions difficiles à acquérir sans

La ponctualité et l'assiduité, l'attention portée à la qualité du travail, la présentation de soi, le respect du matériel ou de ses engagements professionnels sont autant de savoir-être professionnels qui peuvent être acquis par la formulation et la mise en place de plusieurs objectifs simples et opérationnels sur des aspects très concrets de la vie quotidienne en atelier sur lesquels doivent se pencher les moniteurs d'atelier accompagnés et supportés si besoin par les cadres de direction et la psychologue.

Des réunions à thème animées par la psychologue, l'appel à des organismes de formation externe pour des thèmes bien particuliers (sécurité, hygiène, rapport au corps, l'amour, la sexualité) sont autant de moyens à mettre en œuvre pour développer ces compétences clés nécessaires à tout individu pour l'épanouissement et le développement personnels, la citoyenneté active, l'intégration sociale et l'emploi.

ACTION :

→ Accentuer les objectifs de développement de savoir-faire relationnel dans les projets individualisés des personnes.

d. Fiches de poste des usagers

Eu égard ce qui a été mentionné plus haut, les fiches de postes des salariés de l'ESAT sont donc à créer et à définir finement.

L'existence de référentiels métiers peut-être une source d'inspiration pour l'ESAT. Des impératifs de base doivent y figurer tout comme un certain nombre d'exigences réalistes en termes de savoir-faire relationnels, plus gros travail d'accompagnement à effectuer.

La lisibilité et la compréhension de ces fiches de poste sont cruciales car elles doivent être comprises et intégrées par tous.

Le chargé d'intégration qui par son contact avec les entreprises extérieures et sa connaissance du terrain et de ses difficultés doit être au cœur de ce processus de recréation de fiches de postes de même que les moniteurs d'atelier, sous la supervision du responsable de production et de la chef de projets.

ACTIONS :

→ Écrire les fiches de poste des usagers.

→ Ajouter dans la procédure d'admission, la transmission et l'explication de la fiche de poste.

e. Modulation des horaires & politique de rémunération

La durée légale du temps de travail en ESAT est de 35h. Ces 35h comprennent les activités sur les postes de travail, les temps d'apprentissages, les temps de formation, les soutiens nécessaires à l'activité professionnelle.

changement de personnalité. Écrire en projet, que certaines phrases ou formules sont adéquates (« bonjour, n'hésitez pas si vous avez besoin d'autre chose » etc.) permet d'acquérir un certain type de savoir-faire relationnel et donc une base de savoir-être professionnel.

Le temps effectif de travail des travailleurs de l'ESAT (déduit des temps de pause et du repas) est de 27h par semaine avec un vendredi après-midi libéré.

Le seuil maximal légal autorisé est de 35h par semaine. Par conséquent, jusqu'à ce seuil, il est admis au sein de l'ESAT de prolonger une ou quelques journées de travail pour nécessité de service (délai à tenir, volume de production à assurer, samedi matin au sein de la Repasserie etc.).

f. La politique de rémunération

Selon l'importance du résultat annuel de production, la rémunération directe versée aux travailleurs de l'ESAT est en moyenne agrémentée de :

- chèques cadeaux et/ou de chèques culture.
- L'abondement de l'épargne vacances.
- Primes de production allouées mensuellement à chaque usager en fonction de son investissement au travail.

Une progression du taux de rémunération directe pourrait être envisagée avec l'ancienneté par exemple à deux conditions :

- Soit l'ensemble des activités devient suffisamment rentable pour se permettre une telle progression.
- Soit admettre une fongibilité du résultat à l'ensemble des salariés. (Cela voudrait dire que les salariés d'espaces verts et d'entretien des locaux « financent » la hausse des salaires des autres travailleurs.

Pour le moment compte tenu de la fragilité économique de 2 activités sur 4, il convient de ne pas augmenter le niveau de charges directes afin de maintenir un niveau d'excédent utile à la formation, à l'investissement, et aux temps conviviaux biannuels qui permettent de s'offrir des sorties appréciées par les salariés. Nous envisageons une prime d'intéressement qui pourrait être distribuée une fois par an.

6. Participation des usagers

La loi 2002-2 place l'usager au cœur de l'action sociale, les établissements d'accueil ne se basent plus sur une logique institutionnelle mais bien sur les besoins des personnes accueillies. Cette réforme entend faire en sorte que les personnes accueillies soient les véritables acteurs de leur projet. Elles ne sont plus « prises en charge », mais « accompagnées ».

Avec les précédents projets d'établissement, les outils pour favoriser la participation des usagers ont été mis en place à l'ESAT. Aujourd'hui, nous souhaitons faire en sorte que les travailleurs soient davantage acteurs de ces instances et qu'ils deviennent de véritables citoyens de leur entreprise.

Dans la mesure de leurs moyens, chaque personne accompagnée participe à divers espaces d'expression, de discussion et d'échanges afin de favoriser une atmosphère ou une « ambiance » de participation à laquelle même les salariés les plus déficitaires sont réceptifs.

a. Accessibilité des outils d'information

Un des prérequis fondamentales à la participation des usagers est de s'assurer que tous aient accès à l'information.

Réécriture des outils

Écrits il y a maintenant une dizaine d'années, le livret d'accueil et le règlement de fonctionnement ne tiennent pas compte des importants changements qu'a opérés l'ESAT depuis le changement de direction en 2013. Lors des entretiens d'accueil de stagiaires et d'admission les informations sont transmises à l'oral par la chef de projets et chaque jour, les éléments sont repris en fonction des besoins par l'ensemble de l'équipe professionnelle.

ACTIONS :

- Réécrire et actualiser le règlement de fonctionnement et le livret d'accueil.
- Afficher, lire et expliquer les différents documents dans les ateliers par les moniteurs.
- Faire appel régulièrement à ces outils pour qu'ils restent présent dans les esprits de chacun et permettre ainsi d'éveiller les consciences citoyennes de chaque salarié.

Diffusion de l'information

Actuellement les informations sont diffusées via les moniteurs, les panneaux d'affichage ou des communications jointes aux fiches de paie. La diffusion des informations sur le site de l'annexe est parfois compliquée du fait de l'éloignement.

Rendre l'accès à l'information plus facile, permettra d'inciter les usagers de l'ESAT à participer et à devenir les « citoyens » de leur ESAT.

ACTIONS :

- Diffuser des notes d'informations dans les ateliers.
- Mettre en place des panneaux d'affichage pour ce qui concerne la vie de l'ESAT.
- Joindre des communications aux fiches de paie couplées d'une lecture collective et d'une explication en atelier.
- Développer des groupes d'informations sur des thèmes divers (les droits et les devoirs des salariés, la formation et l'intégration, la santé de l'entreprise, ...).

Nous devons prêter une attention particulière à la diffusion de ces informations sur le site de l'annexe afin que nos équipes mobiles aient les informations au même moment ou presque que leurs collègues.

CVS

Le Conseil de Vie la Sociale est un outil destiné à garantir les droits des usagers. C'est un lieu d'échanges, ayant pour objectif de favoriser l'expression et la contribution des salariés au

fonctionnement de l'établissement, et développer leur participation citoyenne au sein de l'ESAT.

Le CVS permet de définir de nouveaux rapports entre les professionnels et les usagers. Il ne s'agit pas d'ériger la participation des salariés comme une sorte de contre-pouvoir mais bien comme une nouvelle forme de collaboration.

« Le CVS doit être un espace de débat original, d'échange de pensées, de considération de l'autre dans toutes ses différences. Il est un lieu d'apprentissage de la démocratie, d'expression des conflits dans la reconnaissance des compétences et des capacités de chacun. » (Roland JANVIER & Yves MATHO, Comprendre la Participation des Usagers, Dunod).

Notre volonté est d'instaurer une « culture participative » parmi les travailleurs. Lors des dernières élections, nous avons défini de la façon suivante les conditions de fonctionnement du CVS :

Chaque activité (en 2015, l'activité repasserie n'existait pas encore) a élu parmi ses membres des représentants en respectant la proportion du nombre de salariés :

- 2 représentants et 2 suppléants pour le conditionnement.
- 1 représentant et 1 suppléant pour le nettoyage professionnel.
- 1 représentant et 1 suppléant pour l'entretien d'espaces verts.

Un représentant parmi les membres du personnel a été élu afin de respecter une symétrie dans la désignation des membres du CVS.

L'association et les familles ont élu respectivement un et deux représentants pour siéger au CVS.

Lors de la première séance, le Conseil a formalisé son règlement et a désigné un président et un secrétaire chargé de la rédaction des comptes-rendus et de leur diffusion à l'ensemble des salariés. Le président élu est l'un des représentants des usagers ce qui permet de garantir une marge de manœuvre à la direction dans sa fonction d'autorité. De plus ce choix a permis également de réaffirmer la fonction d'avis et non de décision de cette instance.

Les travailleurs élus fin 2015 ont bénéficié d'une formation sur le Rôle et les Fonctions d'une équipe de délégués CVS en ESAT dispensée par l'organisme ARERAM sur la période d'avril à décembre 2016. L'objectif de cette formation était de permettre aux travailleurs de s'approprier les missions confiées à une équipe de représentants des usagers au sein de l'ESAT qui devient le porte-parole des travailleurs. Cette formation a donné des clés à l'équipe de représentants des travailleurs pour recenser les questions et remarques des collègues sur la vie sociale de l'ESAT, les conditions de travail et pouvoir ensuite les transmettre en réunions du CVS, dans l'objectif de permettre à l'équipe de discuter, d'argumenter et défendre des propositions auprès de la Direction et enfin restituer les décisions auprès de leurs collègues. La formation a également traité les principes de fonctionnement : le travail en équipe, le respect de la confidentialité, la communication orale et écrite. Au-delà de la formation, le membre du personnel élu au CVS accompagne les représentants des salariés dans leurs missions. Il aide les salariés élus à préparer la réunion avec l'ensemble des salariés de l'ESAT. L'ordre du jour de la réunion du CVS, validé par le président du CVS, est rendu public avant la réunion.

Après la réunion, le membre du personnel élu aide le secrétaire à rédiger le compte rendu et facilite la diffusion de celui-ci dans les ateliers afin que l'ensemble des salariés de l'ESAT aient connaissance des échanges et ou des réponses aux questions qu'ils ont posées.

ACTIONS :

→ Informer davantage sur le CVS et ses actions, sur la démarche de participation. Chaque salarié de l'ESAT est informé sur le mode de fonctionnement du CVS et son organisation. Cette information peut se transmettre individuellement au moment de l'admission, ou collectivement au moment de la préparation de nouvelles élections. Chaque salarié doit avoir conscience de sa place de votant au sein de l'ESAT et de ce que cela signifie en termes de représentation.

→ Accompagner les salariés dans le processus de représentation. L'organisation d'une « campagne électorale » sur un temps défini et connu de tous permettra aux candidats (avec l'aide des professionnels) d'élaborer une communication (tracts, affiches, ...) pour se faire connaître et présenter son programme pour le mandat à venir. Ce temps de « campagne » permettra d'ouvrir des discussions et des échanges parmi les salariés, mais aussi permettre à chaque salarié de voter en connaissance de cause.

→ Accompagner et former les représentants des salariés. Une fois les représentants des salariés élus, l'organisation d'une formation à la fonction représentative est mise en place par le Chargé d'Intégration et de la Formation Professionnel et un organisme partenaire pour permettre aux représentants d'exercer leur mandat. Ils pourront ainsi développer les diverses compétences rattachées à leur mandat :

- prise de parole en public,
- prise de note,
- utilisation des moyens de communication adaptés,
- ...

→ Faciliter les modalités de fonctionnement du CVS. Dans la mesure du possible, les réunions du CVS sont organisées pour permettre à l'ensemble des représentants d'être présents de façon effective.

Un tableau d'affichage spécifique au CVS est installé afin de centraliser toutes les informations concernant cette instance (compte-rendu, ordre du jour, nom des représentants, ...).

La direction s'engage à traiter toutes les questions entrant dans le champ de compétences du CVS pour permettre au CVS de s'investir pleinement dans le fonctionnement de l'établissement.

→ Ouvrir le CVS sur l'extérieur. Pour permettre d'ancrer les salariés dans leur environnement social et sortir du face à face « professionnels/usagers », il nous semble important d'ouvrir le CVS à des partenaires extérieurs à l'établissement (élus locaux, ...).

Ouvrir le CVS sur l'extérieur, c'est aussi envisager des échanges d'expériences entre membres de CVS de différents établissements, au sein de l'association ou d'autres ESAT.

Nous pouvons aussi imaginer d'inviter au CVS des salariés récemment sortis de l'ESAT. Leur connaissance de l'établissement pourra permettre un regard externe sur le fonctionnement de l'établissement.

Réunions d'ateliers

Les réunions d'ateliers prennent des formes diverses en fonction des informations à partager et des moniteurs d'ateliers. Pour certains moniteurs ces réunions sont régulières pour d'autres elles se font de façon plus spontanée, en fonction des demandes des salariés et des informations à diffuser. Les thèmes abordés en réunion d'atelier peuvent être aussi variés que l'organisation de l'ESAT ou des ateliers, le travail au sein de l'atelier, le bien vivre ensemble. Il nous semble important de garder une certaine souplesse dans la forme de ces réunions d'atelier et de laisser à chaque moniteur la liberté de les organiser quand il le juge nécessaire. Dans le cadre de ces réunions d'atelier la présence d'un membre de l'équipe de direction peut être sollicitée en raison des thèmes abordés.

Groupes de parole

La participation des usagers, outre les obligations inscrites au travers des lois n°2002-2 et n°2005-102, s'insère au sein du groupe de parole comme un temps d'échange fondamental. En effet, la participation place le Sujet au cœur de son parcours et non comme objet d'une prise en charge uniquement. Il est important de rappeler que la participation des usagers ne relève pas d'une obligation mais de l'exercice d'un droit.

Les groupes de parole sont une forme d'expression directe et visent l'apprentissage des débats, de la vie de groupe, de la prise de parole à travers un collectif. Ces groupes favorisent les échanges autour des quatre registres essentiels de la vie en société cités par l'ANESM dans les recommandations des bonnes pratiques professionnelles que sont : la citoyenneté, la capacité à prendre la parole et à se confronter à un collectif, le pouvoir de prendre des initiatives, d'agir et d'influer sur son propre environnement, le pouvoir de revendiquer une qualité de service en tant qu'utilisateur.

Afin d'enrichir le contenu de ces réflexions et d'éviter un désinvestissement de ce temps, une thématique de groupe de parole est proposée une fois par mois, soit à la demande des bénéficiaires, soit en réponse à des événements d'actualité. Une souplesse d'organisation est instaurée permettant ainsi une réactivité et une réponse appropriée aux demandes des salariés.

Le groupe est aussi pensé dans une forme de cohérence de dynamique au travers des personnalités de chacun.

Chaque salarié est sollicité à devenir pleinement acteur de l'échange : aucun thème n'est à priori défini, chacun peut aborder les sujets qui retiennent son intérêt. Ils sont ainsi initiateurs du contenu.

Le fonctionnement de ce groupe nourrit plusieurs objectifs :

- Être un moment privilégié d'échanges sur les sujets de la vie quotidienne (enjeux géopolitique, politique, les conflits actuels, la bientraitance, le handicap, les relations amoureuses, la sexualité, les faits de société...) pour réussir à s'approprier son propre positionnement plutôt que de le subir passivement.
- Offrir la possibilité de penser et d'échanger librement, sans jugement, ni censure.
- Pouvoir changer de « rôle », oser, se permettre des réflexions, des prises de positions, montrer de nouvelles facettes de soi.
- Se confronter au regard de l'autre, prendre confiance en soi, étayer son propre

discours.

- S'ouvrir aux autres, à d'autres réflexions ou positions, pouvoir les entendre avec respect sans nier sa propre individualité.
- Veiller à sa propre manière d'être tolérant et prendre part à l'attention d'autorégulation du groupe.

Pour permettre au groupe de parole d'être ce lieu d'interactions vivantes, positives et étayantes, la psychologue :

- Veille au cadre dont chacun est informé : respect fondamental de l'autre dans sa différence, confidentialité des échanges.
- Est attentif aux possibles résonances des problématiques individuelles et facilite une suffisante prise de recul, une réelle distanciation et rappelle l'inscription dans le collectif.
- Favorise la participation, soutient l'expression de chacun.
- Est contenant des interactions au sein du groupe pour en assurer la cohérence et la fluidité.
- Participe à la régulation des réactions individuelles de défense ou de retrait (chacun est libre de s'exprimer et le silence parfois ne signe pas un désintérêt pour le sujet).
- Facilite la qualité de l'écoute réciproque et se préoccupe de l'accès de tous à un niveau suffisant de compréhension.

Avec cet accompagnement et cette vigilance, le groupe de parole renforce pour chacun la perception tangible de son rôle participatif, de son inscription dans la réalité du monde et de la société.

Instances d'amélioration ou du maintien du cadre de vie

Nous souhaitons également associer les salariés aux différentes instances d'amélioration ou de maintien du cadre de vie ou aux diverses commissions (écriture des fiches de postes, restauration, communication, ...). La participation des salariés est facilitée par les professionnels présents dans ces commissions. Ils préparent avec eux les réunions de ces différentes instances et les guident.

ACTION :

→ Mettre en œuvre de nouvelles instances de participation au-delà du CVS.

Groupes bientraitance

Depuis quelques années nous avons également mis en place des groupes « bientraitance » animés par la psychologue de l'ESAT. Ces groupes sont réalisés au sein des ateliers, sans la présence du moniteur pour faciliter la parole de tous. Ils permettent à chaque salarié de s'exprimer sur des situations qu'il a vécues ou dont il a été témoin au sein de son atelier, de « dégonfler » des situations ou des conflits que rencontrent les salariés dans leur atelier.

Ces groupes nous permettent surtout de réaffirmer les valeurs de respect de l'autre dans sa différence chère à l'ESAT. La psychologue fait un retour au moniteur pour qu'il réajuste les positionnements de chacun au sein de son atelier.

ACTION :

→ Instituer un rythme régulier et repéré de groupes bienveillance.

7. L'ancrage de l'ESAT dans son environnement

De nombreux partenariats étayent notre accompagnement du quotidien et participe à la logique de parcours des usagers. L'ESAT s'inscrit dans une politique d'ouverture vers l'extérieur, très favorable aux personnes en situation de handicap et à l'équipe, tant au niveau médico-social qu'au niveau commercial. Ces acteurs tiers sont impliqués plus ou moins directement et régulièrement dans l'accompagnement des travailleurs d'ESAT.

a. Partenaires institutionnels

Agence Régionale de Santé
MDA et PAT
Caisse primaire d'Assurance Maladie
Caisse d'Allocations Familiales
CNAV
Communes des Clayes sous-Bois, de Villepreux et de Plaisir.
CCAS des Clayes sous-Bois
Juges des tutelles
Police
Services d'urgence
Régie publique de transports
Activit'y
Chambre du commerce et de l'industrie
ANDICAT
GESAT
Cap Emploi
Missions locales
AGEFIPH

b. Partenaires médico-sociaux

ESMS de type :
IME (René Fontaine aux Clayes sous-Bois, Le Bel Air au Chesnay, La Rencontre à Trappes, Alphée à Guyancourt, ...)
Institut d'Éducation Motrice (Fondation Mallet à Richebourg),
CAJ (VPLA Avenir APEI à Saint Cyr, ...),
SAVS (VPLA Avenir APEI, ...),
ESAT (Jean Pierrat à Buc, Eurydice à Plaisir, Les Néfliers à Fourqueux, ...),
Foyers d'hébergement (Le Prieuré, Camille Claudel à Villepreux, La Villa du Cèdre à Versailles ...),
Service Accueil Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH),

Centres Médico Psychologiques CMP (Plaisir, Saint-Cyr, Versailles, ...)
Groupe d'Entraide Mutuelle GEM (Versailles, Le Chesnay, ...)
Assistants sociaux de secteur
Aide Sociale à l'Enfance

c. Partenaires sanitaires

Médecine du travail : ACMS
Médecins généralistes
Médecins psychiatres
Médecins spécialistes
Centre d'addictologie
Centres de psychiatrie
Centres de Planification et d'Éducation Familiale (CPEF)

d. Partenaires familiaux

Famille
Délégués du CVS
Représentants légaux

e. Partenaires culturels et de loisirs

ANCV
Organismes de vacances adaptées
CCAH

f. Partenaires de la formation professionnelle

UNIFAF
ARERAM
CHEP
ACTUALIS
BLANCHARD
AXE FORMATION
CAC FORMATION ORES
PROMOTRANS COPRACQ
GRETA
HANDIPLUME
I.P.F.A.C SEMAFOR
CROIX BLANCHE
PARENTHESSES ET SAVOIRS
ELEGIA
COMMUNDI
ANDICAT
RFPS
PHA2
IRTS de parmentier

Pour les années à venir, il convient de développer deux actions pour améliorer encore la qualité de ces partenariats et les rendre moins dépendants de professionnels en particulier. Il s'agira aussi de clarifier la responsabilité juridique des acteurs et de définir plus clairement les modalités de coopération.

ACTIONS :

- Centraliser et actualiser la liste des partenaires.
- Développer la formalisation des partenariats par la signature de conventions.

VI. Les professionnels et les compétences mobilisées

1. Les moyens humains

L'équipe de professionnels en charge de faire vivre ce projet est un collectif humain composé de 20 personnes exerçant des métiers différents et contribuant, chacun à leur place, à offrir aux travailleurs accueillis un modèle de vie sociale bienveillant, ouvert et un lieu d'apprentissage et de réussites professionnels.

Chaque professionnel, avec ses compétences, ses savoirs faire et être est ici responsable de l'accueil, de la sécurité et de l'accompagnement des personnes admises à l'ESAT. Il s'agit donc que tous fassent preuve de respect, d'empathie et de discrétion dans chacune de leurs interventions.

Depuis la rédaction du dernier projet d'établissement, l'ensemble de l'équipe de direction (3 personnes) a changé et l'ESAT a connu un renouvellement important de ses membres du personnel, quelque soient ses fonctions, puisque 10 nouveaux salariés ont été embauchés. Cette période a donc été forte en questionnements, tentatives, créations, ajustements tout en maintenant un cadre sécurisant pour les usagers. Il a fallu prendre un cap ensemble, ajuster les modes d'organisation, croiser les compétences entre les anciens membres du personnel et les nouveaux.

Les pratiques se sont modifiées, le management en place est axé sur la communication, l'autonomie des acteurs et le croisement des compétences au bénéfice des usagers.

Les différentes fonctions que l'on retrouve à l'ESAT sont les suivantes :

Les fonctions de direction :

- Une directrice à mi-temps responsable du bon fonctionnement administratif, humain et financier de l'établissement.

- Un directeur adjoint à temps plein, en charge de la production et de la relation clientèle de l'ensemble des activités professionnelles.
- Une chef de service à temps plein, dénommée chef de projets, en charge de la gestion des projets individualisés, des stagiaires, du renouvellement des RQTH.

Les fonctions administratives :

- Une secrétaire à temps plein en charge de l'accueil physique et téléphonique, de la gestion administrative et commerciale.
- Une comptable à temps plein en charge de la paye, de la comptabilité et de la gestion budgétaire.

Les fonctions éducatives :

- Un chargé de la formation et de l'intégration professionnelle à temps plein, en charge de la mise en œuvre des projets sur l'axe inclusif.
- Une monitrice principale, de formation qualicienne, pour l'atelier de conditionnement à temps plein, en charge de l'amélioration continue de la qualité commerciale.
- 10 moniteurs d'atelier à temps plein, 1 moniteur d'atelier à mi-temps, de formations différentes puisqu'Éducateur Technique Spécialisé, Moniteurs Educateurs, Moniteurs d'Ateliers diplômés ou faisant fonction. Cœurs de métier des ESAT, les moniteurs d'atelier sont en charge de l'accompagnement individuel et collectif des usagers, de l'animation, de l'organisation et de la gestion de la production de biens et de services, de la gestion et du développement des compétences individuelles au travers des projets de chaque usager.

Les fonctions thérapeutiques :

- Une psychologue clinicienne à 0.31 équivalent temps plein en charge d'entretiens individuels, de groupes de paroles et de soutien pour l'équipe éducative.

Les fonctions de service et d'entretien des locaux :

- Un chauffeur livreur à mi-temps en charge de la qualité des livraisons et de la relation directe clientèle.
- Une agente de service intérieur à 0,75 équivalent temps plein en charge de l'entretien des locaux du site principal et de la plonge.

Cette présentation des missions de chacun n'est bien sûr pas exhaustive.

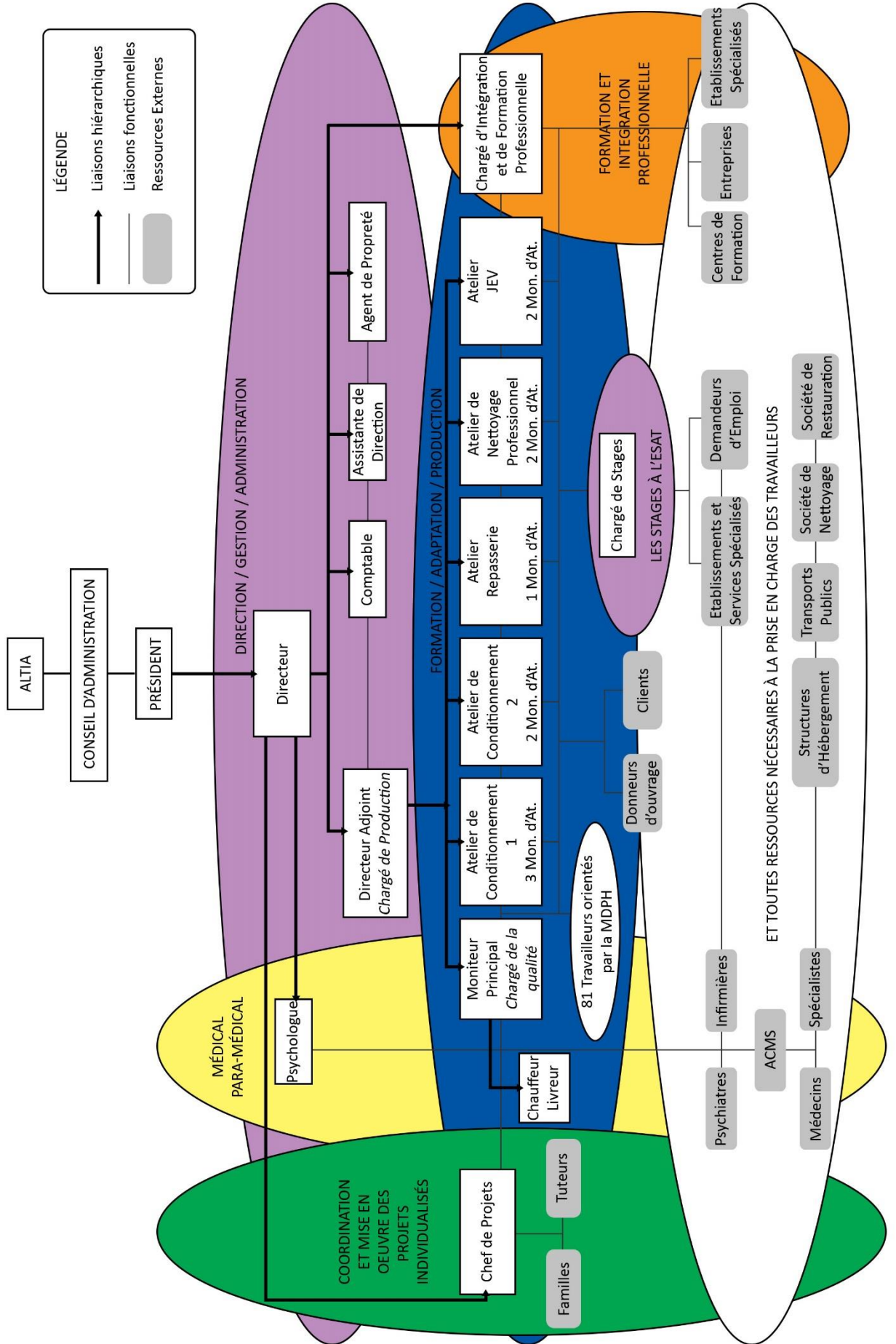
Les différentes fonctions se définissent à partir des référentiels métiers concernés et font l'objet, pour la plupart, de fiches de poste qui donnent de la lisibilité dans les actions et une meilleure compréhension du rôle de chacun.

Ces professionnels, avec leurs missions propres, nouent une interrelation autour du projet individualisé de chaque personne accueillie.

ACTION :

→ Rédiger les fiches de poste pour les personnels administratifs et s'assurer de la remise de la fiche de poste à chaque nouvelle embauche.

ORGANIGRAMME FONCTIONNEL



LÉGENDE

- Liaisons hiérarchiques
- Liaisons fonctionnelles
- Ressources Externes

2. La dynamique d'équipe

a. Les exigences de la pluriprofessionnalité

Comme le présente le chapitre précédent, des professionnels aux qualifications ou métiers différents accompagnent ensemble au quotidien les usagers de l'ESAT.

Il s'agit que ces derniers soient rassurés par un fonctionnement cohérent, connu et adopté par tous les encadrants.

Pour ce faire, un certain nombre d'exigences est attendu des membres du personnel qui se doivent de « faire équipe » :

- Développer une conscience fine de l'engagement de sa responsabilité individuelle et de l'importance des missions confiées puisqu'en lien avec de l'humain.
- Se référer aux principes d'intervention énoncés dans les projets associatifs et d'établissement non négociables et applicables quotidiennement.
- Se montrer exemplaire.
- Faire preuve de solidarité et de cohésion face aux décisions prises mais aussi dans ses actions.
- Accepter la polyvalence et la mobilité puisque des changements d'activité ou d'emploi du temps (espaces verts, MAD, repasserie, nettoyage professionnel et conditionnement) sont demandés aux encadrants afin d'assurer une permanence dans l'accompagnement mais aussi dans la réalisation des chantiers.
- Pratiquer l'interdisciplinarité au service de la prise en compte de la globalité de la personne, des notions de parcours et de singularité des besoins. Cette démarche implique le partage d'informations et de connaissances, une perception fine des compétences d'autrui, l'ouverture à la richesse et à la difficulté de la collaboration, une position positive face au débat d'idées et à la confrontation, de la modestie et de la remise en question mais aussi de la confiance en ses actions.
- Cultiver une culture de l'éthique qui associe une pluralité de points de vue, aide à analyser et clarifier les complexités de situation, oriente les prises de décision, donne du sens aux pratiques et renforce les relations de confiance entre les acteurs.

ACTION :

→ Poursuivre le travail de favorisation de l'autonomie, des prises d'initiatives et de paroles des encadrants.

a. L'éthique de direction

L'équipe de direction, au-delà d'être soumise aux principes précédemment évoqués, se doit de leur donner du sens et de se montrer moteur pour le personnel. Conformément à la RBPP intitulée Mission du Responsable d'Établissement et Rôle de l'Encadrement dans la Prévention et le Traitement de la Maltraitance, elle se positionne sur un mode de management respectant trois principes :

- **L'engagement** : Les convictions de l'équipe de direction et la totale adhésion et application des valeurs et principes d'intervention ne doivent faire aucun doute pour les professionnels. Ils doivent être incarnés dans les attitudes des cadres. Ces derniers encouragent la réflexion sur les pratiques, acceptent la contradiction, développent

l'autonomie des acteurs, transmettent le sens de la mission et encouragent un exercice professionnel réfléchi, distancié et responsable.

- **La responsabilité** : les cadres de direction, par délégation ou subdélégation engagent leur responsabilité civile et pénale. Ils sont également pleinement responsables de l'exercice professionnel de chacun des membres de l'équipe dans sa dimension éthique et doivent rendre des comptes à l'association employeur ALTIA.
- **La justice** : elle est définie comme le juste milieu entre l'excès d'autorité et la permissivité. Les cadres de direction s'engagent à exercer leur fonction dans un positionnement équilibré en termes d'autorité et distancié à l'égard des professionnels. Les positionnements et décisions doivent être gradués, neutres, proportionnels et équitables, les félicitations adaptées sont encouragées tout autant que la critique claire.

Au-delà, l'équipe de direction de l'ESAT Les Clayes sous- Bois est convaincue que pour instaurer comme naturelle une culture de respect et de bienveillance des usagers, l'équipe doit pouvoir travailler dans le même état d'esprit de sérénité et que la qualité du lien entre l'équipe et ses cadres est primordiale. La confiance, le dialogue, les encouragements, l'honnêteté et la disponibilité sont établis comme principes quotidiens des relations professionnelles.

b. Les temps de régulation

Afin de favoriser la dynamique d'équipe, les espaces de coordination et d'élaboration collectifs sont réguliers :

- La réunion de transmission quotidienne du lundi au jeudi de 16h15 à 16h30 entre la monitrice principale et les moniteurs d'atelier qui permet de faire le point sur la journée et d'organiser celle du lendemain en termes de production. Le mardi s'ajoute à cette réunion la chef de projets pour traiter plus spécifiquement du médico-social.
- La réunion éducative hebdomadaire, le vendredi de 13h00 à 15h00/15h30 qui réunit l'ensemble du personnel à l'exception de l'agent de service et de la comptable. Sont évoqués les projets individualisés des usagers, les stagiaires accueillis, les situations demandant une analyse et une décision particulières, les informations diverses de fonctionnement... Cette réunion permet également une veille réglementaire pour tous puisqu'y sont présentés les derniers textes impactant nos actions. Un compte rendu est réalisé par la secrétaire, transmis par mail à l'ensemble de l'équipe puis classé.

Le postulat de cette réunion est qu'il n'existe pas de hiérarchie de savoir dans cette instance et que chacun doit contribuer à la réflexion commune. C'est un lieu de respect de la parole de l'autre, un espace de débat riche et constructif. Cette réunion permet également une formalisation de la coordination des différents professionnels et une complémentarité des disciplines représentées.

- La réunion institutionnelle qui réunit 3 fois par an environ l'ensemble du personnel et qui permet de traiter de sujets plus larges, tels que la vie associative, le prélèvement à la source, un projet particulier....
- Les réunions d'évaluation de projets individualisés qui réunissent l'utilisateur, son moniteur référent, la chef de projets et éventuellement le chargé de l'insertion et de la formation professionnelle qui permettent de s'assurer régulièrement de la mise en œuvre et de l'ajustement des projets.

- La réunion annuelle de restitution de projet individualisé à laquelle assistent l'utilisateur, le moniteur référent, le chef de projets, les professionnels utiles aux objectifs énoncés, le représentant légal si nommé et les personnes invitées par l'utilisateur. Elle permet une présentation officielle et privilégiée du projet individualisé de chaque personne accueillie.
- Les réunions d'analyse des pratiques font l'objet d'un consensus de l'équipe pour étayer les attitudes individuelles et collectives et réfléchir ensemble aux situations complexes, hors la présence de la hiérarchie. Elles sont acceptées budgétairement par notre tutelle financière depuis 1 an. Hélas, l'intervenant extérieur devant animer ces réunions n'a pas encore été recruté.

ACTION :

→ Passer une convention de vacation avec un professionnel de la supervision qui animera les groupes d'analyse de pratiques.

3. Le développement des ressources professionnelles

a. Le recrutement

Les postes à pourvoir sont signalés par annonce et diffusés au sein de l'association puis en externe via pôle emploi, l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC) ou INDEED. Les entretiens de recrutement sont réalisés par la directrice et le directeur adjoint pour les non cadres afin d'analyser à plusieurs les aptitudes ou fragilités des candidats.

Les recrutements de cadres se réalisent avec des administrateurs de l'association employeur. L'ESAT doit progresser dans sa politique d'intégration des nouveaux embauchés car aucun processus structuré n'est en place actuellement et cela peut générer un inconfort voire une insécurité par manque d'informations.

ACTIONS :

→ Créer un livret d'intégration destiné aux nouveaux embauchés.

→ Mettre en œuvre un tutorat structuré et assuré par un membre du personnel.

b. La formation interne

Les échanges nombreux, durant les temps de régulation notamment, enrichissent chacun des professionnels dans sa pratique concrète mais aussi dans sa connaissance du secteur, des politiques publiques, de la notion d'éthique professionnelle.

Sont organisés parallèlement et régulièrement des temps de formation collective en intra sur des sujets très vastes tels que les formations métiers en lien avec la production, la sécurité au travail, le risque incendie et la manipulation des extincteurs, le vieillissement de la population, le risque attentat, l'accompagnement spécifique en ESAT... Ces temps présentent l'avantage d'instaurer une connaissance commune et de renforcer la cohésion de l'équipe.

La formation passant aussi par la lecture, des abonnements aux revues professionnelles existent, renforcés depuis 1 an environ, par l'achat régulier de livres ayant trait à notre domaine d'intervention et mis à la disposition des professionnels.

ACTION :

→ Créer un lieu repéré de ressources documentaires.

c. La formation externe

La formation, qu'elle soit qualifiante ou non, est très fortement valorisée par l'équipe de direction afin de développer les compétences individuelles, d'aller à la rencontre d'autres professionnels et de prévenir l'usure.

Le plan de formation est élaboré annuellement dans le respect des textes du droit du travail et bénéficie à l'ensemble du personnel. Le budget de l'OPCA n'étant pas toujours suffisant pour son financement, le budget commercial vient le compléter si besoin.

d. Les entretiens professionnels

L'entretien professionnel constitue une obligation légale. Il est mis en place pour l'ensemble du personnel tous les deux ans et permet, durant un échange individuel et convivial, de faire le point sur le parcours de chacun, les sources de satisfaction ou d'insatisfaction, les souhaits d'évolution ou de formation. Il se complète au bout de 6 ans d'un bilan des actions menées par l'employeur. Une trame de suivi est en place. Ces entretiens chronophages sont actuellement assurés par la directrice. Dorénavant à mi-temps sur la structure, l'organisation de ces entretiens sera revue pour les années à venir afin de s'assurer d'un planning d'entretiens raisonnable sur la durée.

Les autres entretiens obligatoires de type entretien professionnel de reprise suite à une absence longue ne sont pas mis en place actuellement.

ACTIONS :

→ Mettre en œuvre l'ensemble des entretiens obligatoires en interne.

→ Revoir l'organisation de ces entretiens.

e. L'accueil de stagiaires

L'ESAT est reconnu site qualifiant par deux écoles et accueille, par ce biais, des stagiaires moniteur-éducateur, éducateur spécialisé ou éducateur technique spécialisé. Au-delà de notre devoir de transmission, cet échange participe de l'actualisation des pratiques et des méthodologies et amène un autre regard sur le fonctionnement. Afin d'améliorer la qualité de notre accueil, deux professionnels sont actuellement en formation de tutorat et envisagent la création d'outils de suivi.

ACTION :

→ Former des moniteurs au tutorat et mettre en œuvre les outils pour les stagiaires.

VII. L'évaluation des objectifs de progression

1. Modalités de suivi des objectifs, plan d'action

AXES	OBJECTIFS
Développer l'offre et la qualité des prestations commerciales de l'ESAT	Améliorer les performances économiques des activités de production
	Professionnaliser les usagers
	S'engager dans une politique d'amélioration continue de la qualité des prestations commerciales
	Développer une politique de marketing
Renforcer la participation des travailleurs en situation de handicap à la vie de l'ESAT et à la citoyenneté	Formaliser des espaces de participation à la vie de l'établissement, inviter à devenir force de proposition
	Informer pour encourager la posture d'adulte citoyen
Soutenir les professionnels dans leur double mission	Formaliser la politique « ressources humaines »
	Développer les compétences du personnel
	Accueillir une mixité de publics
	Évaluer la qualité de service et accompagner l'équipe dans le changement

2. Les fiches actions

Axe 1 : Développer l'offre et la qualité des prestations commerciales à l'ESAT.

Objectif 1 : AMÉLIORER LES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES DES ACTIVITÉS DE PRODUCTION

ACTIONS

1. Accentuer la prospection de nouveaux marchés, notamment à destination des ateliers de conditionnement
2. Diversifier les activités professionnelles vers de nouveaux métiers notamment de services
3. Élaborer une politique d'analyse et de maîtrise des coûts de production : comptabilité analytique et budget commercial
4. Répondre aux appels d'offres des marchés publics
5. Développer les mises à disposition en entreprises individuelles et collectives et les prestations de service
6. Réduire les coûts de maintenance et d'achat
7. Développer le partenariat commercial avec les autres ESAT, prioritairement avec l'ESAT de La Mauldre
8. Poursuivre les recherches d'un lieu de stockage pour pouvoir accepter de nouveaux marchés et de plus gros volumes en conditionnement

RESPONSABLE :

Directeur Adjoint en charge de la production

CALENDRIER :

2019-2024

PARTICIPANTS :

- Chargé d'intégration et de la formation professionnelle
- Directrice
- Comptable
- Moniteur principal
- IRP

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Résultat commercial des 5 prochaines années
Ouverture de nouvelles activités professionnelles
Comparaison annuelle des clients, fournisseurs et contrats de maintenance
Volumes de commandes par activités
Nombre de mises à disposition et de prestations réalisées
Nombre de réponses aux appels d'offres
Avancé de la recherche d'un lieu de stockage
Analyse financière
Comptes-rendus de réunions partenariat inter-ESAT

Axe 1 : Développer l'offre et la qualité des prestations commerciales à l'ESAT.

Objectif 2 : PROFESSIONNALISER LES USAGERS

ACTIONS

1. Renforcer la formation qualifiante pour les travailleurs handicapés
2. S'engager dans un accompagnement à la RAE/VAE pour les travailleurs intéressés
3. Développer la polyvalence et la mobilité interne
4. Rédiger des fiches de poste par corps de métier (agents de conditionnement, de repasserie, de propreté, jardiniers)
5. Développer les mises à disposition et les prestations de service en milieu ordinaire
6. S'engager dans la politique d'emploi accompagné
7. Renforcer l'information auprès des partenaires commerciaux sur l'évolution de la législation concernant l'emploi de personnes en situation de handicap
8. Instaurer des exigences de savoir être dans les projets individualisés
9. Améliorer les conditions et l'organisation de travail des travailleurs handicapés
10. Établir un tableau de bord des compétences des travailleurs handicapés
11. Élaborer un livret de carrière professionnelle pour chaque travailleur
12. Repenser l'organisation du travail (durée de temps de travail, rémunération, œuvres sociales, ...)

RESPONSABLE :

Directeur Adjoint en charge de la production


CALENDRIER :

2019-2024

PARTICIPANTS :

- Directrice
- Chef de projet
- Moniteurs d'ateliers
- Moniteur principal
- Chargé de l'intégration et de la formation professionnelle
- IRP

INDICATEURS DE RÉSULTAT



- Fiche de poste travailleur handicapé
- Formalisation des projets individualisés
- Rapports d'activité : nombre de mises à dispositions, prestations, de formation des travailleurs handicapés, de stages internes et externes, de changement d'atelier
- DUERP : fiches de suivi
- Rédaction, suivi et analyse du tableau des compétences
- Mise en place des livrets de carrière professionnelle
- Comptes-rendus du comité de pilotage sur l'organisation du travail
- Nombre de rencontres avec les partenaires commerciaux
- Nombre de conventions signées pour la mise en place de l'emploi accompagné

Axe 1 : Développer l'offre et la qualité des prestations commerciales à l'ESAT.

Objectif 3 : S'ENGAGER DANS UNE POLITIQUE D'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA QUALITÉ DES PRESTATIONS COMMERCIALES

ACTIONS

1. Obtenir la certification ISO 9001 pour les ateliers de conditionnement
2. Concevoir et maîtriser des processus de production par client et marché
3. Réaliser des fiches « incident », les analyser et y amener des actions correctrices
4. Développer des enquêtes de satisfaction à destination des clients
5. Investir dans des équipements, machines performantes et uniformes et équipements de protection individuels
6. Améliorer les conditions et lieu de travail des travailleurs handicapés
7. Identifier et évaluer les risques professionnels, les prévenir, analyser les accidents de travail et maladie professionnelles (notamment dans le cadre du DUERP)
8. Mettre en place un pôle remplacement de travailleurs handicapés polyvalents

RESPONSABLE :

Directeur Adjoint en charge de la production

CALENDRIER :

2019-2024

PARTICIPANTS :

- Directrice
- Moniteurs d'ateliers
- Moniteur principal
- IRP
- Chargé de l'intégration et de la formation professionnelle

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Résultat annuel de l'audit ISO 9001
Classeur de procédures et de suivi de chantiers
Inventaire des équipements professionnels
Fiches de suivi DUERP
Retour des enquêtes satisfaction clients
Fiches d'analyse des accidents de travail, de trajets ou des maladies professionnelles

Axe 1 : Développer l'offre et la qualité des prestations commerciales à l'ESAT.

Objectif 4 : Développer une politique de marketing

ACTIONS

1. Créer et investir dans des outils de communication visuelle : affichages, plaquettes et marquages publicitaires
2. Moderniser les outils de communication externe
3. Dynamiser les liens avec les communes alentour
4. S'inscrire dans un réseau d'entreprise pour développer la coopération
5. Entretenir la dynamique avec les partenaires commerciaux

RESPONSABLE :

Directrice

PARTICIPANTS :

- Directeur Adjoint en charge de la production
- Moniteurs d'ateliers
- Assistante de direction

CALENDRIER :

2019-2024

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Nombre de plaquettes et marquages installés
Politique d'investissement pluriannuel consacrée à la communication
Répertoire des contacts
Nombre de nouveaux clients

Axe 2 : Renforcer la Participation des Travailleurs en Situation de Handicap à la Vie de l'ESAT et à la Citoyenneté.

Objectif 1 : FORMALISER DES ESPACES DE PARTICIPATION À LA VIE DE L'ÉTABLISSEMENT, INVITER À DEVENIR FORCE DE PROPOSITION

ACTIONS

1. Organiser après chaque élection une formation CVS à destination des travailleurs élus
2. Déterminer la procédure de mise en œuvre de leurs prérogatives d'élus et les inciter à la prise de responsabilités
3. Développer les recueils des demandes des usagers sur les thématiques de cadre de travail, de restauration, d'hygiène et de sécurité
4. Définir le calendrier des réunions d'atelier avec l'équipe de direction
5. Déterminer la fréquence des réunions inter-atelier sur le « vivre ensemble »
6. Donner davantage de moyens aux délégués pour mener à bien leurs missions : accès au photocopieur, clé USB, ordinateur, ...

RESPONSABLE :

Chef de Projets

CALENDRIER :

2019-2024

PARTICIPANTS :

- Chargé d'intégration et de la formation professionnelle
- Moniteur Délégué au CVS
- Directrice
- Psychologue
- Moniteurs d'Atelier
- Délégués élus travailleurs, parents et administrateurs

INDICATEURS DE RÉSULTAT



Plan de formation
Calendrier des différentes réunions
Comptes-rendus des différentes réunions

Axe 2 : Renforcer la Participation des Travailleurs en Situation de Handicap à la Vie de l'ESAT et à la Citoyenneté.

Objectif 2 : INFORMER POUR ENCOURAGER LA POSTURE D'ADULTE CITOYEN

ACTIONS

1. Actualiser les procédures internes ayant pour thématique les droits et devoirs des usagers, les rendre accessibles et les diffuser à ces derniers
2. Développer l'information directe auprès des travailleurs sur la vie de l'établissement : stagiaires, nouveaux embauchés, départs, santé financière, travaux, projets...
3. Rendre accessibles les outils réglementaires que sont le livret d'accueil, le règlement de fonctionnement, la chartre des droits et des libertés et le projet d'établissement
4. Créer un espace « informations » à destination des usagers (panneaux d'affichage et porte-revues)

RESPONSABLES :

Directrice
Chef de Projets

PARTICIPANTS :

- Moniteurs d'Ateliers
- Psychologue
- Assistante de Direction
- Travailleurs

CALENDRIER :

2019-2024

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Nombre de procédures internes réactualisées
Comptes-rendus des temps d'information directe auprès des travailleurs
Traduction des outils réglementaires en Facile à Lire et à Comprendre
Espace d'information formalisé

Axe 3 : Soutenir les professionnels dans leur Double Mission.

Objectif 1 : FORMALISER LA POLITIQUE « RESSOURCES HUMAINES »

ACTIONS

1. Rédiger les procédures RH, les diffuser
2. Clarifier les missions des différents professionnels par l'intermédiaire de fiches de poste
3. Favoriser l'accueil des nouveaux professionnels embauchés par l'instauration d'un tutorat et d'un livret d'accueil
4. Mettre en œuvre une gestion professionnelle des emplois et des compétences
5. Favoriser la qualité de vie et la santé au travail (finaliser le DUERP, analyser les risques et les prévenir)
6. Uniformiser les dossiers du personnel

RESPONSABLE :

Directrice

CALENDRIER :

2019-2024

PARTICIPANTS :

- Directeur Adjoint en charge de la production
- Assistante de direction
- Moniteurs d'Atelier formés au tutorat de stagiaire
- Représentant du personnel

INDICATEURS DE RÉSULTAT



Classeur des procédures
Fiches de poste
Nombre d'accidents de travail et d'arrêts de travail
Nombre de réunion du comité de pilotage en charge du DUERP
Fiches de suivi du DUERP
Dossiers du personnel

Axe 3 : Soutenir les professionnels dans leur Double Mission.

Objectif 2 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES DU PERSONNEL

ACTIONS

1. Former des professionnels au tutorat
2. Poursuivre la mise en œuvre des entretiens professionnels obligatoires
3. Favoriser la formation professionnelle individuelle et collective (technique et médico-sociale)
4. Fournir les équipements et matériels facilitant l'exercice des missions
5. Assurer une veille informative sur les évolutions du secteur et de l'ESAT (lois, budget, RBPP...)
6. Favoriser l'autonomie, les prises d'initiatives et de parole de l'ensemble des acteurs
7. Interroger les postures en formalisant des groupes d'analyse des pratiques
8. Créer un lieu de ressources documentaire

RESPONSABLE :

Directrice

PARTICIPANTS :

- Directeur Adjoint en charge de la production
- Assistante de Direction
- Moniteurs d'Atelier

CALENDRIER :

2019-2024

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Grilles d'entretien
État des lieux des parcours professionnels
Plan de formation
Diplômes, certifications, attestations obtenues, quantification du turn-over
Inventaire annuel des équipements et du matériel
Calendrier des réunions des groupes d'analyse des pratiques

Axe 3 : Soutenir les professionnels dans leur Double Mission.

Objectif 3 : ACCUEILLIR UNE MIXITÉ DE PUBLICS

ACTIONS

1. Développer une meilleure connaissance collective du handicap psychique, des troubles envahissant du développement, du handicap social et du vieillissement des personnes en situation de handicap ...
2. Favoriser l'accueil du handicap « complexe » (Réponse Accompagnée Pour Tous)
3. Assouplir les modalités d'accueil et les rythmes de travail des travailleurs handicapés : accueil séquentiel
4. Favoriser la décélération progressive, en diminuant la charge de travail des personnes handicapées vieillissantes
5. Améliorer la coordination avec les professionnels ou l'entourage
6. Développer un partenariat avec le réseau « santé mentale »
7. Formaliser le partenariat avec les ESMS du département afin de mieux appréhender les modes d'expression de certains handicaps : partage d'expériences
8. Favoriser les apprentissages autour des processus d'autonomie psycho-sociale
9. Repérer des travailleurs polyvalents et mobiles, pouvant assurer des remplacements en cas d'absentéisme répété ou de besoin spécifique de productions
10. Favoriser les temps d'échange des professionnels
11. Former des professionnels à être « animateur retraite »
12. Penser des nouveaux modes d'accueil prenant en compte la complexité des handicaps

RESPONSABLE :

Directrice
Chef de Projets


PARTICIPANTS :

- Ensemble de l'équipe

CALENDRIER :

2019-2024

INDICATEURS DE RÉSULTAT



- Analyse de l'évolution du nombre d'utilisateurs présentant des handicaps ne répondant pas à notre agrément initial
- Durée d'accompagnement à l'ESAT
- Formations collectives du personnel
- Mise en œuvre de l'analyse des pratiques
- Taux d'absentéisme des travailleurs handicapés
- Age des utilisateurs à la sortie de l'ESAT
- Nombre de partenariats
- Nombre d'utilisateurs remplaçants
- Rapports d'activité : parité homme/femme, pyramide des âges, temps séquentiels, taux d'activité, ...
- Comptes-rendus de réunions de partenariat

Axe 3 : Soutenir les professionnels dans leur Double Mission.

Objectif 4 : Évaluer la qualité de service et accompagner l'équipe dans le changement

ACTIONS

1. Mener l'évaluation interne d'ici 2022, comme prévu dans notre autorisation de renouvellement
2. Mener l'évaluation externe d'ici 2024, comme prévu dans notre autorisation de renouvellement
3. Accompagner l'équipe dans la nouvelle organisation de fonctionnement générée par la création d'un siège associatif
4. Associer l'équipe à la dynamique du CPOM, signé en 2020
5. Organiser l'ESAT des Clayes et l'ESAT de la Mauldre en pôle travail : mutualisation des achats, des maintenances, des formations, des ressources humaines ; développement des échanges commerciaux et médico-sociaux
6. Développer des enquêtes de satisfaction à destination des usagers.

RESPONSABLE :

Directrice

PARTICIPANTS :

- Équipe de l'ESAT Les Clayes
- Équipe de l'ESAT de la Mauldre

CALENDRIER :

2019-2024

INDICATEURS DE RÉSULTAT

Mise en œuvre de procédures d'amélioration continue de la qualité
Évaluation et mise en œuvre des fiches actions du projet d'établissement
Résultat de l'évaluation interne
Résultat de l'évaluation externe
Comptes-rendus des réunions d'information, procès- verbaux
IRP
Organigrammes
Analyse financière des coûts de fonctionnement des ESAT
Résultats commerciaux

Bibliographie

Textes Juridiques

- Loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.
- Loi n°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.
- Loi n°2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.
- Loi n°2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement.
- Loi n°2016-1088 du 08 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
- Loi n°2015-1702 du 21 décembre 2015 du financement de la sécurité sociale pour 2016.
- Loi n°2018-771 du 05 septembre 2018 réformant l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.
- Décret n°2016-1899 du 27 décembre 2016 relatif à la mise en œuvre du dispositif emploi accompagné et au financement du compte professionnel de formation des travailleurs handicapés.
- Décret n°2017-982 du 9 mai 2017 relatif à la nomenclature des établissements et services médico-sociaux accompagnant des personnes handicapées ou malades chroniques.
- Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978.
- Art. L312-1-5 du Code de l'Action Sociale et de la Famille.
- Schéma Régional d'Organisation sociale et Médico-Sociale 2012-2017.
- Programme Interdépartemental d'ACCompagnement des Handicaps et de la perte d'autonomie (2014-2018).
- Plan d'adaptation et de développement des ESAT de la Direction Générale de la Cohésion Sociale (2015).

Rapports & Recommandations

- Parlement et Conseil de l'Union Européenne, Recommandation sur les Compétences Clés pour l'Éducation et la Formation Tout au Long de la Vie, 18 décembre 2006.
- ANESM, La Bienveillance : définition et repères pour la mise en œuvre, juillet 2008.
- ANESM, Les Attentes de la Personne et le Projet Personnalisé, décembre 2008.
- ANESM, Mission du Responsable d'Établissement et Rôle de l'Encadrement dans la Prévention et le Traitement de la Maltraitance, septembre 2009.
- ANESM, Le Questionnement Éthique dans les Établissements et Service Sociaux et Médico-Sociaux, juin 2010.
- ANESM, L'Adaptation de l'Accompagnement des Travailleurs d'ESAT à leurs Besoins et Attentes, avril 2013.
- PIVETEAU, Zéro Sans Solution, 20 juin 2014.
- ANESM, L'Adaptation de l'Intervention auprès des Personnes Handicapées Vieillissantes, mars 2015.

Ouvrages

- R. BRIEN, Sciences Cognitives et Formation, Presses Universitaire du Québec, 2005.
- R. JANVIER & Y. MATHO, Comprendre la Participation des Usagers dans les Organisations Sociales et Médico-Sociales, Dunod.
- J. LADSOUS, L'Usager au Centre du Travail Social_ Empan, 2006.
- G. ZRIBI, Le Vieillissement des Personnes Handicapées Mentales, Presses EHESP, 2012.

Site internet

- H. BOUDREAUULT, <http://www.supor.org/presentations/savoir-etre/>
- CEDIP, <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr/fiches-techniques-r4.html>