

ÉTUDE RÉGIONALE

FAVORISER L'ACCOMPAGNEMENT ET LA FORMATION EN ESAT

Etude Observatoire et Unifaf Rhône-Alpes, réalisée par
l'Ifross université Lyon 3.

L'EQUIPE DE RECHERCHE

Direction scientifique

Jean-Pierre Claveranne

Coordination opérationnelle

David Piovesan

Chercheurs

Christophe Baret
Guillaume Jaubert

Chercheurs associés pour la participation à la réalisation des visites et des monographies des ESAT

Benoît Cret
Patricia Koffi
Mireille Lapoire
Eric Garcia
Magali Robelet
Christophe Pascal
Sébastien Vanhove
Didier Vinot

SOMMAIRE

Chapitre 1 – Méthode et méthodes	6
Chapitre 2 – Les enjeux et le contexte	13
Chapitre 3 – L'analyse comparative	28
Chapitre 4 – Analyse critique de l'offre de formation et des pratiques	109
Synthèse et perspectives – Mettre de l'ordre dans la diversité : les idéaux-types d'ESAT	119

« Le présent n'est perceptible qu'en surface. Il est travaillé en profondeur par des sapes souterraines, d'invisibles courants sous un sol apparemment ferme et solide (...) De surcroît, la connaissance est désarçonnée à la fois par la rapidité des évolutions et changements contemporains et par la complexité propre à la globalisation (...) Enfin, nous, habitants du monde occidental ou occidentalisé, subissons sans en avoir conscience deux types de carences cognitives :

*- les cécités d'un mode de connaissance qui compartimente les savoirs, désintègre les problèmes fondamentaux et globaux lesquels nécessitent une connaissance transdisciplinaire,
- l'occidentalo-centrisme qui nous juche sur le trône de la rationalité et nous donne l'illusion de posséder l'universel (...)
Tout est à repenser, tout est à commencer. Tout en fait a déjà commencé mais sans qu'on le sache. Nous en sommes au stade de préliminaires modestes, invisibles, marginaux, dispersés (...) Mais tout ce qui devrait être relié est dispersé, séparé, compartimenté ».*

Edgard Morin, La voie, 2011, pp.1-34

Le présent rapport s'enracine autour d'une idée simple mais ambitieuse : anticiper et accompagner les transformations nécessaires des ESAT pour les 10 années à venir, nécessaires pour faire face aux mutations du monde. Ces mutations, qu'elles soient sociales, économiques, législatives ou organisationnelles, auront des impacts forts sur les ESAT.

Pour favoriser la formation et l'accompagnement à la fois des professionnels et des usagers accueillis, cette étude s'est bâtie sur le principe que l'analyse devait s'ouvrir à une connaissance plus fine des changements actuels et futurs de l'environnement des ESAT. Ce besoin de prospective est d'autant plus important que les transformations sont parfois silencieuses et portées par « d'invisibles courants » comme le dit Edgar Morin. Il s'agit donc de repérer, selon la belle expression de Hughes de Jouvenel, les « *signes porteurs d'avenir* », les traces du futur. C'est par l'observation et l'analyse des trames structurelles du changement, au-delà des crises et des facteurs conjoncturels, en appréciant également les effets sur l'organisation du travail et les métiers, que cette étude a choisi de comprendre de quoi sera fait l'avenir des ESAT.

C'est notamment la question de l'accompagnement et de la formation tant des usagers que des professionnels qui constitue le cœur de cible de cette étude. Ce rapport dresse ainsi le bilan des enseignements tirés des travaux conduits depuis l'été 2009 sur ce sujet dans le cadre de l'étude confiée par la délégation régionale Unifaf Rhône-Alpes et l'Observatoire National à l'Ifross, Institut de Formation et de recherche sur les Organisations Sanitaires et Médico-Sociales de l'université Lyon 3. Les ESAT ne sont pas un sujet nouveau pour l'Ifross. Nous avons en effet labouré ce champ d'activité depuis de nombreuses années, par les audits et interventions sur le terrain, par les formations que nous développons à l'attention des managers du médico-social, par les échanges que nous avons dans le cadre d'un réseau européen autour du travail adapté, par les groupes de réflexion auxquels nous participons directement ou indirectement, au niveau national et régional, et enfin dans le cadre de la Chaire de Prospective Médico-Sociale initiée début 2010 autour du thème « Travail et Handicap ».

Six parties composent ce document.

Après avoir rappelé, d'une part, les méthodes et les différentes phases de cette étude (chapitre 1) et, d'autre part, le contexte général du secteur des ESAT (chapitre 2), une analyse comparative et thématique sera développée afin de rendre compte des investigations conduites au sein de 19 ESAT de la région Rhône-Alpes (chapitre 3). Une attention particulière sera apportée à l'analyse critique des pratiques et de l'offre de formation à destination tant des professionnels que des usagers dans la région (chapitre 4). Enfin, nous tenterons de mettre de l'ordre dans la diversité des situations observées en proposant une grille de lecture synthétique des ESAT.

1

Chapitre 1 – Méthode et méthodes

Cette partie présente de manière succincte la méthode définie conjointement avec le comité de pilotage de l'étude et suivie par l'Ifross. Elle en détaille les objectifs, les phases de travail et le calendrier.

Avant d'en présenter dans le détail le déroulement, rappelons les quelques idées clés qui ont structuré ce travail :

- puisque peu de travaux existent sur le sujet même de l'étude, seule une investigation en profondeur et qualitative permet de rendre compte de la diversité et de la richesse des situations rencontrées dans les ESAT : ce choix a dès le départ orienté l'étude vers un nombre important de monographies afin de « faire remonter du terrain » un matériau brut : les nombreuses citations d'acteurs qui émaillent ce rapport en sont une illustration emblématique ;
- ces travaux ont été conjugués avec des analyses quantitatives qui, compte tenu du peu de données disponibles, n'ont permis que d'apporter de grands éléments généraux de cadrage ;
- pour comprendre les évolutions du rôle du moniteur d'atelier, l'étude a élargi le périmètre d'analyse pour aborder les transformations économiques, environnementales, et organisationnelles des ESAT ;
- une attention particulière a été portée certes sur la fonction de moniteur d'atelier mais c'est plus largement tous les professionnels de la filière travail qui ont été analysés dans cette étude. En effet, au-delà des appellations des fonctions (moniteur 1^{ère} ou 2^{nde} classe, éducateur technique spécialisé, etc.), c'est le métier de moniteur d'atelier, et ses transformations, qui nous a intéressé. Les équipes de direction et la structuration hiérarchique des ESAT ont également fait partie des investigations.

1 LES OBJECTIFS DE L'ETUDE

La démarche initiée par UNIFAF poursuit trois finalités principales. Elle entend en effet selon les termes du cahier des charges de l'étude :

- **Outiller les établissements de la région pour faciliter leur adaptation** aux mutations de l'environnement socio-économique. Cela passe par une réflexion organisée et partagée sur la viabilité économique des structures, le développement d'activités porteuses, mais aussi sur la gestion des ressources humaines ;
- **Faciliter l'accès à une formation de qualité**, tant pour les personnels d'encadrement que pour les travailleurs handicapés en développant le partage d'informations, le repérage des actions de formation existantes, voire en favorisant les démarches d'achat groupé de formation, le développement de nouveaux produits de formation notamment pour les usagers et l'accès à des dispositifs de qualification (RSFP, VAE, etc.) ;
- **Démultiplier les moyens en faveur de la formation et de l'accès à la VAE pour les travailleurs handicapés et les encadrants**, en mobilisant de nouveaux partenaires.

Afin de poursuivre ces trois finalités, l'étude confiée à l'Ifross doit permettre de :

- Améliorer la connaissance des ESAT régionaux (en termes de type de public accueilli, d'implantation territoriale, d'activités économiques et de leurs évolutions d'emplois et de formation ;
- Analyser les forces et faiblesses des ESAT de la région, repérer les configurations (territoire d'implantation, activités développées, partenariats noués, politique d'embauche et de formation...) favorisant la viabilité des structures afin de dégager un certain nombre de « bonnes pratiques ».
- Analyser l'évolution des emplois et des compétences dans les ESAT, liées aux mutations traversées par ces établissements et précisées par l'étude. Quels sont les emplois les plus

« bousculés » par ces évolutions ? Quelles nouvelles compétences sont à développer ? Quels besoins de formation en découlent-ils ?

- Dégager les principaux besoins de formation des travailleurs handicapés au regard de ces différentes évolutions, repérer le potentiel de mobilisation autour de projets de VAE ;
- Inventorier qualitativement l'offre de formation régionale à destination des professionnels d'ESAT et des travailleurs handicapés.

2 UN COMITE DE PILOTAGE ET UN COMITE TECHNIQUE PARTIES PRENANTES DE L'ETUDE

L'étude a été placée sous l'égide d'un comité de pilotage et d'un comité technique constitué à l'initiative d'UNIFAF et regroupant des acteurs du travail protégé de la région.

Le comité de pilotage était composé d'administrateurs d'UNIFAF Rhône-Alpes, de représentants de l'observatoire d'UNIFAF, de représentants des établissements et de l'Ifross.

Le comité technique était composé de représentants d'UNIFAF Rhône-Alpes, de représentants de l'observatoire et de l'Ifross.

Le comité technique et le comité de pilotage ont été ainsi les instances devant lesquelles les travaux ont été présentés pour discussions et validation à chaque étape-clé de l'étude.

3 LE PHASAGE DE L'ETUDE

L'étude a été réalisée en trois phases principales de juin 2009 à novembre 2010.

3.1 Phase 1 : l'étude exploratoire

Cette phase de cadrage a permis de :

- Faire le point sur les nombreuses sources d'information existantes sur les ESAT, et notamment sur le volet RH/formation au sein des ESAT ;
- Analyser l'enquête emploi 2007 réalisée par Unifaf et l'Observatoire et plus largement l'ensemble des données quantitatives existantes (Notamment les données FINESS) ;
- Préparer les axes de la grille d'analyse de la phase de recherche proprement dite.

Cette phase a compris :

- des auditions avec les acteurs clés des ESAT et de la formation du secteur (une dizaine d'entretiens),
- une exploitation des différentes sources chiffrées disponibles, et notamment de l'enquête emploi 2007. Les principaux résultats de cette étude et l'analyse des fichiers existants sont décrits dans l'annexe 1.

Au terme de cette phase exploratoire de l'étude, l'Ifross Université Lyon 3 a remis à Unifaf Rhône-Alpes et à l'Observatoire une synthèse des travaux réalisés¹ permettant de faire le bilan des

¹ Voir les rapports transmis à UNIFAF : *Favoriser l'accompagnement et la formation en ESAT : Synthèse de la phase exploratoire* (jeudi 8 Octobre 2009) et *Exploitations des données statistiques : Note complémentaire pour la phase exploratoire* (lundi 16 novembre 2009)

informations existantes, de tirer les principaux enseignements des sources chiffrées, et de préciser et ajuster la deuxième phase de l'étude.

Ce rapport exploratoire a développé les points suivants :

- une analyse des principales sources de données existantes sur les ESAT,
- une première exploitation des données de l'enquête Emploi Unifaf mise en perspective avec les données existantes sur le secteur,
- une analyse des visites et entretiens réalisés au sein de quelques ESAT de la région et avec des acteurs clefs du secteur.

Les analyses des données quantitatives sont consultables dans le rapport : *Exploitations des données statistiques : Note complémentaire pour la phase exploratoire* remis à UNIFAF le lundi 16 novembre 2009. Ces analyses ont été réalisées à partir :

❶ **du fichier Finess**. Les données pour la région Rhône-Alpes ont été mises en perspective avec les moyennes régionales et nationales chaque fois que possible après exploitation des données nationales Finess sur les ESAT.

Le traitement porte sur deux années (1997 et 2009) afin de prendre la mesure des évolutions du marché des ESAT, pour la région Rhône-Alpes et la France.

❷ **de l'estimation des effectifs Unifaf** issus des informations recueillies par Unifaf auprès des adhérents en 2008.

❸ **de l'enquête Emploi Unifaf** à partir d'une enquête par questionnaire en 2007.

C'est sur la base de ces éléments exploratoires que l'IFROSS et le comité de pilotage de l'étude ont conjointement retenu un scénario pour la réalisation de la phase finale de l'étude.

3.2 Phase 2 : la définition de l'échantillon des 19 ESAT

La phase 2 de l'étude a consisté à établir la liste des 19 ESAT à enquêter.

Dans un premier temps, l'Ifross a établi une liste de 40 ESAT. Pour cela, il a été appliqué une méthode des quotas à partir de deux principaux critères : la taille de l'ESAT en nombre de travailleurs handicapés et le type de handicap pris en charge.

L'Ifross a ensuite effectué une enquête par phoning sur ces 40 ESAT afin de compiler des informations qualitatives sur ces établissements nous permettant de sélectionner 20 ESAT à enquêter.

L'objectif de cette phase d'échantillonnage n'était pas d'atteindre une représentativité statistique mais bien de pouvoir sélectionner les ESAT les plus divers possibles afin de panacher au maximum les problématiques et les contraintes auxquelles sont confrontés les ESAT de la région.

Les noms des ESAT ont été anonymisés pour préserver la confidentialité des propos tenus par les personnes rencontrées.

Tous les départements sont représentés, tous les handicaps aussi. L'échantillon a été construit de façon à représenter également la diversité en terme de taille d'ESAT, d'ancienneté (date d'ouverture de l'ESAT) et de caractéristiques associatives (nombre d'ESAT gérés et nombre d'établissements gérés).

L'objectif n'étant une analyse quantitative, nous n'avons pas recherché la représentativité statistique mais plutôt la diversité qualitative des situations.

Figure 1. Caractéristiques des 19 ESAT étudiés.

ESAT	Dép.	Année ouverture	Nb places	Usagers accueillis	Nb ESAT / asso	Nb étab / asso
Cable +	38	1978	235	Def intellectuelle	20	Plus de 40
Atari	38	1981	220	Def intellectuelle	20	Plus de 40
Indurain	1	1970	187	Def intellectuelle	8	Plus de 40
Le Chemin	69	1987	134	Def intellectuelle	7	plus de 40
Di Caprio	69	1901	320	Def intellectuelle	1	8
Métal	69	1973	240	Def psychique	4	7
Trajectoire	69	2000	152	Def psychique	9	11
Bellevue	74	1969	140	Def intellectuelle	1	6
Prost	42	1977	107	Def intellectuelle	13	plus de 40
Charles	69	1961	92	Def sensorielle	2	13
John Dee	7	1978	74	Def intellectuelle	2	13
La lune	26	1986	65	Tous types de déficiences	1	9
Babel	74	1962	64	Def psychique	1	10
Geppetto	69	1986	90	Def sensorielle	1	2
Géo	42	1985	70	Def intellectuelle	2	3
Pléiade	69	2001	38	Def intellectuelle	3	plus de 40
PetitPoucet	26	1996	10	Cérébro lésés	11	Plus de 40
Bosite	73	1975	54	Tous type de déficiences	1	10
Escapade	69	2005	26	Tous types de déficiences	1	11

La 20^{ème} visite et monographie n'a pu être réalisée. Cependant, cela n'altère en rien les résultats de l'étude puisque les dernières visites nous avait donné la certitude que nous avons déjà saturé l'information.

3.3 Phase 3 : la réalisation des visites et des monographies

Une fois l'échantillon et la grille d'entretien déterminés, l'Ifross a entamé la phase des visites d'établissements. Chaque visite a été réalisée par deux chercheurs, pour chacune d'entre-elles a été rédigée une monographie. Le rapport suivant présente les résultats et les enseignements de ces monographies.

Dans la phase 3 de réalisation des monographies, trois thématiques ont été retenues autour desquels ont porté les visites :

- Thème 1 : l'équilibre entre les enjeux économiques et les caractéristiques sociales et éducatives de l'ESAT,
- Thème 2 : les transformations du rôle et de la place des encadrants de la filière travail et notamment des moniteurs d'atelier,
- Thème 3 : les pratiques de formations à destination des usagers et des professionnels.

Dans les ESAT visités, chaque fois, entre 5 et 10 entretiens ont été réalisés. Les personnes rencontrées ont été déterminées plus précisément en fonction des caractéristiques de l'ESAT :

- Direction (éventuellement DRH et/ou responsable filière ESAT si existant),
- Responsable production ou chef d'atelier,
- 2-3 professionnels de la filière travail (moniteurs d'atelier, ETS si existant),
- Responsable équipe éducative (si existant),
- Responsable formation ou responsable insertion (si existant),
- Membre de l'équipe éducative (assistante sociale, psychologue, etc.).

Les visites ont été faites à deux chercheurs sur une journée. L'accueil qui nous a été réservé a été très favorable.

Les documents ont été collectés dans la mesure du possible avant la visite afin de pré remplir le rapport et de mieux comprendre en amont les problématiques de l'ESAT. Par ordre de priorité :

1. Projet stratégique (PE, COM, projet associatif, projet filière),
2. Comptes et bilans (y compris CA et rentabilité par activité),
3. Organigramme,
4. Plans de formation personnels et usagers,
5. Données sur les ressources humaines (notamment types de recrutements et profils des 2 dernières années).

Et aussi :

- Historique et cadre associatif,
- Document qualité (Evaluation, ISO, etc.),
- Outils de gestion de production,
- Plan commercial,
- Projet RH et GPEC.

La collecte des documents a parfois été rendue difficile selon le degré de formalisation de l'organisation de l'ESAT. Soulignons également que la prise de rendez-vous avec les équipes des ESAT n'a pas toujours été simple dans un contexte économique difficile et de surabondance d'études, questionnaires et sollicitations diverses.

3.4 Le calendrier

Février 2009 : Choix du prestataire par UNIFAF

Novembre 2009 : Fin de la phase 1. Rendu du rapport exploratoire comprenant l'état des bases de données disponibles, le compte-rendu d'une dizaine d'entretiens exploratoires, le traitement et l'analyse de données statistiques nationales et régionales.

Décembre 2009 à mai 2010 : Suspension provisoire de l'étude. L'Ifross réalise la phase 2 de phoning et d'échantillonnage en préparation de la phase 3.

Mi mai 2010 : Reprise de l'étude. Réalisation des premières visites et rendu d'un pré-rapport sur les premières monographies afin d'échanger avec le comité de pilotage.

Juin 2010 à septembre 2010 : réalisation des visites et rédaction de l'ensemble des monographies.

Septembre à Novembre 2010 : rédaction du rapport final.

Novembre 2011 : comité de pilotage de l'étude.

2

Chapitre 2 – Les enjeux et le contexte

Avant de présenter les enseignements des investigations qualitatives menées dans les 19 ESAT, quelques éléments nécessitent d'être apportés afin de présenter la nature originale et complexe de ce qui fait l'ESAT.

De brefs éléments de contexte seront également décrits avant de présenter le périmètre régional de l'étude et les principales caractéristiques des ESAT de la région Rhône-Alpes.

1 L'ESAT : UN OBJET D'ETUDE COMPLEXE ET ORIGINAL

Mis à part quelques recherches académiques anciennes (Zafiropoulos, 1978 et 1981 ou encore Tricart, 1981) ou des travaux de professionnels (Zribi, 2008), il y a davantage d'études sur l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire (par exemple, Everaere, 2010) : les ESAT restent ainsi un angle mort de la recherche.

La vingtaine de recherches-interventions que plusieurs des auteurs ont réalisé dans des ESAT depuis les années 1980 dans le cadre de missions du laboratoire de recherche permettent ainsi de dresser un premier portrait des problématiques organisationnelles et stratégiques des ESAT. Ces recherches-interventions portaient sur des audits organisationnels, des restructurations ou des projets stratégiques et ont donc permis l'accès à des données riches sur les transformations des ESAT.

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), anciennement dénommés Centre d'Aide par le Travail, (CAT), ont été créés dans les années 1960 principalement par des associations de parents d'enfants handicapés² qui souhaitaient proposer un débouché à leurs enfants à la sortie des Instituts Médico Educatifs (IME), (Pinell et Zafiropoulos, 1978 ; Tricart 1981). Leur nombre a rapidement progressé. Aujourd'hui, les 1 500 ESAT accueillent plus de 100 000 personnes en situation de handicap et emploient 30 000 professionnels du travail social (Finess, 2009 et Unifaf, 2008).

La naissance des ESAT correspond en réalité à la structuration d'une « filière pédagogique-productive » (Zafiropoulos, 1981) accompagnant et structurant le parcours de vie d'une personne handicapée dans une chaîne d'établissements médico-sociaux dédiés et adaptés à l'accompagnement d'un parcours d'usager : cette filière mène ainsi directement de l'IME à l'ESAT, de l'enfant scolarisé à l'adulte au travail (Robelet, Piovesan, Claveranne et Jaubert, 2009). Dédié au départ au handicap mental, les ESAT accueillent aujourd'hui tous les types de handicap (sensoriel, moteur, psychique et déficience intellectuelle).

L'ESAT est un établissement social et médico-social, les lois du 2 janvier 2002 et du 21 juillet 2009 dites « Hôpital, Patients, Santé, Territoire » l'ont confirmées. Ils accueillent ainsi des personnes handicapées à partir de l'âge de 20 ans dont les capacités de travail ne leur permettent pas de travailler dans une entreprise ordinaire. Trois missions leur sont assignées :

- Un épanouissement personnel et une intégration sociale des travailleurs : les actions sont ici destinées, non pas directement au développement professionnel, mais plutôt vers un épanouissement global de la personne en lui donnant les moyens de mieux s'insérer socialement (loisirs, sports, ouverture sur l'extérieur, etc.). Ces questions de l'épanouissement et de la citoyenneté constituent le but unique de l'ESAT et peuvent se réaliser au travers des deux missions suivantes.
- Une activité à caractère professionnel par des actions de formation, des apprentissages gestuels visant le développement de savoir-faire techniques,
- Un soutien médico-social et éducatif par le biais d'accompagnements notamment de psychomotricité, psychologique, éducatif ou encore social,

² Près d'un ESAT sur deux est aujourd'hui géré par une association parentale (DGAS / Opus 3, 2009).

Mais le statut de l'ESAT reste néanmoins original et hybride car la poursuite de ces missions s'effectue par la mise en œuvre d'une activité économique (historiquement industrielle mais également agricole ou de service), confrontant dès lors l'ESAT à des problématiques de gestion similaires à celles d'une entreprise. Ainsi, nés dans un contexte économique bien particulier, les ESAT ont dès le début été conçus autour d'un triptyque fondateur :

- un projet industriel qui se traduisait le plus souvent en termes organisationnels par des ateliers de sous-traitance industrielle. Les ESAT sont financés par un double budget : un budget public dit budget principal (provenant des dotations de financement attribués par les pouvoirs publics, ici les Agences Régionales de Santé) et un budget commercial dit budget annexe (issu des prestations et produits commercialisés sur les marchés). Le modèle économique basé sur les coûts (très inférieurs à ceux pratiqués dans l'industrie) leur permettait au départ de faire concurrence aux acteurs économiques. La performance industrielle des ESAT a ainsi été largement soutenue par le développement des dépenses sociales financées par le budget public dans le cadre de la planification sociale³ (Bloch-Lainé, 1967). La pratique courante de la « reprise de déficit » (l'Etat finance l'année N+2 le déficit engendré l'année N) n'a pas encouragé l'efficacité productive ni la rationalisation de la gestion.
- une activité de main d'œuvre permettant « le recrutement » d'un maximum de personnes en situation de handicap dans un objectif de socialisation et de rentabilisation. L'admission d'un usager est orientée par la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) après sa reconnaissance comme travailleur handicapé en ESAT ; il ne s'agit donc pas d'une embauche au sens du droit du travail de l'entreprise.
- un marché composé de fournisseurs locaux et de collectivités, ces dernières étant sensible au poids de l'emploi local que représentent les établissements sanitaires et sociaux.

Le développement et le modèle historique de l'ESAT est finalement lié à la conjonction de quatre facteurs : l'alliance de parents d'enfants handicapés avec des pédopsychiatres, l'affirmation d'un État planificateur qui assure la solvabilité des publics et structure la régulation sectorielle, une conjoncture inflationniste permettant la construction d'établissements à moindre coût et bien sûr l'essor économique de la période des "trente glorieuses".

Toutefois, les ESAT sont confrontées depuis plusieurs années à des forces de changement majeures liées notamment aux délocalisations industrielles et à la baisse des prix sur les marchés qui les soumettent à des exigences de compétitivité et des gains de productivité importants posant de fait, au delà de la stratégie économique à adopter, la question de leur pérennité. Le renforcement des exigences de qualité par la loi du 2 janvier 2002 impose également aux ESAT (tout comme aux autres établissements sociaux et médico-sociaux) la mise en place d'outils et démarches qui, sans être complètement nouvelles pour ces structures, conduisent à davantage de formalisation et de rationalisation : les démarches qualité se développent (évaluation interne et externe), le projet d'établissement devient obligatoire, les financements publics sont conditionnés à l'atteinte de seuils d'activité incitant à la coopération et au regroupement, la prise en charge des usagers devient plus encadrée et formalisée (suivi personnalisé, contrat de séjour, évaluation). Outre ces changements, les dernières réformes du système médico-social et la naissance des Agences Régionales de Santé (loi du 21 juillet 2009) se traduisent par l'affirmation de la logique gestionnaire dans le champ social, logique impulsée par une volonté de rationaliser et d'améliorer l'efficacité de l'allocation des ressources publiques.

Face à ces défis, anciens et nouveaux, le modèle traditionnel de l'ESAT, organisé autour d'ateliers de sous-traitance industrielle et de marchés locaux, fragilisé par les mutations économiques et les enjeux de concurrence, ne semble plus si adapté. Si les objectifs des premiers ESAT étaient de renforcer l'identité sociale des usagers par le travail (Le statut de travailleur garantissait aux

³ Pensons ainsi que la dotation budgétaire de 1964 pour l'équipement réservé à l'enfance inadaptée est 17 fois supérieure à celle de 1958 et que la dotation budgétaire du handicap augmente de 30% par an de 1960 à 1975.

personnes handicapées une place, fut-elle marginale, dans la société salariale des années 1960) indépendamment de toutes préoccupations d'efficacité productive grâce aux subventions de l'Etat, ce modèle historique semble aujourd'hui remis en cause du fait de la rationalisation de l'action publique et du durcissement des conditions économiques. Ce que masquaient les subventions de l'Etat, les transformations de l'économie-monde l'ont révélées.

2 LE CONTEXTE GENERAL

Les ESAT sont aujourd'hui confrontés à un certain nombre de mutations de leur environnement direct repéré par l'ensemble des acteurs du secteur. Ces évolutions ont été régulièrement soulevées par nos interlocuteurs lors de nos visites mais aussi par des rapports⁴ portant sur la question du travail protégé. Aussi pouvons-nous les synthétiser en trois points.

Les évolutions des dispositions légales de 2002 mais surtout celles de 2005, ont réaffirmé le caractère médico-social de l'activité des ESAT et conduisent les ESAT à formaliser et dynamiser cet aspect de leur activité :

- L'ESAT est garant de la mise en œuvre et du suivi régulier du projet de vie et du projet professionnel de l'utilisateur,
- L'ESAT doit encourager les apprentissages, promouvoir l'égalité des chances et valoriser les acquis professionnels ; l'ensemble de ces missions viennent enrichir la fonction éducative de l'ESAT.
- Enfin, l'ESAT doit promouvoir la citoyenneté des personnes qu'il accompagne.

Le second point focalise sur l'évolution des publics pris en charge qui interroge profondément les pratiques des ESAT :

- La prise en charge de personnes plus lourdement handicapées est une donnée durable qui tient à la montée en puissance des politiques d'intégration en milieu ordinaire de travail. Les institutions spécialisées sont sollicitées désormais par des personnes plus dépendantes qui ne peuvent pas être prises en charge dans un cadre ordinaire de travail, aussi adapté soit-il,
- La reconnaissance du handicap psychique et l'ouverture de nouvelles places pour ce type de pathologie amènent les ESAT à repenser leurs organisations et leurs modes de prise en charge. Les personnes en situation de handicap psychique cumulent souvent avec un handicap social ou une histoire de vie difficile qu'il faut aussi savoir accompagner, et se caractérisent fondamentalement par une plus grande complexité des situations de handicap,
- L'allongement de la durée de vie dont bénéficient les personnes handicapées interpelle les ESAT.

L'évolution de l'environnement économique est un constat partagé par l'ensemble des acteurs du travail protégé. L'anticipation par rapport à ces évolutions structurelles est un enjeu majeur pour les ESAT :

- La mondialisation entraîne la disparition des marchés les plus traditionnels des ESAT et/ou génère une mise en concurrence effrénée qui ne leur permet pas de se positionner dans de bonnes conditions,
- la tendance à la professionnalisation des marchés entraîne une double contrainte d'investissement dans des équipements de plus en plus coûteux et de maîtrise de processus techniques de plus complexes au détriment des postes traditionnellement attribués aux usagers d'ESAT,
- L'intensification dans tous les secteurs de la concurrence nécessite des approches commerciales proactives,

⁴ Voir notamment le rapport OPUS3/DGCS : *Appui des services de l'Etat à la modernisation et au développement des établissements et services d'aide par le travail dans leur missions médico-social et économique*, novembre 2009.

- En revanche, le développement des pratiques d'achat responsable (Etat et collectivités) et de RSE (entreprises), comme l'intensification de la pression financière sur les collectivités et les entreprises ne remplissant pas leur obligation d'emploi crée potentiellement une demande disponible pour les ESAT.

Ces problématiques se situent au cœur de la double dimension des ESAT d'accompagnement socioprofessionnel et d'équilibre économique.

Les enjeux de ces évolutions se trouvent donc à trois niveaux distincts, au cœur de l'activité des ESAT :

- Le renforcement d'une offre auprès des entreprises et des particuliers – et notamment auprès des entreprises assujetties et plus particulièrement des entreprises dites à « quota zéro »⁵.
- Le renforcement d'une offre auprès des personnes handicapées.
- Enfin, de par les deux points précédents, d'assurer un équilibre économique permettant de répondre aux besoins des personnes tout en assurant la pérennité de la structure.

D'après l'étude OPUS 3/DGCS de novembre 2009 menée à partir d'une enquête par questionnaire, les ESAT ont ainsi déclarés en moyenne 4 activités différentes.

Trois groupes principaux ressortent notamment et représentent 86% des activités.

Le cœur d'activité « historique » des ESAT est fortement représenté : 14% des activités des ESAT sont directement liées au « conditionnement, travail à façon, assemblage, montage, tri, contrôle » présentés de façon générique et sans spécificités de secteur.

De ce cœur historique, s'est déclinée toute une série d'activités liées à des :

- Activités similaires spécialisées dans la mécanique, métallerie et la mécano-soudure,
- Activités similaires spécialisées dans l'électricité, l'électro-mécanique, l'électronique,
- Emballage, mise sous pli,
- Ces activités de production ont également générés des mises à disposition (considéré comme une activité économique à part entière) et des activités de « sous-traitance » diverses.

L'ensemble de ces activités où les gestes liés au conditionnement, au montage, au tri et à des actions de contrôle sont importants. Il représenterait ainsi 44% des activités des ESAT. Dans ce type d'activités, la concurrence peut être importante entre ESAT (concurrence des prisons, impact des délocalisations).

Deux autres groupes d'activités ressortent également :

- Le groupe des activités « vertes » : espaces verts notamment mais également agriculture et élevage (22% des activités des ESAT),
- Le groupe des activités de services (20%):
 - o Textile, couture ainsi que blanchisserie, lingerie, repassage d'une part (8% des activités)
 - o Et un groupe plus hétérogène, lié au nettoyage, à l'entretien de locaux, à la restauration, au tourisme, aux loisirs et à l'hôtellerie, à des boutiques et magasins, des brocantes.

Fortement liées aux activités « cœur de métier » historique des ESAT, la sous-traitance est présente de façon majoritaire (60% des activités) et notamment en interne à l'ESAT. Notons que la sous-traitance externe (mise à disposition, ateliers externalisés) concerne 17% des activités alors que la production propre concerne plus d'une 1 activité sur 3.

⁵ Ce sont les entreprises qui ne remplissent pas le quota de 6% salariés handicapés et n'ont menées aucune action pour favoriser l'emploi de personnes handicapé. Elles sont donc assujetties à la contribution Agefiph.

3 LE PERIMETRE REGIONAL DES ESAT

Le nombre d'ESAT de la région Rhône-Alpes varie d'une source d'information à l'autre. Les données chiffrées présentées dans ce rapport sont issues de trois sources distinctes.

La première est le **Fichier finess** qui répertorie l'ensemble des établissements médico-sociaux en France. Ces données ont l'avantage de l'exhaustivité et de permettre des comparaisons dans le temps.

Si l'on interroge le répertoire Finess, il y a ce jour 152 ESAT inscrits dans la base régionale (2009). Sachant qu'est répertorié comme établissement ou service toute ligne budgétaire autonome ainsi que les différents sites d'implantation d'une même entité juridique⁶.

La deuxième source à notre disposition est « **l'estimation Unifaf 2008** » qui est un fichier adhérents mis à jour par l'observatoire. Il recense uniquement les adhérents Unifaf et permet de fournir un éclairage plus avancé sur les emplois. Cette base de donnée compte 110 adhérents en Rhône-Alpes.

La troisième source est « **l'enquête emploi Unifaf 2007** ». Contrairement aux deux autres fichiers celle-ci est un questionnaire dont l'administration a été faite par Unifaf afin de réaliser un panorama de la branche. L'enquête emploi décompte en France, 848 ESAT, 21 214 emplois⁷ et 78 614 si on y ajoute les travailleurs handicapés (usagers).

En ce qui concerne la région Rhône-Alpes 57 ESAT ont répondu soit 1 797 emplois ou 6 440 en y intégrant les Travailleurs handicapés (usagers).

L'enquête emploi a donc interrogé environ 51% des adhérents-ESAT Unifaf et 37,5% des ESAT de la région

En terme de places, les ESAT représentent 10 057 places en 2009 soit 37% du total de places du secteur médico-social en région Rhône-Alpes.

Le poids des ESAT adhérents à Unifaf représenterait ainsi 76% du secteur en région Rhône-Alpes.

Figure 2. Comparaison du nombre d'ESAT dans les trois fichiers exploités.

Nb ESAT	Finess		Estimation Effectifs		Enquête Emploi	
	1997	2009	2008	% Finess 2009	2007	% Finess 2009
Rhône-Alpes	129	152	110	72,3%	57	37,5%
France	1 317	1 493	1 282	85,6%	848	56,7%

Comme le montre le tableau ci-dessous, le champ de ces trois sources de données n'est pas le même, ni la période concernée. Ces écarts nécessitent donc de la prudence dans les interprétations qui peuvent en être tirées notamment concernant l'enquête emploi qui ne représente que 37,5% des ESAT régionaux et 56,7% des ESAT nationaux.

⁶ Cette base de donnée surestime le nombre d'ESAT puisque un ESAT peut avoir plusieurs unités de production dont chacune représente un établissement dans la base Finess.

⁷ Les résultats comptabilisent des emplois et non des personnes (une personne travaillant dans plusieurs établissements est donc comptée plusieurs fois). Il s'agit du nombre d'emplois quel que soit le temps de travail et non du nombre d'ETP (Equivalent Temps Plein) de ce type

4 PANORAMA DES ESAT EN RHONE-ALPES

4.1 Les ESAT au sein de l'offre médico-sociale régionale

Au 31 décembre 2006, la région Rhône-Alpes compte près de 650 établissements pour adultes handicapés représentant 27 500 places d'hébergement ou de suivi, soit 8,4 places pour 1000 adultes âgés de 20 à 59 ans (enquête ES 2006).

Globalement le taux d'équipement rhônalpin est du même ordre que celui enregistré au niveau national, même s'il existe des disparités entre départements de la région et entre les différents types de structures.

Au sein de ces structures pour adultes handicapés il y avait en 2006, 144 ESAT qui accueillaient 10 400 travailleurs handicapés.

Comme le montre l'enquête ES 2006 dans la région Rhône-Alpes, 4 places sur 10 concernent le travail ou l'insertion professionnelle des personnes soit 160 établissements dont 144 ESAT. La région offre 10 200 places, soit 6% en plus qu'en 2001. Si le taux d'équipement rhônalpin est proche de la moyenne nationale (3,1 places d'ESAT pour 1000 adultes âgés de 20 à 59 ans) sa progression a été deux fois plus rapide qu'au niveau national entre 2001 et 2006.

Le nombre d'ESAT est plus nombreux dans quatre départements : le Rhône, Isère et la Loire et la Drome. Ces quatre départements regroupent près de 70% des ESAT de la région tandis que les 30% restant se répartissent à peu près équitablement dans les quatre autres départements (entre 6 et 8% pour les départements de la Savoie, de la Haute-Savoie, de l'Ain et de l'Ardèche).

Figure 3. Répartition départementale des ESAT en nombre d'établissements et nombre de professionnels.

Départements	Nombre d'étab.	%	Nombre de contrats	%	Taux d'équipement STATISS
AIN	8	7,27%	400	10,74%	2,76
ARDÈCHE	7	6,36%	280	7,51%	3,71
DRÔME	17	15,45%	284	7,62%	3,92
ISÈRE	16	14,55%	607	16,30%	2,92
LOIRE	17	15,45%	403	10,81%	3,25
RHÔNE	27	24,55%	1201	32,25%	3,15
SAVOIE	9	8,18%	215	5,77%	3,71
HAUTE - SAVOIE	9	8,18%	335	9,00%	2,78
Total	110	100,00%	3724	99,99%	3,12 (France)

[Sources : première exploitation enquête emploi Unifaf 2007 – ESAT Rhône-Alpes]

Figure 4 : Répartition de la capacité en places d'ESAT autorisées par département (2006).

	Capacité par département	%	Taux d'équipement STATISS
AIN	803	8,3%	2,76
ARDÈCHE	541	5,6%	3,71
DRÔME	939	9,7%	3,92
ISÈRE	1859	19,2%	2,92
LOIRE	1213	12,5%	3,25
RHÔNE	2499	25,8%	3,15
SAVOIE	794	8,2%	3,71
HAUTE - SAVOIE	1043	10,8%	2,78
Total	9691	100,0%	3,12 (France)

[Source Finess 2006 - Ifross]

Les départements du Rhône et de l'Isère couvrent à eux seuls près de 45% de la capacité en places de la région Rhône-Alpes. A contrario, les deux départements ayant les plus faibles capacités (la Savoie et l'Ardèche) ne couvrent que 14% des capacités régionales alors que STATISS les identifie comme sur dotés par rapport à la région.

Une majorité des ESAT de la région sont gérés par des associations gestionnaires mono-établissements. A l'opposé, plus de la moitié des usagers d'ESAT de la région sont accueillis par des associations qui gèrent plus de 5 ESAT dans la région. Le marché des ESAT rhônalpin est donc à la fois atomisé en petits ESAT mono-établissements mais dont les gros opérateurs accompagnent une majorité d'usagers. Cependant il faut tout de même signaler que les chiffres étant produit à partir de l'enquête Unifaf 2007 redressée et s'appliquant à un effectif restreint, le tableau ci-dessous doit être interprété avec prudence. Il nous permet tout de même d'objectiver un certain nombre de tendances générales.

Figure 5 : Les ESAT de Rhône-Alpes et leur organisme gestionnaire.

	Poids relatif des associations en %	Poids relatif des ESAT en %	Poids relatif des usagers en %
Mono-établissement	66,7	36,4	24,1
De 2 à 4	20	27,3	18,5
Plus de 5	13,3	37,3	57,4
Total	100	100	100

[Sources : première exploitation enquête emploi Unifaf 2007 – ESAT Rhône-Alpes]

[N Associations = 30 ; N ESAT = 77 ; N Usagers = 6 303]

Les ESAT de Rhône-Alpes ont en moyenne 70 places, ce qui correspond à la moyenne française. La capacité médiane des ESAT de la région se situe à hauteur de 59 places : l'écart important entre la médiane et la moyenne indique une forte dispersion de la capacité des ESAT.

A l'instar de l'analyse en terme d'associations gestionnaires la région Rhône-Alpes est pourvue de quelques gros ESAT et d'une multitude de petites structures

Figure 6 : Capacité moyenne des ESAT par catégorie d'association gestionnaire.

	Nb places ESAT
Capacité moyenne des ESAT	70,7
Capacité moyenne par associations	151,4
Capacité moyenne des associations mono-ESAT	69,9
Capacité moyenne des associations gérant moins de 2 ESAT	84,7
Capacité moyenne des associations de plus 5 ESAT (soit 5 associations)	707

[Source : Finess 2006 – Ifross]

Le nombre moyen de places d'ESAT gérées par une même association est de 151 places. La médiane du nombre de places d'ESAT par association est de 75. L'écart important entre la médiane et la moyenne indique une forte dispersion de la taille moyenne des associations.

Les 5 plus grosses associations de la région prennent en charge près de 35% des usagers rhônalpins et totalisent en moyenne 707 places autorisées. Deux de ces associations sont situées dans le Rhône, les trois autres se trouvent en Isère, dans la Loire et dans l'Ain. Elles prennent toutes en charges des déficients mentaux et quatre d'entre-elles sont des associations parentales.

4.2 Un marché bipolaire

En Rhône-Alpes, comme en France, on observe une bipolarisation du marché des ESAT.

D'un côté, 85% des associations de Rhône-Alpes (celles gérant moins de 2 ESAT) gèrent 45% des ESAT. De l'autre, les 15% d'associations restants gèrent 55% des ESAT.

Ce constat suggère qu'il pourrait exister deux catégories d'ESAT, ceux rattachés à des grandes associations qui bénéficient de l'appui de leurs structures, et ceux qui sont relativement isolés et ne doivent compter que sur leurs propres ressources.

Cette bipolarisation se retrouve au niveau de la capacité d'accueil des ESAT puisque 70% des ESAT accueillent 42% des personnes handicapées de Rhône-Alpes. Les 30% des ESAT restant sont des ESAT de grosse taille (supérieure à 80 personnes accueillies) qui prennent en charge 58% des personnes handicapées rhônalpins.

De la même façon, cette tendance à la bipolarisation se confirme également dans la structure métiers employée (aussi bien dans l'estimation effectifs 2008 que dans l'enquête emploi 2007). Ainsi 80% des ESAT emploient moins de 40 ETP⁸ ce qui représente 50% des ETP de la région. Les 50% restants sont employés par les ESAT accueillant plus de 40 salariés (20%).

Dans le cadre de la phase 2, il pourrait être intéressant d'étudier les influences de la taille de l'association de rattachement et de la taille de l'ESAT, notamment sur la capacité à affronter le durcissement des conditions économiques et sur la capacité à assurer la mission d'accompagnement médico-social.

⁸ ETP : Equivalent Temps Plein

4.3 Un secteur en développement

Un tiers des ESAT de Rhône-Alpes a été créé avant 1978 si l'on analyse les données Finess cependant 20% des ESAT ont moins de 10 ans.

La dynamique de développement a été très profitable au secteur des ESAT et spécifiquement à la région Rhône-Alpes.

En effet, le nombre d'ESAT a augmenté de 17% en Rhône-Alpes entre 1997 et 2009 (contre 13% en France). Cette augmentation a surtout été le fait des associations gérant 1 ou 2 ESAT en Rhône-Alpes alors qu'elle est d'avantage portée par les associations gérant plus de 5 ESAT en France.

En parallèle, le nombre d'associations gérant des ESAT a augmenté de 4,2% en France contre 13% en Rhône-Alpes.

4.4 Des usagers vieillissants

On constate un vieillissement des personnes handicapées en ESAT, (en 2001 les plus de 45 ans représentaient 23% des effectifs en Rhône Alpes, en 2006 ils dépassaient 29%). Ces chiffres permettent d'objectiver une problématique qui ressort également des entretiens de la phase exploratoire. Il s'agira de voir par la suite comment cet enjeu est traité par les ESAT.

Le phénomène du vieillissement se caractérise aussi par une stabilité des parcours des usagers en ESAT. Au cours de l'année 2006, en Rhône-Alpes, seulement 600 travailleurs handicapés ont quitté définitivement l'ESAT où ils travaillaient, soit 6 % des effectifs.

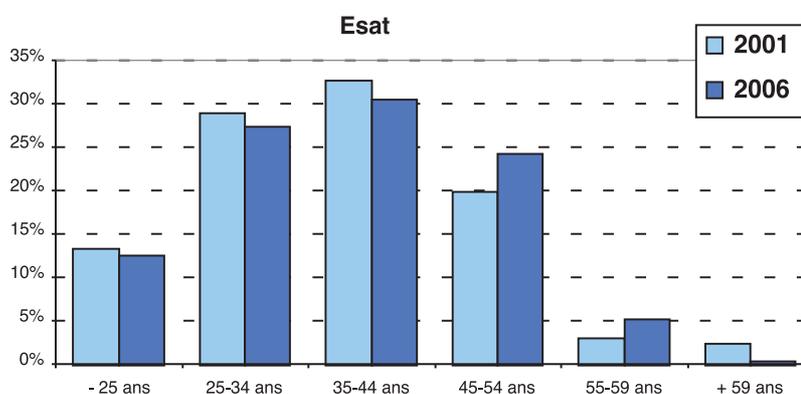
32% des sorties (donc 192 TH soit moins de 2% de l'ensemble des personnes handicapées) ont trait au monde du travail (activité professionnelle, EA, insertion en milieu ordinaire, etc.).

23% sont transférés dans un autre établissement médico-social (17%) ou sanitaire (6%).

12% retournent à domicile.

Les travailleurs handicapés accueillis en ESAT y entrent jeune et y reste longtemps. L'âge moyen à l'entrée est inférieur à 26 ans et la durée moyenne de séjour est de 12 ans. Si l'âge moyen des personnes handicapées y est de 38 ans, ce qui est de 3 ans inférieur par rapport aux autres structures accueillants des adultes handicapés, les personnes handicapées en ESAT âgés de plus de 44 ans tend à s'accroître rapidement. La population handicapée en ESAT est donc vieillissante, 1 sur 4 est présent dans une structure depuis plus de 20 ans.

Figure 7 : Le vieillissement des travailleurs handicapés en ESAT



Répartition par tranches d'âge de la clientèle accueillie dans les ESAT de la région Rhône-Alpes.

[Source : enquête ES 2001 et 2006 / DRASS Rhône-Alpes]

4.5 Une structure métiers tripartite

Les moniteurs représentent 28,6% de l'effectif des ESAT de Rhône Alpes et les éducateurs 11,9%. Au total, les personnels éducatifs et de travail représentent près de 60% des effectifs des ESAT rhônalpins, les administratifs et moyens généraux atteignent 30%.

La structure des métiers en Rhône-Alpes est sensiblement la même qu'au niveau national (enquête emploi 2007). Cependant la part de l'éducatif en Rhône-Alpes est plus forte qu'en France (20% contre 16%) et inversement la part des personnels de soutien professionnel la catégorie « travail » est un peu plus faible (38% contre 44%).

De plus au sein de ces deux groupes de métiers, les métiers d'éducateurs spécialisés et de moniteurs d'ateliers sont d'avantage représentés qu'au niveau national.

La structuration nationale des effectifs des ESAT correspond au schéma suivant.

Figure 8 : Structuration moyenne des effectifs en ESAT (France)

Fonction principale exercée	France
Personnel de direction	18
Personnel des services généraux	12
Personnel d'encadrement sanitaire et social	7
Personnel pédagogique, éducatif et social :	
à dominante "enseignement"	NS
à dominante "travail"	54
à dominante "éducation spécialisée"	4
à dominante "famille et groupe"	2
à dominante "communication"	NS
Personnel médical	NS
Psychologue et personnel paramédical	2
Candidat élève	1
Total	100
Estimation total ETP	24 000
Estimation du taux d'encadrement	0,22

[Sources : Échantillon national, enquête ES 2006, DREES]

Si les ESAT de Rhône-Alpes représente 9,1% de la France, alors le nombre de professionnels travaillant dans ce secteur dans la région devrait se situer aux alentours de 2 180 salariés. Comme l'on peut s'y attendre le personnel d'accompagnement des ESAT est principalement tourné vers le travail.

Prêt de la moitié des salariés employés dans les ESAT de la région Rhône-Alpes travaillent pour un ESAT qui totalise entre 10 et 49 contrats de travail c'est-à-dire pour des ESAT de taille relativement modeste. Tandis que 20,58% des contrats de travail en ESAT de la région se répartissent dans seulement quatre ESAT, de fait de taille assez imposante. Là encore en ce qui concerne l'emploi, le secteur est tiraillé entre des situations très opposées. La moitié des professionnels travaille dans près de 70% des ESAT de la région tandis que l'autre moitié se trouve dans à peine 20% des établissements de Rhône-Alpes⁹.

⁹ En supposant que le nombre de professionnels et le nombre de contrats de travail se superposent.

Dans cette analyse de l'enquête emploi 2007 en Rhône-Alpes, à la vue de la faiblesse de l'effectif, nous avons choisi de comparer la structure d'emploi en Rhône-Alpes à la structure d'emploi en France.

Les chiffres bruts n'ont pas de signification en eux-mêmes puisqu'ils ne correspondent qu'à 57 ESAT sur 152. L'intérêt provient d'avantage des chiffres relatifs (en pourcentage) et de leur comparaison avec le niveau national.

Au niveau régional, les personnels étant en soutien professionnel aux usagers sont les plus nombreux en ESAT. Ils représentent 38,4% des personnels des ESAT. Viennent ensuite les représentants des Services et soutiens généraux qui représentent 21,3% des effectifs puis les personnels chargés de l'éducatif soit 20,9% des effectifs.

Les moniteurs d'ateliers représentent 74,6% des personnels en soutien professionnel aux TH soit 28,6% de l'ensemble des professionnels des ESAT. Les éducateurs spécialisés quant à eux représentent 57% des personnels éducatifs 11,9% de l'ensemble des professionnels des ESAT.

Figure 9 : Répartition des métiers en 2007 en Rhône-Alpes

	Contrats	%	Nb de contrat / ESAT	Nb TH pour 1 contrat
Administratif	148	8,3%	2,60	31,37
Direction	65	3,6%	1,14	71,43
Educatif	375	20,9%	6,58	12,38
Enseignement	3	0,2%	0,05	1547,67
Médical	28	1,6%	0,49	165,82
Paramédical	55	3,1%	0,96	84,42
Services et moyens généraux	381	21,3%	6,68	12,19
Soins	48	2,7%	0,84	96,73
Travail	687	38,4%	12,05	6,76
Total	1790	100%	31,40	2,59

[Sources : enquête emploi Unifaf 2007 – ESAT Rhône-Alpes]

Au niveau national, les personnels étant en soutien professionnel aux personnes handicapées sont les plus nombreux en ESAT. Ils représentent 44% des personnels des ESAT. Viennent ensuite les représentants des Services et soutiens généraux qui représentent 20% des effectifs puis les personnels chargés de l'éducatif (16,5%).

Les moniteurs d'ateliers représentent 71% des personnels en soutien professionnel aux usagers soit 32% de l'ensemble des professionnels des ESAT. Les éducateurs spécialisés quant à eux représentent la moitié des personnels éducatifs et à peine 8% de l'ensemble des professionnels des ESAT.

4.6 Des conditions d'emploi favorables

93% des personnels des ESAT sont en contrat à durée indéterminée, essentiellement à temps plein (70% à plus de 80% de l'horaire conventionnel). La part des salariés de plus de 55 ans est de 13,2% contre 14,9% en moyenne nationale.

La part des personnes âgées de plus de 55 ans dans les ESAT de la région Rhône-Alpes est inférieure à la moyenne française (13,2% contre 14,9%).

Pour les catégories les plus représentées (éducatif, travail et services généraux), l'enjeu de renouvellement se situe dans la moyenne, aussi bien en région qu'en France.

Le taux de mobilité en Rhône-Alpes est nettement inférieur au taux de mobilité en France (6,7% contre 7,64%).

Même s'il faut rester prudent quant à cette donnée, les métiers dont les demandes en qualifications sont les plus élevés sont les professionnels du travail (47% des besoins exprimés) et de l'éducatif (37% des besoins exprimés).

4.7 Des disparités géographiques

Les ESAT de Rhône-Alpes sont de taille inférieure à la moyenne nationale (capacité moyenne de 66,2 TH contre 72,3 en France).

Figure 10. Nombre moyen de salariés par ESAT dans la région Rhône-Alpes (Données Unifaf, 2008)

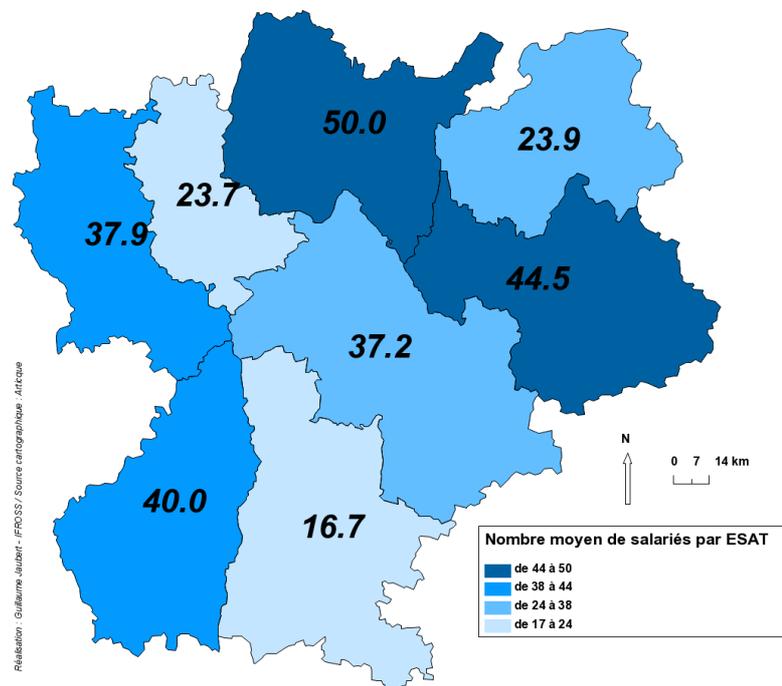
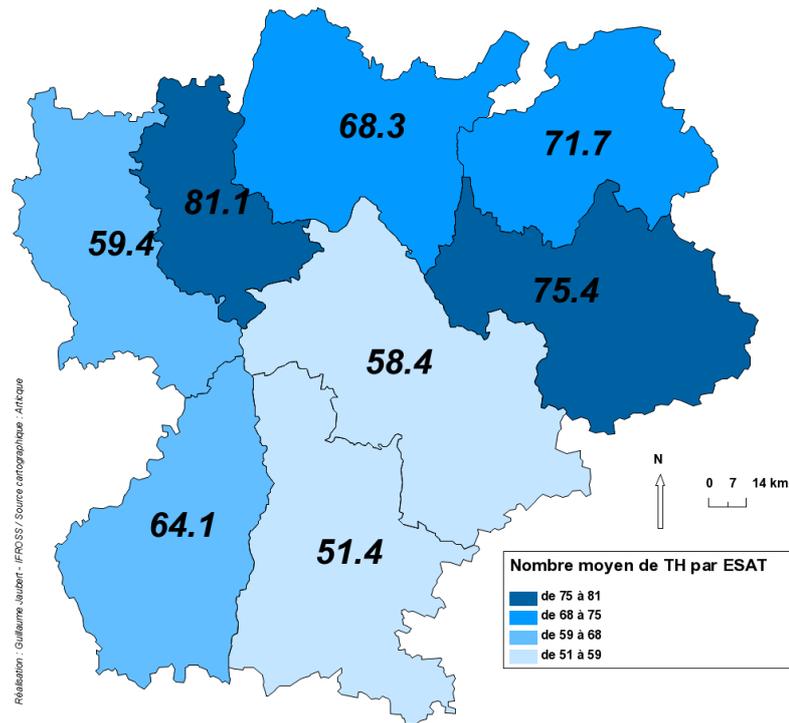


Figure 11. Nombre moyen d'usagers par ESAT de la région Rhône-Alpes (Données Finess, 2009)



Il existe une forte disparité d'équipement entre les 8 départements composant la région Rhône-Alpes que l'on regarde l'équipement brut ou le taux d'équipement. Les départements de l'Ain, l'Isère et la Haute-Savoie sont moins équipés en ESAT (les taux d'équipement de Statiss est inférieur au 3,12 de la moyenne nationale) que les départements de l'Ardèche, la Drôme, la Loire et la Savoie. Le Rhône, l'Isère, la Loire et la Drôme regroupent près de 70% des ESAT de la région. Les 30% restant se répartissent équitablement dans les quatre autres départements. Les départements du Rhône et de l'Isère couvrent à eux seuls près de 45% de la capacité régionale.

Pour l'ensemble des départements (excepté la Savoie) les départements de la région accueillent entre 70% et 94% de déficiences intellectuelles. Seul le Rhône accueille pratiquement tous les types de déficiences (hormis le polyhandicap), les autres départements oscillent entre 2 et 4 déficiences accueillies. La déficience psychique est principalement accueillie dans le Rhône (40%)

Plus de 70% des personnes handicapées sont accueillies dans des ESAT implantés en pôle urbain dans Finess contre autour de 50% dans les données Unifaf. Le rural représente 13% du positionnement Insee des ESAT. Les ESAT les plus ruraux se situent dans l'Ain, l'Ardèche et la Drôme.

L'Ain apparaît comme le département le plus doté en coût à la place, la Drôme comme le moins doté sur le même ratio.

5 LES SPECIFICITES DES ESAT ADHERENTS A UNIFAF

La confrontation des données Finess régionales et nationales montrent parfois des écarts avec l'exploitation des données Unifaf de l'enquête emploi ou de l'estimation des effectifs. L'explication de ces écarts peut trouver son origine dans une spécificité des ESAT adhérents à Unifaf vis à vis de l'ensemble des ESAT de la région. Ce sont ces spécificités que nous avons synthétisées ici. Il convient toutefois de rester prudent sur les interprétations tant la surface de comparaison peut varier entre Finess régional (152 ESAT en 2009), l'estimation effectifs (110 ESAT en 2008) et l'enquête emploi (57 ESAT en 2007).

En 2008, la moyenne nationale est de 24 ETP par ESAT contre une moyenne Rhône-Alpes de 31 ETP par ESAT. Les adhérents de la région sont donc des ESAT de taille plus importante que l'ensemble des adhérents de France.

Dans les ESAT qui ont répondu à l'enquête emploi, il y a une surreprésentation des ESAT de moins de 50 travailleurs handicapés. En effet, ils représentent près de 65% des usagers recensés par l'enquête alors que ceux-ci représentent 15% de l'exploitation des données finess 2009 en Rhône-Alpes et 12% en France.

Ce constat tendrait à pointer une spécificité des répondants à l'enquête Unifaf quant à leur taille plus réduite que celle des ESAT de Rhône-Alpes. Nous ne pouvons approfondir ce constat en analysant les effectifs salariés (et non plus de usagers) car cette information n'est pas fournie dans le fichier Finess.

La proportion d'associations gérant plus de 2 ESAT semble plus élevée dans les données Unifaf que dans Finess. Cette tendance indiquerait une atomisation plus forte observée dans le paysage Finess. Les ESAT adhérents à Unifaf seraient plus concentrés que la moyenne régionale

La comparaison entre le fichier Finess et l'estimation effectifs Unifaf dessine une cartographie départementale assez convergente exceptée pour :

- la Savoie et la Drôme sur représentée dans l'estimation effectifs.
- l'Isère nettement sous représentée.

Les différences entre les données Unifaf et Finess proviennent d'un poids plus grand des communes monopolarisées et multipolarisées.

Les ESAT Unifaf semblent être plus récents que l'on regarde l'estimation des effectifs ou l'enquête emploi.

Les points d'écart entre l'enquête ES de la DREES 2006 et l'enquête emploi Unifaf 2007 sont :

- des professionnels du « travail » les plus nombreux certes mais à hauteur de 54% des effectifs dans l'enquête ES alors qu'ils se situent à hauteur de 38% en région et 44% en France
- une place maintenue mais inférieure pour les services généraux (12% ici contre 20% dans l'enquête emploi)
- une place très faible pour les métiers éducatifs dans l'enquête ES (4% ici contre 20% et 16% dans l'enquête emploi),
- le personnel de direction et administratif se situe dans l'enquête ES à hauteur de 18% contre 11% et 10% dans l'enquête emploi).

3

Chapitre 3 – L'analyse comparative

Cette partie constitue le cœur de l'argumentation. Elle permet de dépasser la simple description des faits collectés dans les ESAT : les monographies constituent un matériau riche mais un retour brut à partir des observations menées n'était pas suffisant. Nous pensons en effet, avec le mathématicien Poincaré, « *qu'on fait la science avec des faits, comme on fait une maison avec des pierres : mais une accumulation de faits n'est pas plus une science qu'un tas de pierres n'est une maison* ».

Cette partie vise donc à mettre de l'ordre dans la très grande diversité des pratiques et modes d'organisations des ESAT. Ces visites et monographies ont ainsi été croisées et mises en perspective dans le cadre d'une analyse comparative et thématique comportant trois grandes parties.

1. Comment être un ESAT en équilibre ?

Il s'agit ici de voir comment les ESAT articulent la double mission économique et éducative. Quelles sont les stratégies et les performances économiques ? Comment ces enjeux sont-ils connectés aux problématiques sociales et éducatives, aux handicaps des personnes accueillies, aux spécificités des accompagnements réalisés dans un établissement médico-social ? La conjugaison de ces deux missions pose-elle question ou problème ? Comment se font les arbitrages au quotidien entre les deux missions ?

2. Quelles sont les évolutions des place(s) et rôle(s) des encadrants de la filière travail ?

Le second thème vise à analyser les fonctions des encadrants de la filière travail, à comprendre la diversité des pratiques des ESAT en matière d'organisation du travail et de répartitions des tâches et à percevoir dans quelle mesure des stratégies génériques voient le jour en matière de rôles des encadrants. Cette partie touche à la fois les professionnels (principalement chefs d'atelier, moniteurs 1^{ère} et 2^{nde} classe, ETS) mais aussi l'organisation du travail. Y a-t-il des évolutions sur ces questions du fait de contraintes environnementales plus fortes, tant sur le volet économique que médico-social ? C'est une autre façon également de mieux comprendre l'articulation des deux missions de l'ESAT en regardant plus finement les métiers.

3. Quelles sont les pratiques de formation envers les usagers et les professionnels ?

In fine, le troisième thème a pour objectif de décrire et analyser les dispositifs et pratiques de formation conçus et réalisés par les ESAT tant pour les professionnels (principalement de la filière travail et de la direction) que pour les usagers. Si la question de la formation des professionnels renvoie davantage aux « conceptions du métier » d'encadrant (et donc à la thématique précédente : quels rôles ? quelles évolutions ? quel accompagnement ? quels besoins de formation ?), la formation des usagers pose question dans la mesure où les pratiques sont parfois très récentes, peu formalisées, et globalement ESAT-dépendantes.

La mise en ordre du matériau recueilli dans les établissements s'est donc effectuée selon ce canevas thématique. Les parties qui suivent rendent ainsi compte des convergences et divergences au sein des ESAT sur ces trois dimensions.

Premier temps indispensable à l'analyse, la comparaison prend pourtant tous son sens dans la partie qui suit : la synthèse suivante cherchera alors à distancier les tendances repérées ici pour en dégager des traits caractéristiques et élaborer alors des idéaux-types.

1 LA RECHERCHE DE L'EQUILIBRE ENTRE L'EDUCATIF ET L'ECONOMIQUE

Les enseignements des monographies réalisées s'orientent dans quatre directions. Le poids des logiques associatives ressort de manière forte dans les observations menées sur le terrain, à des degrés divers, certes, il prend des formes particulières également selon les cadres associatifs visés. Mais, malgré tout, l'influence du facteur associatif reste une problématique à interroger.

Les trois autres dimensions concernent l'évolution de l'environnement médico-social et des stratégies économiques et enfin les modes d'articulation entre ces deux types de stratégie.

1.1 Le poids des logiques associatives

Élément frappant qui ressort des travaux, l'association qui gère l'ESAT a une influence majeure sur l'ESAT lui-même. L'influence se manifeste sur deux facteurs :

- la valeur travail où comment les représentations du travail orientent le fonctionnement au quotidien de l'ESAT,
- les caractéristiques de l'association qui ont un impact sur le contenu des activités et l'organisation de l'ESAT.

1.1.1 La valeur travail

La valeur travail, où plutôt les représentations du travail dans l'ESAT, est un élément qui tient une place forte dans les matériaux recueillis. Entendons nous bien, il ne s'agit pas de se centrer uniquement sur les discours ou sur les rhétoriques stratégiques que l'on peut trouver dans les projets d'établissements des ESAT : qu'ils s'agisse des discours ou des projets, ceux-ci s'agencent avec une régularité étonnante autour des mêmes arguments clefs faisant de l'insertion, de l'épanouissement ou du développement personnel des leitmotiv stratégiques. Il s'agit davantage ici de décrypter le sens du travail, les représentations à l'œuvre autour de la valeur travail. Il s'agit donc d'aller au-delà du projet formel que l'on peut mobiliser et de saisir la « conception du travail » à travers des valeurs qui ressortent des entretiens, d'un projet associatif, d'une histoire qui s'est sédimentée, de pratiques, de modes d'organisation.

Cette question reste souvent abordée sous l'angle de la double mission des ESAT : une mission sociale et une mission productive. L'enjeu d'une telle dialogie repose alors sur la capacité d'articulation et de conjugaison, par les ESAT, de ces deux missions.

Mais distinguer ces deux missions revient à postuler que celles-ci peuvent parfois se conjuguer, parfois s'opposer. Certains ESAT seraient orientés production, d'autres médico-social. Ce dualisme ne renseigne que faiblement sur le comment de la conjugaison, ce qui est à l'œuvre dans l'ESAT. Vingt visites d'ESAT, tous aussi différents les uns que les autres, par la taille, les activités, les rentabilités, les philosophies associatives, et pourtant, derrière cette diversité, un même statut, une même complexité de mission.

Il n'y a pas de jugement de valeur dans la façon dont nous retranscrivons ces représentations. L'objectif consiste plutôt à mettre en lumière un facteur structurant qui se cache sous les discours.

Ainsi, le modèle de l'ESAT Di Caprio pourrait s'apparenter à un « modèle deux en un tiré par l'économique » (« *Tout travail peut être éducatif, il suffit de l'organiser correctement* » dira un moniteur d'atelier, pour affirmer ensuite « *ce qui est important, c'est de le transformer* »), le discours est très économique, la connaissance des problématiques de gestion est forte, certainement irriguée par la venue de managers ayant une expertise sur ce volet (le directeur et le directeur d'exploitation notamment). Face aux difficultés de la sous-traitance industrielle, l'ESAT a engagé une stratégie économique de diversification et de rationalisation de la production. Au sein de l'ESAT, les facteurs clefs de succès d'un tel modèle tiennent donc :

- à la capacité à développer un portefeuille de clients permettant de développer des activités intégrées (le compactage de T-shirt par exemple),
- à l'articulation avec la capacité de production interne des usagers.

La planification des activités devient donc centrale de façon à équilibrer les deux missions de l'ESAT et à éviter les tensions que pourraient générer « le tout » production au détriment de la prise en

compte des troubles des usagers. C'est la fonction première du responsable d'atelier que de planifier et lisser l'activité.

La ferme agricole Géo revendique, elle, une philosophie « *à la dure, comme dans la vraie vie, pas de coton, pas d'orthopédie* » selon les mots d'une personne rencontrée. Ce slogan trouve sa traduction dans l'absence de visibilité du handicap dans la politique commerciale : il n'y a pas de signalétique, du moins celle-ci, quand elle existe, ne mentionne pas explicitement la nature de l'ESAT et les caractéristiques de la population accueillie. En bref, l'ESAT agricole ressemble à une « vraie » ferme agricole. Le cœur de la prise en charge repose ici sur la conception de l'activité. Une certaine idéologie du grand air, de la campagne, du rural comme levier de développement et de promotion de la personne structure la vision de l'accompagnement médico-social. « *L'activité agricole est par nature autonomisante* » dira une autre personne rencontrée.

De même, au sein de l'ESAT Atari, le travail est thérapeutique en soi. Le responsable qualité parle de "*thérapeutique*" pour décrire la mission de l'ESAT ("*avoir la blouse sur le dos, des horaires de travail, être dans un collectif...*"). Aux yeux du directeur, l'ESAT est constamment dans un paradoxe entre l'économique qui se concrétise par la contrainte-client (« *satisfaire le client à tous prix*») et l'accompagnement médico-social où il n'est pas question de transmettre aux personnes accompagnées le « *stress et la pression* » impulsés par le client. Le personnel d'un ESAT est donc toujours en tension entre la mission médico-sociale, qui « *consiste à protéger le travailleur de la pression du marché* », et la mission économique qui contraint l'ESAT à produire un résultat, c'est-à-dire un résultat financier fortement lié à la satisfaction des exigences des clients en termes de délais et de la qualité. L'ESAT ne peut se permettre de perdre un client, « *car si on n'a pas de travail, on n'a pas de support* ». Dans cette conception, le personnel (l'encadrement) est le « *tampon* » entre les contraintes marchandes et les travailleurs (handicapés). Il s'agit de produire « *dans les temps et correctement* », sans mettre en danger la qualité de l'accompagnement médico-social.

L'articulation entre la filière productive et le pôle accompagnement forme un tout : « *il y a une osmose entre les deux* » (directeur). L'ESAT a opéré « *une réorganisation à 180 degrés depuis 3 ans au niveau de l'accompagnement des travailleurs (...) c'est le social avant tout (...) on développe les activités de soutien de 2nd type (...) alors qu'auparavant on préparait les travailleurs à travailler en entreprise, donc pas de retards (...)* » (Assistante sociale).

On le voit dans ces ESAT, le travail est en lui-même une fonction médico-sociale. Le travail comme production se superpose au travail comme vecteur éducatif. Il n'y a pas disjonction mais plutôt recherche de congruence. Cette congruence passe notamment par une réflexion quotidienne et méticuleuse dans la définition de l'organisation du travail et de la production : Quelle méthode de travail ? Quelle segmentation des postes ? Quelles compétences exigées ? Quelles capacités des usagers ? C'est ce travail fin de rapprochement entre l'organisation du travail et les capacités des usagers qui guident ces ESAT.

Dans d'autres ESAT le rapport entre productif et médico-social se pense et s'organise d'une tout autre façon.

Pour l'ESAT Le Chemin, la première mission de l'ESAT est de proposer du travail aux ouvriers. C'est cette activité économique qui permet à l'ESAT de mettre en œuvre son rôle d'accompagnement des personnes. L'activité économique constitue un préalable pour le bien-être des « ouvriers » et l'équilibre organisationnel de l'ESAT. Dans cette conception, le travail en lui-même constitue un accompagnement thérapeutique pour les personnes accueillies. Le directeur insiste sur la nécessité pour l'ESAT de proposer à ses « ouvriers¹⁰ » une activité constante et rentable.

L'activité doit être constante car l'inactivité et le désœuvrement engendrent des tensions chez les ouvriers. Si la recherche de la suractivité permet à l'ESAT d'augmenter son chiffre d'affaires c'est

¹⁰ Dans cet ESAT les personnes handicapées sont systématiquement dénommées « ouvriers ».

aussi un moyen de pouvoir s'appuyer sur le rôle normalisateur du travail pour faciliter l'encadrement des ouvriers. « *Déjà les ouvriers sont sensibles au travail. S'ils n'ont pas travaillé, ils sont malades.* » La recherche de la meilleure rentabilité constitue à la fois un impératif économique mais est présentée par le directeur comme la garantie d'une réelle utilité du travail des personnes handicapées. Dès lors, il faut combattre le « travail occupationnel » qui enlève au travail toute sa valeur thérapeutique car il est dénué de sens.

Quand le directeur, lors de son recrutement, pose cette question au président de l'association gestionnaire : « *Quelle part doit avoir le médico-social et quelle part doit avoir le business au sein de l'établissement ?* », celui-ci lui répondra : « *c'est 100% business et 100% médico-social* ». 20 ans plus tard, cette consigne semble être la devise du directeur de l'ESAT. Ainsi, il se démarque rapidement de ces deux prédécesseurs qui ayant une formation « *d'éduc'* », ne proposaient pas, selon lui, d'activité productive. L'équipe actuelle adresse deux critiques au mode de fonctionnement antérieur de l'ESAT :

- des activités occupationnelles, « *sociales* », considérées comme non productives désignées sous le terme de « *bricolothérapie* » illustrée par la référence à une activité de production de cerneaux de noix (activité monotâche ne nécessitant pas l'élaboration d'un processus de production)
- une absence de préoccupation pour la rentabilité. Pour le directeur actuel, ses prédécesseurs n'avaient « *aucune idée de comment marchait une affaire. C'était affreux, il n'y avait aucun projet d'entreprise. A la fin du moins l'ESAT perdait de l'argent* ».

L'ESAT d'avant faisait de « l'occupationnel » les encadrants passant plus de temps à écouter les plaintes des usagers qu'à les faire travailler. « *Ils étaient plus proche d'un foyer de vie que d'un ESAT. La notion valeur travail pour eux ca n'avait pas trop d'importance. Ils mettaient en exergue bin nous c'est l'humain donc la personne handicapée, il faut pas trop qu'il travaille, ca va la fatiguer* ». Pour l'équipe, le coté social et productif ne sont pas séparés. Le directeur a toujours cherché des ponts entre l'un et l'autre. Cependant, il considère que le préalable au social est le travail. Comme le souligne l'assistante sociale : « *Sans boulot il ne peut y avoir de social. Dans les périodes creuses qu'on a pu connaître et bin oui le social a du boulot parce que les gens ne vont pas bien. Et puis comment travailler un projet vacance si la personne ne bosse pas... ? Ca n'a pas de sens. Les deux marche ensemble mais c'est vrai que le matin ils viennent au boulot* » (Assistante sociale). On le pressent dans cet ESAT, le moniteur s'oriente davantage vers une fonction productive, la fonction médico-sociale étant portée par des professionnels distincts hors de l'atelier.

Dans l'ESAT Escapade, dans la même perspective, les moniteurs d'atelier se consacrent d'abord et avant tout à la production. Ils ne font pas de différence entre leur précédent travail en entreprise et leur travail en ESAT : « *Quand on gère une équipe en entreprise, il n'y a pas beaucoup de différence* » (moniteur). « *Il y a un rôle flou entre l'encadrement technique et l'encadrement social. C'est pas mon rôle de faire du social, je suis pas vraiment formé pour ça. Donc je vais en parler avec les Chargés d'insertion et elles prennent le relais.* » (moniteur). La distinction entre le rôle du moniteur et le chargé d'insertion indique bien une séparation des fonctions : leur articulation conditionne le succès de l'ESAT. Le moniteur a un travail éducatif mais celui-ci est réduit : « *Aujourd'hui, j'expérimente et je fonctionne avec le bon sens. On joue sur le feeling ou la cooptation. On regarde beaucoup leur comportement. On a un travail éducatif : lavage, rasage, arrivée à l'heure... accepter les remarques... Mais ce travail éducatif est ponctuel, car il faut produire et être rentable.* » (moniteur).

Pour l'ESAT Métal, la valeur travail est fortement liée aux origines religieuses de l'association : de façon congruente avec les principes qui guidaient la conduite du petit séminaire dont est originaire l'association, la valeur travail est fortement affirmée. Le directeur de l'ESAT mentionne ainsi à plusieurs reprises que « *le travail rend heureux* » et que « *la culture du travail est très forte dans cette boutique* ».

Pour l'ESAT Bellevue, l'accompagnement est présenté par le DG comme « *l'enjeu de demain* », mais il n'est pas facile à mettre en œuvre dans les faits (...) c'est un grand écart, être performant au niveau économique et au niveau social, c'est la double mission d'un ESAT". Cet enjeu est par ailleurs illustré

par les propos paradoxaux des parents des travailleurs, qui déclarent *"on veut que nos enfants accèdent au travail, mais votre ESAT c'est une usine..."*. Néanmoins, ces éléments sont pondérés par le débat existant entre le DG et le directeur de l'ESAT quant aux critères de recrutement d'un moniteur d'atelier. Ainsi, le directeur de l'ESAT, sans accepter de dire que *"l'activité économique est plus importante que le social"*, énonce que le recrutement d'un moniteur d'atelier se fera *"d'abord sur ses compétences techniques"*. A titre d'illustration, le directeur énonce qu'il n'accepterait un éducateur spécialisé que *"si il travaille en interne, il est recommandé par telle ou telle personne (...), il est capable de s'intégrer dans un groupe (...), car ce sont des professionnels ayant du mal avec la valeur travail"*. Le chef d'atelier cite par ailleurs l'exemple d'un professionnel du secteur habitat qui est devenu moniteur d'atelier, mais qui *"avait l'impression de torturer les personnes pour travailler"*.

Dans ces ESAT, il existe une distinction opérante entre ce qui relève du travail et ce qui relève du médico-social. Non pas qu'il faille les opposer, ces deux missions doivent être menées de front pour chacun des interlocuteurs et des ESAT. Mais c'est plutôt dans l'articulation qu'il s'agit de trouver la convergence entre les deux faces de cette double mission. **Ici, le médico-social ne se superpose pas sur le travail :**

- **il y a le travail d'un côté, avec ses exigences, ses contraintes, ses enjeux commerciaux, sa rentabilité, ses clients ; il y a les spécialistes du travail, ceux qui viennent du monde de l'entreprise et qui connaissent les méthodes,**
- **il y a le médico-social de l'autre côté, portés par d'autres professionnels venus de l'éducatif et qui travaillent en complément (à la suite ?) de la filière travail, soutiennent les projets personnalisés, ou interviennent dans le cas de crise par exemple.**

Dans ces ESAT, ces deux sphères doivent être complémentaires pour que l'ESAT parvienne à déployer sa mission. Mais il y a bien deux sphères et des professionnels répartis distinctement.

Dans un cas le médico-social se loge à l'intérieur même de l'organisation de la production et devient donc tellement essentiel qu'il est partout et du coup difficilement repérable : répondre à la question « qu'est ce qui est médico-social, qu'est-ce qui ne l'est pas ? » devient impossible. Dans l'autre cas, le médico-social est clairement étiqueté et mis en œuvre par un service spécifique.

La façon dont les ESAT appellent le bénéficiaire de l'activité nous semble constituer un bon indicateur synthétique de cette vision de la valeur travail, sans, encore une fois, qu'il n'y ait de jugement de valeur dans cette classification. Cette typologie selon le nom du bénéficiaire affine les apports d'un repérage des ESAT selon la valeur travail.

Le « **travailleur handicapé** » reposent sur une vision plus productive, où le rôle premier de l'ESAT est de fournir un travail. Le bénéficiaire peut même parfois se faire appeler « **ouvrier** » de production, signe fort de son intégration dans une organisation productive : ce qui le définit, c'est son travail, il est travailleur, son identité sociale est organisée autour de cette place. Dans le même ordre d'idées, le bénéficiaire est parfois identifié par son métier. On ne parle plus de usagers mais de câbleurs (selon le métier pratiqué et donc la compétence repérée). Il y a là osmose entre la personne et son travail. On retrouve ces appellations dans de nombreux ESAT : Le Chemin, Prost, Bellevue, Bosite, etc. Derrière l'appellation « ouvrier » il y a une véritable logique d'intégration : l'ESAT revendique ainsi être une entreprise comme les autres (directeur du Chemin).

« **L'usager** » se retrouve également dans de nombreux ESAT. Le recours à cette terminologie renvoie à une conception différente, plutôt axée sur l'apport médico-social de l'accompagnement. Dans cette perspective, l'ESAT développe une fonction médico-sociale forte, distincte et spécifiée, mais importante.

« **La personne en situation de handicap** », vocabulaire issu d'une terminologie APF¹¹ et du mouvement de la loi de 2005, se retrouve davantage dans les ESAT d'insertion. L'idée qui prime ici est que le bénéficiaire est avant tout une « personne » et que c'est l'inadéquation de la société pour accepter ses incapacités, qui « produit » le handicap. Cette conception, proche des théories de Fougeyrollas (qui parle bien de processus de production du handicap), tend à favoriser l'inclusion dans le milieu ordinaire de vie ou professionnel. On aura tendance ainsi à retrouver cette appellation dans les ESAT d'inclusion que sont Trajectoire, Pleiade ou PetitPoucet.

Enjeux clefs

- le rôle moteur de la valeur travail comme principe d'organisation
- des ESAT dans lesquels le travail est en lui même médico-social et éducatif (c'est une même mission qui se superpose)
- d'autres au sein desquels les fonctions sont clairement distinguées (il existe une frontière entre les deux missions)
- les terminologies autour du bénéficiaire de l'action sociale éclairent le rapport à la valeur travail : « travailleur handicapé », « usager » ou « personne en situation de handicap »

1.1.2 La place de l'ESAT dans l'association

La place de l'ESAT dans l'association semble être un facteur structurant sur l'organisation interne, la répartition des métiers et le rôle du moniteur d'atelier. En effet, cette logique associative a des impacts à plusieurs niveaux. Un des premiers enseignements de l'étude repose ainsi sur le fait que **l'analyse d'un ESAT ne peut se détacher de son contexte associatif.**

Le premier point concerne la question de la filière de recrutement des ESAT. Ce n'est pas tant la taille de l'association qui compte mais plutôt la diversité et les caractéristiques des établissements médico-sociaux qui « environnent » l'ESAT. La présence d'un ou plusieurs IME constituait jusqu'à maintenant une variable clef dans le recrutement des usagers puisque une « filière naturelle » était ainsi créée un peu sur le modèle de la filière pédagogique-productive que les ADAPEI ont pu organiser : l'histoire du développement des structures (et du secteur) est ainsi fortement liée à l'avancée en âge des usagers. Devenus adultes, ces derniers ne peuvent plus vivre dans un IME (premier type de structure né dans l'immédiat après guerre), les associations développent alors des foyers d'hébergement et des ESAT. La présence d'un ou plusieurs IME dans l'association a ainsi un impact sur l'ESAT puisque celui-ci constituait, selon de nombreux directeurs rencontrés, un débouché « naturel » ou « automatique » pour les jeunes adultes. La réforme des IME issue de la volonté de scolariser au sein de l'Education Nationale les enfants en situation de handicap et non plus dans des établissements spécialisés, oriente les enfants aux handicaps les plus légers dans la vie ordinaire et concentre les handicaps les plus lourds dans les IME : cela semble en effet constituer un des premiers enseignements de ce changement de paradigme (la fin du « développement séparé »). Cette situation semble être vécue de façon convergente par les ESAT gérés par des associations de taille importante. Même s'il est encore trop tôt pour dresser un premier bilan, ces ESAT perçoivent les effets de cette transformation comme potentiellement générateurs de risque : risque d'accueillir des jeunes adultes aux handicaps encore plus lourds et complexes que maintenant, risque donc d'un changement de population accueillie. Tous les ESAT seraient touchés par cette réforme mais notamment ceux pour lesquels les IME de la même association jouaient un rôle « d'adresseur » privilégié.

Le second point, corollaire du précédent, touche à la fonction médico-sociale au sein de l'ESAT. La présence d'autres structures médico-sociales semble en effet avoir une influence sur le poids du médico-social dans l'ESAT, l'existence ou non d'un service médico-social ou de soutien bien identifié

¹¹ Association des Paralysés de France

et spécifié dans l'ESAT, le développement d'activités de soutien médico-social auprès des usagers, et même sur le rôle des encadrants de la filière travail.

Dans les ESAT de grande taille, ou dans les associations disposant d'un nombre suffisamment important d'établissements médico-sociaux, se dégagent une tendance qui consiste à déporter une partie des activités médico-sociales sur ces autres structures. L'ESAT se recentre partiellement sur une vision davantage productive de l'activité.

Ainsi, à la ferme Géo, une grande partie du soutien, de la formation médico-sociale à destination des usagers et de l'accompagnement éducatif des usagers est portée par le SAVS qui suit les usagers dont la plupart vivent à leur domicile et non en institution spécialisée.

A l'ESAT PetitPoucet, le fort couplage existant entre tous les services de l'association rend difficilement identifiable ce qui relève en propre de l'ESAT et des autres structures. Une partie de l'activité médico-sociale de l'ESAT est prise en charge par les autres établissements de l'association. Cette vision intégrative relève d'une philosophie associative fortement ancrée dans les pratiques et valorisée dans les projets. C'est même un des axes de différenciation de l'association.

Autre exemple, un projet personnalisé est élaboré pour chaque usager de l'ESAT La Lune. Pour les usagers hébergés au Foyer, ce projet comporte deux volets :

- le « *parcours professionnel personnalisé* » qui traite de l'aspect professionnel du projet. Cet aspect est pris en charge par l'ESAT et ses ateliers,

- « *l'accompagnement médico-social personnalisé* » qui traite de la vie quotidienne du travailleur. Cet aspect est pris en charge par le Foyer.

De même, une partie des activités de soutien de l'ESAT Pléiade est dispensée par le service SAVS appartenant à la même association gestionnaire et se situant dans les mêmes locaux que l'ESAT. Cette proximité géographique facilite certainement ce déport et cet arrangement organisationnel.

Cette question se pose moins dans les ESAT gérés par des associations mono établissement ou de petite taille ou ne disposant pas d'établissements médico-sociaux à proximité de l'ESAT. Celui-ci aura alors tendance à prendre en charge de lui-même les activités médico-sociales. Ainsi, le degré de diversité des établissements composant la palette offerte par l'association constitue une dimension ayant un impact très concret sur le fonctionnement de l'ESAT et tout particulièrement sur la densité de la fonction médico-sociale au sein de l'ESAT.

Le troisième point est lié au nombre d'ESAT géré par l'association et à la façon dont l'association gestionnaire organise ou pas (et selon quels modes) la cohérence interne de ce groupe d'établissements.

Ainsi, l'organisation matricielle de certaines associations (nous pensons à l'association qui gère l'ESAT Le Chemin) impacte le fonctionnement même de l'établissement. Le matriciel se compose de deux éléments : une organisation territoriale (des territoires qui regroupent une vingtaine d'établissements de toute sorte, pilotés par un animateur de territoires) et une organisation transversale (pilotée par un chef de projet qui décline les grands axes ESAT du CPOM sur l'ensemble de l'association indépendamment des territoires). L'ESAT Le Chemin s'inscrit donc certes dans une logique territoriale mais également dans une dynamique transversale liée aux logiques associatives de contractualisation avec le financeur.

L'ESAT Bellevue est également impacté par ce type de fonctionnement d'inspiration matricielle même s'il reste moins formalisé. Le Président et le directeur de l'Association chapeautent quatre directeurs de territoire dans le département de la Loire, auxquels s'ajoutent quatre directeurs « transversaux » (directeur DRH qui s'occupe notamment du recrutement des cadres ; directeur qualité). Enfin, les « directeurs de complexe » gèrent des structures qui peuvent regrouper différents types d'établissements, à l'instar de l'ESAT Bellevue.

Avant le CPOM, l'association gérait 55 établissements et 55 budgets. L'entrée dans le CPOM se traduit par la mise en œuvre d'une stratégie de concentration et de réduction du nombre de structures, d'un décloisonnement des activités dans la mesure où l'association regroupait auparavant ses activités (un groupement ESAT, un groupement IME, un groupement Foyer, etc.), d'une

réorganisation du travail et enfin « *d'une plus grande rigueur, car il n'y a plus de dépassement possible* » (directeur de complexe).

Le poids de l'association sur l'organisation du travail au sein de l'ESAT est ainsi très important ; un des enjeux pour le directeur du complexe est de profiter des ressources offertes par l'association tout en mettant en œuvre les directives des directeurs de territoire. Cette influence est notamment visible à travers le CTA (Commission de Travail Adapté) qui regroupe les différents directeurs d'ESAT de l'association, le président et son Directeur Général ; elle est l'instance décisionnelle de tout ce qui touche la politique et les grands axes du « travail adapté » dans l'association. Cette commission se réunit une fois par mois, produit des rapports de synthèse (le bilan des activités des ESAT, le bilan sur la formation des travailleurs handicapés, le bilan sur la sécurité au sein de établissements, etc.). Elle comprend également des assistantes commerciales censées aider les directeurs à trouver des marchés. Cette instance est le moyen de se réunir entre pairs et d'échanger des informations concernant l'association et l'environnement dans lequel ils évoluent, c'est également le lieu dans lequel la politique et la stratégie de l'association peuvent facilement être diffusées et répercutées auprès des directeurs de structures ; c'est enfin une ressource technique pour ces derniers, même si cette dernière fonction semble moins aboutie.

De la même façon, les deux ESAT Cable+ et Atari, appartenant à la même association gestionnaire de l'Isère, sont impactées sur la question de la qualité. Tous deux ont développé des démarches de certification ISO dans un cadre associatif.

Le dernier point concerne la place de l'ESAT dans l'association.

Le pôle médico-social de l'association PetitPoucet Drôme-Ardèche est composé de trois entités :

- un Samsah (Services d'Accompagnement Médico-social pour Adulte Handicapé),
- un SPASE-PAI (Service Personnalisé d'Accompagnement et de Suivi dans et vers l'Emploi – Prestation d'Appui Individualisé)
- et un ESAT hors-les-murs de 10 places.

Il existe un fort couplage entre les établissements et les services de l'association. L'ensemble des établissements et services ont été pensé pour fonctionner en lien les uns avec les autres. Il n'est donc pas possible de comprendre les enjeux propres à ce petit ESAT hors-les-murs (10 places) sans le mettre en perspective par rapport aux autres entités de l'association.

Autre exemple de l'influence des logiques associatives sur l'ESAT en lui-même, la question des restructurations. Certains ESAT s'engagent ainsi dans des rationalisations des unités de production afin de réduire les coûts induits par un trop grand nombre de sites. Ainsi, l'ESAT Atari (Isère, 200 places, déficience intellectuelle) a concentré, au printemps 2010, les activités de trois de ses cinq sites dans une nouvelle unité unique. Ce déménagement a conduit à déplacer sur un même site la moitié de l'effectif des travailleurs soit une centaine de personnes. Les deux activités de routage et de logistique ont été réunies sur un même site. Les objectifs de cette restructuration étaient de gagner en efficacité et de fournir de meilleures prestations aux clients de l'ESAT.

Tous les établissements de l'association La Lune se trouvent sur un seul et même site. Les décisions sont donc fortement centralisées au siège associatif. La gestion est la même pour l'ensemble des services et l'influence de la direction sur tous les établissements est prégnante. Au sein de cette structure centralisée, l'Établissement médicalisé occupe une place prépondérante. Dès lors, on sent que les établissements médico-sociaux ont été ouverts plus tard et ne constitue pas le cœur de métier de l'association. L'ESAT ne fait pas exception ; il occupe une place à part au sein de l'association. Premier signe de cette « distinction », la fonction de directeur d'établissement n'existe pas, les décisionnaires sont dénommés chefs d'établissement. Si ces derniers possèdent une marge de manœuvre locale, ils restent fortement dépendants de la direction. Autre signe de cette dépendance très forte, la directrice financière et le directeur général adjoint de l'association insistent tous les deux sur la « *logique de l'association* » qui guide leurs investissements ; la directrice financière en particulier mentionne le fait que les grands équilibres comptables sont atteints, que « *l'association réfléchit globalement mais que [cela s'opère quelquefois] au détriment des structures*

prises unes à unes ». La prépondérance de l'activité sanitaire et l'influence de la direction générale impactent fortement sur la stratégie médico-sociale et la stratégie économique de l'ESAT.

La composition du conseil d'administration constitue également un bon indicateur de ce que représente l'ESAT pour une association. Ainsi, le Conseil d'Administration de l'Association Metal est principalement composé d'anciens du petit séminaire et de personnes affiliées à ce réseau. Les familles elles-mêmes sont très peu représentées. La totalité des membres de ce conseil travaille comme cadre supérieur dans des PME locales. Si les membres de l'ESAT ne bénéficient pas du réseau et/ou des marchés que ces personnes pourraient potentiellement leur amener, cette composition « marchande » se traduit par des exigences productives et économiques clairement affichées : « *au sein de l'association, [les membres du conseil d'administration] ne voient que l'ESAT. Au sein de l'ESAT, ils ne voient que la logique productive* ». Selon le directeur, les membres du CA « *ne sont pas à l'aise avec les problèmes éducatifs, ils ne veulent pas y mettre la main et ils ont une vision déformée du monde médico-social. Ils ne voient que la partie économique* ». De manière générale, l'influence du Conseil d'Administration sur la stratégie économique de l'ESAT est visible à toutes les époques. Lors de la première période, le directeur, qui tente de mettre en œuvre une stratégie de développement économique extensive, est fortement soutenu par les membres du CA (qu'il a lui-même coopté). Lors de la seconde période, le directeur, qui tente de diffuser plus largement encore une « culture économique », est choisi et soutenu par le CA. Le directeur de la troisième et dernière période, qui tente au contraire d'équilibrer logique économique et logique éducative, est très encadré par les membres du CA.

Ces différents éléments vont dans le sens d'une influence des dimensions associatives de l'organisme gestionnaire de l'ESAT si bien que l'étude de l'ESAT ne peut s'extraire de ces logiques et qu'à isoler l'ESAT de son support associatif, on risquerait de sous-valoriser ce facteur et donc de manquer la rencontre avec un vecteur de compréhension pourtant majeur. Ces dimensions, jouant sur plusieurs niveaux, modèlent à ce point le fonctionnement et l'organisation interne de l'ESAT que l'on pourrait parler d'un « **fait associatif** » qui imprime sa marque.

Enjeux clefs

- les logiques associatives ont un impact sur l'organisation de l'ESAT et son fonctionnement,
- le nombre et les caractéristiques des autres établissements médico-sociaux a un double impact : d'une part, sur la filière de recrutement des ESAT en provoquant potentiellement un alourdissement des handicaps des usagers et, d'autre part, l'organisation de la fonction médico-sociale dépend en partie du déport de certaines activités sur les autres services de l'association,
- le nombre d'ESAT et le mode de gestion des ESAT dans l'association influence le pilotage et le degré d'autonomie de l'ESAT considéré, il s'inscrit dans une politique associative plus ou moins structurée et formalisée,
- ce que représente l'ESAT au sein de l'association ressort comme un facteur pouvant modeler le fonctionnement interne, qu'il s'agisse de la stratégie de l'association ou encore de la composition du conseil d'administration,
- ces dimensions semblent à ce point structurantes qu'il est permis de qualifier ces influences comme un « fait associatif »
- ce « fait associatif » semble constituer un facteur discriminant pour mieux comprendre le rôle du moniteur d'atelier

1.2 Les enjeux médico-sociaux

Si la question des mutations économiques est souvent décrite quand on cherche à analyser les transformations que subit l'environnement des ESAT (concurrence, délocalisation, pression sur les coûts et les délais, etc.), les transformations de l'environnement médico-social, nettement moins

abordées, sont pourtant elles aussi un enjeu important au regard des visites réalisées en Rhône-Alpes. Trois dimensions ressortent ainsi des entretiens : la transformation du public accueilli, la question de la nature du handicap et enfin les transformations de l'environnement sectoriel.

1.2.1 La transformation du public accueilli

Leitmotiv convergent quel que soit l'ESAT : la transformation des publics accueillis ressort globalement et constitue un invariant des mutations que subit le secteur.

A l'ESAT Atari, « *il y a moins de trisomique harmonieux* » et plus généralement de déficiences homogènes, mais davantage d'usagers avec des difficultés sociales ou des personnes atteintes de maladies psychiques (nouvel agrément de l'ESAT "tout handicap"). Cela pourrait pousser les professionnels à avoir des niveaux de formation initiale plus importants (compréhension des pathologies, analyse des situations). L'évolution des travailleurs pose question notamment sur l'adaptation du travail industriel à "*ces travailleurs à faibles capacités, en cours d'exclusion de toute part*".

De même, à l'ESAT Escapade, les professionnels observent, concomitamment à un rajeunissement des travailleurs, la présence de plus en plus importante de personnes désocialisés à forts troubles psychologiques. Ces jeunes travailleurs sont plus difficiles à prendre en charge que l'ancienne population, car leurs incapacités sont plus hétérogènes.

Les caractéristiques de la population accueillie à l'ESAT Prost varient fondamentalement. La proportion de la population « handicap mental » est en forte diminution au sein de la structure, au profit de ce que le directeur de structure et les moniteurs appellent le « handicap social », définis par des trajectoires sociales « difficiles » (parcours scolaires chaotiques, etc.). Cette nouvelle catégorie de population pose des problèmes d'intégration au sein des travailleurs handicapés mentaux qui sont la cible historique de la structure comme avec les salariés de l'ESAT qui n'arrivent pas à les gérer facilement. Le directeur est ainsi contraint de ne pas associer deux « handicaps sociaux » sur une même activité, ce qui influe fortement sur l'organisation du travail au sein de la structure.

Comme le souligne un moniteur rencontré : « *Maintenant, l'aspect production écrase tout. Il y a 25 ans, il y avait des activités de soutien ici (...) Maintenant, on n'est plus des moniteurs, on est des chefs d'équipe. On produit, produit, produit (...) Maintenant, c'est la production et c'est tout. Notre but, c'est plus de les faire évoluer, mais de les faire produire* » (moniteur). Cette difficulté des moniteurs à prendre en charge l'axe médico-social est d'autant plus importante que les caractéristiques de la population accueillie ont fortement évolué ces dernières années, passant d'une configuration où le handicap mental était seul à l'apparition du « handicap social ».

Sur les 80 usagers actuellement accueillis au sein de l'ESAT Géo, il y a un développement important des troubles psychiques qui n'étaient pas ou peu accueillis historiquement. Ce développement ne pose pas problème en soi mais devient plus délicat à gérer au quotidien dans les accompagnements par les moniteurs : « *plus lourd et plus complexe* ». Une réflexion est menée actuellement par la directrice adjointe sur les impacts de ce type de population et les ajustements à réaliser en interne.

Dans la même perspective, à l'ESAT Indurain, il va donc falloir anticiper l'entrée de nouveaux usagers avec de nouvelles pathologies notamment psychiques. Les usagers ont par ailleurs souvent une forte ancienneté dans l'établissement, certains le fréquentent depuis l'ouverture en 1966, et le problème du vieillissement des travailleurs se pose de manière importante puisqu'un tiers des effectifs atteindra 55 ans dans les 10 ans à venir.

L'aggravation des situations des jeunes accueillis qui présentent souvent des troubles du psychisme est également soulignée au sein de l'ESAT Pléiade. Certains jeunes atteints de schizophrénie ont été adressés à un ESAT d'insertion qui a dû les réorienter vers une autre structure. D'autres jeunes

présentent en outre de plus en plus souvent des problèmes judiciaires (comme victime ou auteurs d'actes de délinquance). Ces caractéristiques peuvent renforcer les problèmes d'absentéisme et rendre difficile une insertion en milieu ordinaire, ce qui va à l'encontre des principes et des actions d'insertion développées à Pléiade (les jeunes restent plus longtemps sur place). Par ailleurs, certains jeunes « *ne veulent pas venir en CAT* » : Pléiade souffre d'être associé à une représentation du CAT destiné aux personnes handicapées mentales.

Au sein de l'ESAT Atari, le pourcentage de personnes considérées comme des « *bons niveaux* » développant des troubles du comportement liés à des troubles du psychique graves augmente d'années en années et oblige à un partenariat avec l'inter-secteur psychiatrique. Cette population aux troubles psychiatriques non stabilisés a des impacts en terme de qualification et d'organisation. Ces personnes ont un fort taux d'échecs car la cohabitation avec les autres usagers souffrants de déficiences intellectuelles n'est pas évidente. (effet d'image d'un côté, effet de comportements de l'autre). Historiquement, l'ESAT n'avait pas trop de réticences à accueillir des personnes ayant des troubles psychiatriques car le médecin psychiatre de l'ESAT travaillait dans un hôpital psychiatrique se situant à proximité et l'ESAT savait qu'il pouvait compter sur un suivi de qualité. L'association dédiée à ce type de troubles n'est pas implantée sur le secteur. De plus, elle accueillerait difficilement les personnes cumulant troubles psychiatriques et déficiences intellectuelles.

L'évolution de la population des déficients psychiques à l'ESAT Bosite, par rapport aux déficients intellectuels, est très nette depuis les 2 ou 3 dernières années (une étude de la MPDH 38 l'a montré). Ainsi, il existe "*un risque de difficultés importantes pour les équipes (...) face à des usagers qui pètent les plombs*", et le besoin de formation à l'accompagnement réalisé avec des temps de psychologue et de psychiatre paraît patent. D'autre part, l'ESAT accompagne de plus en plus de travailleurs "*ayant eu un accident de la vie, et ayant connu le milieu ordinaire*".

On pourrait ainsi continuer la liste des ESAT percutés par cette transformation des usagers accueillis. Ce changement concerne d'ailleurs davantage les ESAT accueillant jusqu'à maintenant des personnes en situation de handicap mental ou de déficience intellectuelle que les ESAT positionnés sur d'autres types de handicap. Cette montée en charge actuelle et surtout future est vécue comme une difficulté par les ESAT qui voient arriver de nouveaux types de handicaps sans avoir les moyens qualitatifs suffisants pour les accompagner sereinement. Il y a ainsi, selon les ESAT, un fort déficit de compétence à compenser si cette tendance se maintient car il faudra accompagner les personnels et notamment les moniteurs dans cette transformation. En effet, les besoins de compétence nécessaires à l'accompagnement de ce type de handicap ne sont pas les mêmes, la connaissance du handicap psychique n'est pas encore assurée par bon nombre de moniteurs jamais formés sur ce point.

Les ESAT vivent donc l'augmentation des besoins d'accompagnement du handicap psychique comme un enjeu majeur pour demain. Anticiper et préparer les équipes à ce défi nécessite des actions à court terme fortes.

Enjeux clefs

- L'arrivée de nouvelles populations davantage touchées par le handicap psychique et/ou sociale est un enjeu important pour les 10 prochaines années
- Ce changement de population accueillie entraîne des conséquences fortes en interne car les personnels ne sont pas tous préparés aux spécificités de ce handicap
- Il y a donc un besoin fort d'accompagnement et de formation autour du handicap psychique ou du handicap social mais également concernant le vieillissement des usagers en ESAT

1.2.2 La nature du handicap et le positionnement avec la MDPH

Les caractéristiques des usagers accueillis sont de toute évidence un élément important à prendre en compte dans les analyses en terme d'organisation ou de pratiques liées à l'accompagnement ou encore à la formation.

Souvent, dans les entretiens, la question de la nature des handicaps accueillis et de leur lourdeur devient un argument pour expliquer un faible taux d'insertion dans le milieu ordinaire, pour justifier un mode d'organisation ou une pratique de formation insuffisante. Certains types de handicap expliqueraient certaines pratiques. Cet argument, souvent entendu, naturalise un mode de fonctionnement de l'ESAT et renvoie à une logique déterministe dans laquelle il n'y a pas d'autres choix possible ni de marge de manœuvre à développer pour faire autrement. Il y aurait ainsi un « ordre des choses » : l'implicite vision dans ce discours consiste à laisser penser que les ESAT accueillant ce type de handicap ne pourraient pas par exemple développer de l'insertion. Cet ordre des choses immuables serait consubstantiel à la nature du handicap. En forçant le trait, on peut dire que parfois les types et degrés handicaps des personnes accueillies sont présentées comme un facteur handicapant pour l'établissement.

Pourtant, la simple analyse des quatre ESAT d'insertion que nous avons étudiés tend à montrer que la situation est loin d'être aussi simple que ne le laisse sous-entendre cet argument naturaliste. Ces quatre ESAT sont globalement très différents et surtout, point plus intéressant, accueillent des usagers aux handicaps variés : déficience intellectuelle, handicap psychique ou encore cérébro-lésés.

ESAT	Taille de l'asso	Départ.	Année ouverture	Nb Places	Population
Trajectoire	Moyenne	69	2000	152	Def psychique
Pléiade	Grande	69	2001	38	Def intellectuelle
PetitPoucet	Grande	26	1996	10	Cérébro lésés
Escapade	Moyenne	69	2005	26	Tous types de déficiences

La nature du handicap ne semble donc pas si discriminante que cela.

Il ressort en réalité que ce n'est pas tant la question de la nature du handicap qui joue que les processus d'admission et de recrutement qui deviennent fondamentaux.

Deux éléments sont à relever à ce sujet.

Compte tenu des évolutions déjà évoquées (notamment changement de population, alourdissement des cas), un des enjeux des ESAT devient donc celui de l'attractivité. Alors que jusqu'à maintenant la stabilité de la filière de recrutement permettait d'envisager des taux de remplissages réguliers et satisfaisants, ces transformations nécessitent de remettre en cause ce fonctionnement/ plusieurs ESAT envisagent maintenant de se promouvoir auprès des jeunes adultes, de devenir suffisamment séduisant pour pouvoir attirer un public correspondant aux métiers et missions. L'attractivité devient un critère pour l'avenir des ESAT.

C'est le cas par exemple de l'ESAT Babel. Selon le directeur, pour l'avenir, les ESAT vont probablement s'ouvrir de plus en plus sur le milieu ordinaire. Ils délivreront une prestation d'accompagnement à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire en proposant une formation à un métier (ou du moins à certaines compétences) et des stages en entreprise. Il ne s'agit plus « d'enfermer » les usagers dans un établissement, mais le but est de proposer une palette de prestations diversifiées afin de pouvoir offrir des itinéraires adaptés au projet de chaque personne et à une large palette de handicaps (mal voyants, IMC en fauteuil ou marchant, etc.). En ce sens, il y a une importante transformation du modèle traditionnel de l'ESAT. « *Il faut que les gens aient envie de*

venir à l'ESAT et ne se sentent plus obligés d'aller au CAT. Il faut qu'on soit attractifs » (Directeur). Cela est d'autant plus vrai qu'il n'y a plus de listes d'attente. Il va y avoir des places vides et les ESAT vont devoir « *aller chercher* » des usagers. Les ESAT doivent avoir une offre attractive pour attirer des jeunes adultes sortis des SESSAD et qui ont le choix des structures, et le choix entre travail ou non travail.

C'est le cas également de l'ESAT Geppetto dans lequel les flux d'entrées et de sorties sont faibles. Depuis janvier, en six mois, six nouvelles personnes ont effectué une période d'essai. Une seule n'a pas souhaité poursuivre plus loin l'expérience. Deux autres ont intégré définitivement la structure. Les trois restants sont encore en période d'essai. En contre partie, une personne devrait être placée en milieu ordinaire, pour être salariée d'une entreprise pour laquelle elle travaille déjà, dans le cadre d'un contrat de mise à disposition. Aucun autre départ n'est prévu et le nombre de personnes autorisées est atteint.

Pour recruter des personnes dans les ateliers artisanaux qui sont dévolus traditionnellement aux déficients visuels, l'ESAT travaille avec des institutions qui forment des personnes déficientes aux métiers de la chaiserie et de la vannerie. Chaque année l'ESAT accueille ainsi des stagiaires en apprentissage dans ces instituts, le temps d'acquérir une première expérience. En prenant ces stagiaires, l'ESAT se donne les moyens de repérer les personnes qui pourront ensuite intégrer définitivement les ateliers artisanaux et elle évalue pour les autres la possibilité de les intégrer dans l'atelier de conditionnement. L'ESAT reste ainsi maître de l'orientation des apprentis vers les ateliers artisanaux et se donne les moyens de refuser l'intégration de candidats pourtant défendus par leurs professeurs en centre d'apprentissage, souvent déterminé à soutenir ses élèves. Aux projets pédagogiques des centres d'apprentissages, l'ESAT parvient de cette manière à opposer ses contraintes économiques. L'ESAT se met ainsi en lien avec les institutions d'apprentissage pour que les formations correspondent aux débouchés réels du marché des ESAT, considère le directeur de service.

C'est le cas enfin de l'ESAT Charles au sein duquel il n'y a plus de liste d'attente pour les usagers suite au départ d'un usager. Il peut se passer plusieurs semaines avant qu'un nouvel usager intègre l'ESAT. Avant, il y avait des listes d'attente pour entrer en ESAT, plus aujourd'hui. Il va donc falloir aussi attirer les handicapés vers l'ESAT, leur faire choisir le travail plutôt que l'inoccupation qui leur assure les mêmes revenus. Un des enjeux de demain est comment devenir attractif pour l'usager. L'attraction passe aussi par l'amélioration de la rapidité de traitement des dossiers par la CDAPH acr des usagers se découragent parfois en cours de procédure.

Second point lié à la question du recrutement, les stratégies relationnelles avec l'adresseur principal (la MPDH) sont, aux dires de nombreux ESAT, un élément essentiel pour comprendre le fonctionnement de l'ESAT.

A ce sujet, nombreux sont les ESAT qui ont souligné que la lisibilité de l'ESAT (son activité, son public, son cœur de métier, ses compétences) n'était pas forcément assurée auprès de la MPDH : d'une part parce que le monde bouge et que l'ESAT n'informe pas toujours les partenaires de ses transformations et d'autre part (argument principal) parce que la politique de communication et d'explicitation n'est pas véritablement portée. Ainsi, il y aurait souvent une méconnaissance du métier réel de l'ESAT par les MPDH générant des erreurs d'adressage. Cet aspect relationnel devient central dans un contexte où les publics se transforment.

La faible reconnaissance de l'ESAT Pléiade par la MDPH est ainsi évoquée par le directeur : les spécificités du public accueilli et de la formule éducative proposée (contrat de 3 ans avec alternance de stages et de travail sur place) sont peu connus des nouveaux personnels de la MDPH (il évoque les agents territoriaux peu au fait du secteur, en raison d'un important turnover de ce personnel : « *les dossiers se perdent* », « *on n'a pas de référent stable* »...).

Mais, concernant les relations avec les MPDH, l'élément qui ressort principalement repose sur l'assertion que certains ESAT « *sélectionneraient* » leur public. Cette question de la « *sélection des usagers* » est difficilement objectivable en l'état. Elle apparaît donc comme un moyen de justifier certaines difficultés de l'ESAT comme par exemple un déficit. Là encore les directions mettent

souvent en avant un argument naturaliste associant le « *niveau* » des handicaps des usagers comme facteur explicatif des *handicaps* de l'établissement. Cependant, ce sujet encore tabou, souvent entendu dans les « *couloirs* » mais difficile à aborder frontalement laisse percevoir une nécessité pour les établissements d'intégrer un certain quotas de « bon niveau ».

L'ESAT Bosite refuse ainsi de sélectionner les travailleurs, "*comme le font certaines associations du département*".

A l'ESAT Prost, la « *pression à la rentabilité* » se traduit par une conséquence concrète. Le directeur cherche à attirer des usagers de « *bon niveau* » pour que ces derniers puissent travailler facilement. En d'autres termes, il s'agit pour la structure de chercher à repérer et attirer les travailleurs les plus actifs. Le directeur essaye cependant de ne pas se plier à cette contrainte en pérennisant des activités peu rentables comme la bagagerie et la mécanique qui développent la technicité du travailleur, qui permettent de maintenir ses acquis, etc. et valorisent ainsi un apport médico-social indéniable.

Le développement de stratégies relationnelles et institutionnelles avec la MPDH devient dès lors un enjeu important pour les ESAT et les associations gestionnaires de façon à stabiliser ou maîtriser une partie des filières de recrutement des usagers dans un environnement où les transformations de l'action publique comme celles du public accueilli rendent incertain l'avenir.

Enjeux clefs

- L'argument naturaliste sur le type de handicap comme explication de certaines pratiques ne permet pas de comprendre toutes les situations observées dans les ESAT
- L'attractivité de l'ESAT devient essentielle pour attirer de jeunes adultes et solidifier les filières de recrutement dans un contexte environnemental changeant
- Les stratégies de réseau institutionnel avec la MPDH ont un impact fort sur la qualité de l'adressage voire même sur la « sélection » en amont de certains types et/ou niveau de handicap par les ESAT

1.2.3 Les transformations de l'environnement médico-social

De la même façon qu'on ne peut extraire l'ESAT de son contexte associatif, on ne peut extraire l'ESAT de son implantation sectorielle. Au même titre que d'autres établissements médico-sociaux, les ESAT sont également touchés par les mutations sectorielles du médico-social. La traduction de ces grandes mutations prend cependant des formes particulières

Depuis une dizaine d'année, les opérateurs médico-sociaux sont fortement incités par les pouvoirs publics à participer à une restructuration de l'offre d'équipement autour de quelques grands principes :

- L'affirmation du niveau régional d'organisation et de régulation du secteur (déjà à l'œuvre dans les PRIAC, il se trouve renforcé par la création des Agences Régionales de Santé qui doivent respecter les lettres de cadrage émises par la DGCS),
- La mise en concurrence des opérateurs à travers la procédure d'appel à projet, dont on peut penser avec d'autres auteurs, qu'elle transforme les offreurs d'équipements et de service de partenaires des pouvoirs publics en opérateurs et prestataires de politiques publiques,
- L'affirmation de l'association gestionnaire comme interlocuteur des pouvoirs publics (et non plus l'établissement) et l'incitation à la réduction du nombre d'opérateurs gestionnaires (regroupements associatifs, groupements de coopération, fusions-acquisitions...).

Ces réformes, principalement matérialisées par les lois de 2002 puis 2005 et encore très récemment par la loi HPST de 2009 (et leurs décrets d'application sur la gestion budgétaire, les investissements, les agréments de sièges, les niveaux de formation des directions, les Groupements de Coopération Sociale et Médico-Sociale ou le contrats d'objectifs et de moyens) ne sont pas spécifiques au secteur médico-social et encore moins au cas français. Elles s'inspirent à la fois du Nouveau Management

Public qui constitue le socle idéologique du renouveau européen des politiques publiques mais aussi d'une vision anglo-saxonne du handicap plus orientée sur l'individualisation, l'accès aux droits ordinaires, la compensation. Concrètement, le nouveau management public introduit de nouvelles modalités de déploiement et de contrôle de la mise en œuvre des politiques publiques par des instruments de contrôle non plus directs mais "à distance" des acteurs de ces politiques : mesures et comparaisons des performances (du point de vue économique et de la qualité du service rendu), évaluations, transparence des activités vis-à-vis des autorités et de l'opinion publique.

Les ESAT n'échappent à pas à ce contexte évoqué avec pessimisme par les acteurs locaux. Si l'importance de la mise en place des projets personnalisés et des obligations issues de la loi du 2 janvier 2002 ressort comme un élément important dans le durcissement de l'environnement sectoriel (nous le traitons plus spécifiquement dans la troisième partie de l'analyse comparative), ce sont plus particulièrement les enjeux liés aux restructurations qui font l'objet de commentaires des équipes des ESAT.

Le directeur de l'ESAT Escapade n'exclut pas ainsi une reprise par une association plus importante, enjeux qu'il lie indistinctement avec la régionalisation, la mise en place des ARS et la mutualisation des objectifs : « *on sent une démarche de rachat ou d'absorption des petites associations par les grosses* » (directeur d'ESAT).

Pour l'ESAT Bellevue, le contexte est, de même, structurant et inquiétant pour l'avenir. Il est ainsi important de préciser que "*le conseil général ne pousse pas au regroupement, il préfère pour l'instant les petites associations*" mais il y aura sans doute des regroupements dans l'avenir (le directeur cite à cet instant les effets du développement de la procédure d'appels à projets) entre les associations parentales et avec d'autres associations (le directeur général de l'association a rencontré récemment une association gérant un établissement voisin).

L'ESAT Géo évoque également cet enjeu. La petite taille de l'association, malgré la fusion récente avec une autre association et un autre ESAT, est un enjeu important qui met en fragilité l'avenir de la structure. La direction réfléchit actuellement, dans le cadre d'une démarche d'audit stratégique, à l'ouverture et la coopération à d'autres associations pour mieux recruter ou encore faire des formations plus adaptées.

L'ESAT Bosite dispose uniquement d'une psychologue 7 heures par semaine, et il ne dispose plus ni de psychiatre : "*ils ne veulent plus venir même en regroupant plusieurs associations*", ni d'orthophoniste qui "*ne veut plus venir pour 3 heures par semaine*". La taille réduite de l'établissement ne permet pas d'attirer des professionnels.

Les enjeux sectoriels sont surtout évoqués par les ESAT de petite taille ou par ceux gérés par des associations de taille réduite, fragile et percutée frontalement par les restructurations du secteur. Le point qui semble le plus marquant porte notamment sur les seuils d'activité et la dimension relative aux exigences du CPOM. Le rapprochement avec d'autres associations est alors évoqués comme un levier pour pérenniser la mission dans un nouveau cadre associatif.

Enjeux clefs

- Le contexte de restructuration du secteur médico-social est vécu comme potentiellement risqué pour l'avenir
- Ce sont les enjeux de taille critique et de seuils d'activité qui concentrent les interrogations des ESAT en lien notamment avec la démarche CPOM
- Le rapprochement inter associatif est également évoqué comme une dimension pouvant rebattre les cartes sur un territoire entre associations mais également entre ESAT
- Ces rapprochement ne sont pas forcément envisagés négativement (une condition de survie économique) mais parfois positivement (l'opportunité de développer des actions communes)

1.3 Les stratégies et les déterminants de la performance économique

L'objectif de cette troisième sous partie est d'analyser l'équilibre économique des ESAT, les stratégies déployées pour l'atteindre et les leviers sur lesquels ils jouent pour traduire dans l'organisation les choix stratégiques.

1.3.1 La situation économique des ESAT

L'analyse des données économiques et financières des budgets annexes des ESAT permet de repérer trois groupes d'établissements : un groupe largement excédentaire (7 ESAT), un groupe équilibré (9 ESAT) et enfin un groupe largement déficitaire (3 ESAT). Quelles sont les caractéristiques de ces groupes ? Y a-t-il des traits qui se répètent ?

Le premier groupe se compose de sept ESAT (Atari, Le Chemin, Di Caprio, Bellevue, Cable+, Trajectoire et enfin Babel) qui présentent une situation économique concernant le budget annexe largement excédentaire, dépassant les 100 K€ de résultat (sauf pour Babel et Cable+ qui avoisine les 50-60 K€). Ces bénéfices ne sont pas exceptionnels et relèvent d'une situation économique structurellement excédentaire.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Résultats BAPC	Nb act.
Atari	38	1981	220	Def intellectuelle	20	Plus de 40	250 000	6
Le Chemin	69	1987	134	Def intellectuelle	7	plus de 40	450 000	10
Di Caprio	69	1901	320	Def intellectuelle	1	8	265 000	5
Trajectoire	69	2000	152	Def psychique	9	11	200 000	6
Bellevue	74	1969	140	Def intellectuelle	1	6	124 000	6
Cable+	38	1992	235	Def intellectuelle	20	40	50 000	6
Babel	74		64	Def psychique	1	10	60 000	4

Ces sept ESAT accueillent principalement du handicap mental sauf l'ESAT Trajectoire (handicap psychique) et Babel (IMC). Leur taille est relativement plus importante que la taille moyenne des ESAT de la région Rhône-Alpes qui est de 66 usagers (sauf Babel qui se situe à la moyenne) : ils dépassent tous les 130 places pour aller même jusqu'à 220 et 320 places (ces deux ESAT sont d'ailleurs parmi les 3 plus grands ESAT que nous avons visités). Les stratégies menées par ces ESAT sont principalement la diversification (on le retrouve dans le nombre d'activités différentes proposées) et la différenciation pour deux d'entre eux (Le Chemin et Di Caprio). Quatre de ces ESAT sont gérés par des associations parentales, un est un ESAT d'insertion, les deux derniers relèvent d'associations locales gérant quelques autres établissements médico-sociaux.

Le second groupe se compose de 9 ESAT dont la situation économique et financière est à l'équilibre, il s'en faudrait de peu pour tomber dans le déficit, seul le trait de crayon permet de distinguer un excédent d'une situation déséquilibrée.

Pour quelques uns d'entre eux, ces ESAT sont relativement anciens (la moitié de ce groupe a été créé avant les années 1980), les autres sont plus récents, trois d'entre eux ont une dizaine d'années seulement. Les populations accueillies sont très différentes.

Sauf Métal qui dispose de 240 places, les huit autres ESAT sont des ESAT de taille réduite et se situe à hauteur de la moyenne régionale. C'est le principal trait caractéristique de ce groupe d'ESAT. Ni la taille de l'association ni le nombre d'ESAT gérés semblent jouer dans la performance économique.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Nb act.
Métal	69	1973	240	Def psychique	4	7	3
Charles	69	1961	92	Def sensorielle	2	13	6
John Dee	7	1978	74	Def intellectuelle	2	13	5
La lune	26	1986	65	Tous types de déficiences	1	9	3
Géo	42	1985	70	Def intellectuelle	2	3	6
Pléiade	69	2001	38	Def intellectuelle	3	plus de 40	2
PetitPoucet	26	1996	10	Cérébro lésés	11	Plus de 40	-
Bosite	73	1975	54	Tous type de déficiences	1	10	10
Escapade	69	2005	26	Tous types de déficiences	1	11	4

Le dernier groupe rassemble 3 ESAT pour lesquels la situation économique et financière s'est dégradée et qui présentent actuellement des résultats déficitaires.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Nb act.
Indurain	1	1970	187	Def intellectuelle	8	Plus de 40	8
Prost	42	1977	107	Def intellectuelle	13	plus de 40	6
Geppetto	69	1986	90	Def sensorielle	1	2	3

Ainsi, en 2009, l'ESAT Geppetto a enregistré un manque à gagner de 90 000 euros qui représente 45 % de l'activité de l'année précédente, car le conditionnement qui assurait depuis plusieurs années les deux tiers du chiffre d'affaires a subi une forte baisse, moins 40 % en 2009. Les activités de vannerie et chaiserie moins volumineuse ont été moins impactées : la vannerie a régressé de 20 % ; la chaiserie a elle progressé de 10 %.

A l'ESAT Indurain, le budget commercial de l'année 2009 a été fortement déficitaire alors qu'il était traditionnellement excédentaire : il est passé de 637 K€ en 2007 à 399 K€ en 2008 et -453 K€ en 2009.

Ce qui ressort principalement des caractéristiques de ces 3 ESAT composant le groupe des « déficitaires » repose sur les stratégies économiques déployées qui relèvent pour chacun d'entre eux sur le modèle des coûts (cf. partie ci-dessous). Mis à part cela, rien ne permet de repérer des régularités.

Enjeux clefs

- Trois groupes d'ESAT se dégagent des établissements visités en terme de situation économique et financière
- Il n'y a pas vraiment de traits caractéristiques persistants pour décrire ces groupes et comprendre leurs résultats
- Les déterminants de leur situation économique se trouvent davantage dans l'organisation, la stratégie et les leviers mobilisés

1.3.2 Les grandes stratégies économiques

Sur le volet économique, trois grandes stratégies semblent ressortir des visites réalisées.

Comme nous l'avons vu plus haut, l'activité traditionnelle est la sous-traitance industrielle de travaux de montage, d'emballage ou de conditionnement. L'argumentation vis-à-vis des entreprises clientes est double avec d'une part l'incitation à participer à une action éducative (dimension citoyenne) et d'autre part le coût peu élevé de la prestation (dimension économique). Pour Porter (1999), il y a stratégie de domination par les coûts quand une firme « *entreprind de devenir le producteur à coûts peu élevés de son secteur* » (p.24). On peut donc considérer qu'il s'agit là d'une stratégie de domination par les coûts. Si aucun des ESAT étudiés n'a conservé ce positionnement exclusif, la quasi totalité a néanmoins conservé des activités d'atelier (assemblage, conditionnement, publipostage, etc.) pour lesquelles le principal argument commercial est le bas prix.

La réaction de la totalité des ESAT étudiés a été le développement d'activités nouvelles comme l'entretien d'espaces verts, la blanchisserie industrielle, la restauration collective ou encore la numérisation de documents, la logistique et le nettoyage industriel. Ces activités de service constituent de nouveaux marchés et elles s'adressent à de nouvelles clientèles notamment les particuliers pour l'entretien des espaces verts et les collectivités locales pour la blanchisserie et le nettoyage. Elles correspondent à une entrée dans un nouvel univers concurrentiel et nécessitent des compétences et des équipements nouveaux. Il s'agit des caractéristiques d'une stratégie de diversification telle que décrite dans les travaux de plusieurs chercheurs dans les années 1980, voir notamment Giroire (1983). Les ESAT sont ainsi nombreux à adopter ce que Détrie et Ramanantsoa (1983) nomment une diversification horizontale de survie dans laquelle une entreprise mal placée sur un marché investit d'autres domaines d'activité pour assurer sa pérennité.

Pour faire face au déclin des activités traditionnelles de sous-traitance, certains établissements s'orientent vers la proposition de prestations à plus forte valeur ajoutée intégrant un contrôle qualité systématique et des montages complexes de présérie. Cela leur permet d'être moins en concurrence avec les pays émergents et de s'adapter aux exigences des industriels qui orientent leur production nationale sur des produits à forte valeur ajoutée dont la qualité est certifiée. Cette stratégie semble permettre de limiter le déclin des ateliers de sous-traitance et de facturer un taux horaire plus élevé. Selon Porter (1999), « *Dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients* » (p. 26). Nous pouvons donc considérer qu'il s'agit ici d'une stratégie de différenciation.

Nous proposons donc trois types de stratégies économiques : la stratégie traditionnelle de domination par les prix, la stratégie de diversification horizontale et la stratégie de différenciation par la valeur ajoutée.

■ Un modèle historique basé sur la recherche de coûts inférieurs

C'est le modèle historique basé sur des coûts de production plus faibles dus à des budgets publics qui compensaient les difficultés de productivité et d'alignement sur la compétitivité. Ce modèle repose principalement sur des activités de sous-traitance et d'artisanat.

Peu d'ESAT sont encore entièrement construit sur ce modèle mais ces activités représentent parfois (souvent ?) encore un pourcentage important dans la gamme d'activité.

Le conditionnement est une activité historique à l'ESAT Atari. C'est l'activité classique des ESAT. Ce sont des montages simples qui consistent en de petits assemblages.

Cette activité a un très faible niveau de valeur ajoutée. L'ESAT ne peut vendre cette prestation à un prix qui assurerait sa rentabilité. Ce type d'activité a beaucoup été délocalisé dans des pays en voie de développement où la main-d'œuvre est bon marché.

Elle semble avoir atteint une maturité avancée et s'orienter vers son déclin.

Le montage conditionnement propose des tâches simples susceptibles d'occuper des personnes fortement déficientes. Ce sont les personnes dont la déficience est la plus lourde qui sont employées dans ces ateliers. L'organisation du travail se fait à la chaîne et permet d'assurer un certain niveau de productivité. En effet, la simplification des tâches pallie la lourdeur des déficiences des personnes. Si d'un point de vue économique cette activité pourrait être abandonnée rapidement, du point de vue de l'accompagnement elle emploie 80 personnes (soit 30% de l'effectif de l'ESAT) qui ne pourraient être changées d'atelier.

Le paradoxe de cette activité est qu'elle est l'activité la plus importante de l'ESAT en terme de nombre de travailleurs, mais la plus faible en terme de chiffre d'affaires dégagé et de rentabilité produite.

Pour le directeur, c'est une activité qui « *stratégiquement pose des questions à l'ESAT* ». Si l'ESAT était une entreprise classique, cette activité serait abandonnée immédiatement. L'ESAT n'ayant pas l'obligation d'accroître au maximum ses profits, la direction garde cette activité car « *elle permet de faire travailler des usagers de faible niveau et rapporte quelque chose malgré tout* ».

Pour l'avenir, le directeur souhaite transférer un certain nombre de travailleurs de l'unité montage/conditionnement à l'unité blanchisserie que l'ESAT compte agrandir.

Auparavant, à l'ESAT Babel, en sous-traitance industrielle, les clients fonctionnaient avec des contrats à l'année, les productions étaient prévisibles et planifiées. Aujourd'hui, ce n'est plus le cas, les séries sont courtes et imprévisibles. Pour les grosses séries les clients délocalisent petit à petit la production dans les pays d'Europe de l'est ou en Chine, il reste ici les petites séries qui demandent une forte réactivité.

A l'ESAT Geppetto, depuis l'arrivée du chef de service actuel à son poste, une réflexion sur les prix et les coûts des différentes opérations a été engagée, dans tous les ateliers. Cette réflexion a pris une plus grande ampleur avec l'arrivée de la commerciale. L'une de ses missions est ainsi de réfléchir à la fois au « juste prix » et aux coûts de production.

Dans les ateliers artisanaux, chaque moniteur a évalué la quantité de matière première et le temps nécessaire à la confection de chaque type d'objets, afin d'en déterminer le coût pour l'ESAT et de le comparer au prix pratiqué. Il est ainsi apparu que certains produits artisanaux étaient largement subventionnés par l'ESAT.

Dans l'atelier de conditionnement, une réflexion similaire a été engagée. Ainsi, des services que l'on croyait lucratifs sont apparus coûteux, pour plusieurs raisons. *Primo* les emballages fournis par l'ESAT étaient achetés à des prix bien trop élevés. *Secundo*, l'ESAT livrait gratuitement ses clients, parce qu'elle disposait d'un chauffeur-moniteur rémunéré par la DDASS et d'un camion, dont l'achat avait été subventionné lui aussi par la DDASS. Enfin, jusqu'à présent, le temps passé par les travailleurs et les moniteurs n'avait jamais été évalué. En effectuant cet exercice, l'ensemble de l'encadrement a pris conscience du fait que l'ESAT avait comme payé ses clients pour réaliser certaines prestations de service. Le prix facturé ne couvrait même pas les faux frais que le client aurait dû payer s'il avait effectué le travail lui-même.

Pour l'ESAT Metal, l'atelier de conditionnement emploie la plus grande partie des usagers ; c'est l'activité la moins performante avec un chiffre d'affaire qui s'élève à environ 200 000 euros par an et un résultat à plus ou moins 20 000 euros par an. Cette activité a beaucoup de mal à se reconverter et vit principalement sur des clients historiques.

L'atelier métallerie a pendant très longtemps été « *la vache à lait de l'ESAT* », avec un chiffre d'affaire qui s'élève à environ un million d'euros par an et un résultat à environ 300 000 euros par an. À sa création, l'atelier développait ses produits propres, ce qui expliquait la forte rentabilité de l'activité. Cela a notamment permis de pallier les difficultés des autres ateliers et de financer sur fonds propres la création de la seconde blanchisserie (avance de 3,5 millions d'euros). Peu à peu, la production de la métallerie est passée du développement de produits propres à des activités de sous-traitance, ce qui a eu comme conséquence de rendre les résultats dépendants de facteurs plus conjoncturels. La crise de 2009 s'est ainsi traduite par une baisse du taux d'activité de 25% et une baisse du chiffre d'affaire de l'atelier, portant le résultat à moins 5000 euros.

L'ESAT Indurain a bénéficié d'un marché important de « repacking » pour son client principal de 2007 à 2010. Ce marché est à présent terminé. Il s'agit de développer de nouvelles activités et de dégager un excédent suffisant pour payer les annuités de crédit-bail pour le nouveau bâtiment qui s'élève à 160 k€. Le budget commercial permet de financer 4,65 postes d'assistantes commerciales et de chauffeurs. Les années précédentes il y a eu jusqu'à 13 postes, y compris de moniteurs, financés sur le budget commercial, la volonté est de réduire ce nombre au strict nécessaire.

L'activité d'assemblage électrique se développe avec un autre client qui pèse de plus en plus dans le chiffre d'affaires. Un projet de création d'un atelier de conditionnement implanté chez le client principal est aussi à l'étude.

Pour l'instant, l'intention est de rester sur des activités industrielles pour lesquelles les perspectives sont encore bonnes et non de se diversifier vers les services, d'autres ESAT de l'association offrent des activités de service. Il s'agit de renforcer l'action commerciale auprès des clients habituels pour développer avec eux de nouveaux marchés. Il est aussi prévu d'établir des liens avec les organisations patronales locales du secteur de la métallerie.

Dans ces ESAT, les activités, traditionnellement de sous-traitance ou d'artisanat, sont tendanciellement en difficulté pour des raisons que l'on connaît bien : le renforcement des conditions concurrentielles, les délocalisations vers les pays où le coût de la main d'œuvre est moins élevé, des pressions sur les délais et la qualité.

Le modèle traditionnel de l'ESAT, organisé autour d'ateliers de sous-traitance industrielle et de marchés locaux, fragilisé par les mutations économiques et les enjeux de concurrence, ne semble ainsi plus si adapté. Si les objectifs des premiers ESAT étaient de renforcer l'identité sociale des usagers par le travail (un travail pour de jeunes adultes handicapés dans une société où le travail salarié était une norme sociale et morale) indépendamment de toutes préoccupations d'efficacité productive grâce aux subventions de l'Etat, ce modèle historique semble aujourd'hui remis en cause du fait de la rationalisation de l'action publique et du durcissement des conditions économiques. Ce que masquaient les subventions de l'Etat (en permettant un équilibre économique comme le montre le cas de l'ESAT Geppetto), les transformations de l'économie-monde l'ont révélé.

■ La diversification

Pour réagir face aux enjeux de la concurrence, de nombreux ESAT ont développé des stratégies de diversification de la production et proposent maintenant des activités de service. C'est la stratégie principale qui se dégage des ESAT qui ont cherché à faire évoluer leur portefeuille d'activités.

Par exemple, l'ESAT Atari possède six activités principalement orientées vers de la prestation de services. Ces activités de services sont bien positionnées sur le marché car, contrairement aux activités de sous-traitance industrielle, elles ne peuvent souffrir de délocalisation. Ces six activités sont : blanchisserie, conditionnement, mécano soudure, espaces verts, logistique et mailing-routage.

Le cas de l'ESAT Escapade va dans le même sens. La sous-traitance organisée par l'intermédiaire de l'atelier d'accueil était à l'origine de l'ESAT la seule activité proposée. La crise de 2008, qui s'est

traduite par la disparition des donneurs d'ordre les plus importants, a contraint le directeur à diversifier ces activités et à créer les activités de l'équipe d'entretien, de l'équipe qui travaille à l'extérieur et de l'activité de nettoyage de voiture. Les trois dernières activités forment « *la base économique de l'ESAT, c'est ce qui fait marcher la boutique* » (directeur de l'ESAT).

Au départ les activités étaient exclusivement de sous-traitance industrielle à l'ESAT Babel. Il s'agit de métiers masculins, peu valorisants et salissants. On cherche donc d'autres métiers mais c'est difficile pour une population d'IMC¹². Il y a par exemple comme autre métier l'accueil-standardiste, accessible pour les personnes en fauteuil.

L'idée de la création de l'activité de pension pour chiens et chats vient de l'écoute des *desiderata* des jeunes handicapés qui s'intéressent aujourd'hui « *à la cuisine et aux animaux* ». La cuisine n'est pas envisageable pour les des personnes IMC. Une étude de marché a été effectuée pour savoir s'il y avait une demande pour un service de pension dans le département, comme la réponse a été positive l'expérience a été tentée. L'ESAT a donc cherché à élargir la palette de métiers proposés, mais en tenant compte de limites liées aux capacités des usagers.

Les investissements liés au développement de nouvelles activités sont financés sur l'excédent d'exploitation de la production. Comme les résultats de production sont excédentaires depuis plusieurs années, des réserves existent pour financer des investissements. La région attribue des subventions à hauteur de 20% des sommes investies. La CRAM accorde aussi des prêts à taux zéro. Pour les activités de sous-traitance industrielle, le principal risque est la délocalisation. Quand le client délocalise une production la sous-traitance disparaît et c'est une perte sèche d'activité. L'ESAT cherche donc à anticiper les délocalisations en sous-traitant à d'autres ESAT les productions à risque de manière à pouvoir commencer à produire pour d'autres clients qui paraissent plus pérennes. Il faut être en permanence en veille de nouveaux marchés pour préparer l'avenir. Mais Babel aura toujours besoin de tâches très simples pour les usagers à faible capacité, il n'est pas possible de prendre que des tâches techniques sinon une partie des usagers reste inoccupée pendant des journées entières dans l'atelier.

De la même façon, l'activité de l'ESAT Geppetto a évolué. En 1982, le CAT fonctionnait avec quatre ateliers : un atelier broserie, un atelier chaiserie, qui regroupe le cannage et l'emballage, un atelier vannerie et un atelier montage. En 1998, l'atelier broserie jugé trop peu rentable est arrêté. Les ouvriers qui y travaillaient sont alors intégrés dans un atelier montage, qui se transforme en 2003 en atelier de conditionnement.

Pour l'ESAT LaLune, l'atelier de sous-traitance disposait d'un contrat de quasi-exclusivité avec un client qui commence à se désengager du marché depuis 2009. Ce retrait progressif s'est traduit par une baisse importante du chiffre d'affaire en 2009. « *Après, j'ai des indicateurs, on a fait deux années terribles, 2008 inondation et 2009, année terrible. La baisse d'activité est due à la crise surtout, notamment sur le conditionnement. Le principal donneur d'ordre s'est retiré (il représentait 75% de l'activité). Maintenant, la stratégie, c'est d'élargir l'éventail des clients* ». (Chef d'établissement).

La stratégie de la structure consiste donc à diversifier au maximum ses produits et ses clients pour compenser la baisse d'activité. Deux nouveaux clients (Manoukian, BCG) ont ainsi été démarchés et convaincus. La baisse d'activité de l'atelier conditionnement est également compensée par l'investissement sur les deux ateliers bio et espaces verts. L'avantage est que la partie prospective et commerciale est inexistante (« *c'est plus de la gestion de production qu'autre chose* », ETS) et que la demande pour ce type de produits est croissante. Cette réorientation se traduit par la mise en œuvre de nouveaux projets. À l'initiative d'un moniteur parti depuis en formation ETS, le chef de département s'est ainsi penché sur la création d'une légumerie. Celui-ci s'est mis en contact avec un cabinet-conseil qui accompagne l'ESAT dans le processus de création et qui a notamment pour mission de trouver les futurs clients.

¹² Infirmes moteurs cérébraux

A l'ESAT Géo (ferme agricole), le développement d'une nouvelle activité (conserverie) est récent. L'objectif est de se renouveler et de diversifier l'activité dans un contexte économique concurrentiel. Comme dans la sous-traitance industrielle, l'agriculture subit également la concurrence et la pression sur les prix, délais et qualité. La concurrence vient ici des nouveaux entrants sur le marché (AMAP, Jardins, produits Bio notamment) qui se développent autour d'une philosophie proche de l'ESAT : une agriculture rurale de proximité et de qualité. L'ESAT s'est orienté vers une stratégie de diversification et propose maintenant une légumerie, un abattoir de volailles, une conserverie, une production de fleur et enfin une activité espaces verts.

La diversification, pour ces ESAT, apparaît comme une réponse au durcissement de l'environnement économique qui touche principalement les activités de sous-traitance industrielle. Ces choix d'élargissement de la gamme d'activité des ESAT se font soit de manière subie et défensive soit, plus rarement, dans le cadre de plan d'anticipation.

Les ESAT cherchent en tout cas chaque fois à conserver l'équilibre entre les enjeux de redynamisation économique et les caractéristiques des populations accueillies. Mais cet équilibre est d'autant plus facilement maîtrisable que le repositionnement stratégique est anticipé. La diversification subie met ainsi davantage en tension l'équilibre économique / éducatif que la reconversion proactive.

■ La différenciation

Troisième et dernière option stratégique : l'amélioration de la valeur ajoutée, vecteur de différenciation. Cette stratégie semble moins développée car plus difficile compte tenu des usagers accueillis.

Le modèle de l'ESAT Di Caprio repose sur un « modèle productiviste », le discours est très économique, la connaissance des problématiques de gestion est forte, certainement irriguée par la venue de managers ayant une expertise sur ce volet (le directeur et le directeur d'exploitation notamment) :

Face aux difficultés de la sous-traitance industrielle (pression sur les coûts, les délais, la qualité), l'ESAT a engagé une stratégie économique dont les principaux leviers sont les suivants.

- Pour lutter contre la baisse inéluctable des prix, l'ESAT cherche à développer la productivité au travail des ouvriers non pas par un abatage forcené mais par une réflexion sur le poste de travail. Cette productivité est soutenue et améliorée par la mécanisation et une politique d'investissement importante. Par ailleurs, le directeur souligne que « *la courbe d'apprentissage des ouvriers est très forte* » et permet donc, sans renier la mission médico-sociale, d'améliorer la productivité.

- Le taux de charge de l'ESAT est de 93% (les heures réellement travaillées par rapport aux heures disponibles alors que la moyenne semble être autour de 70% (à dire d'expert). Cet élément témoigne de la stratégie économique très volontariste : perdre une affaire ou la refuser limite d'une part le chiffre d'affaires et la surface économique de l'ESAT (limite le développement) mais engendre des difficultés également sur l'organisation du travail (la remise en route est difficile pour les ouvriers, l'ennui et le désœuvrement sont délicats à gérer).

- Pour saturer les frais fixes (il y a peu de charges variables dans le budget de l'ESAT mis à part les salaires qui constituent des frais fixes), la direction a augmenté les commandes et les activités depuis plusieurs années. Le modèle économique permet ainsi de dégager une belle rentabilité.

Le choix d'une activité soutenue est donc tout autant économique que médico-social.

- l'ESAT a fait le choix d'une différenciation et d'un changement de position pour sortir de la position « *inférieure* » du sous-traitant lambda subissant un rapport de force inégal avec le donneur d'ordre comme dans de nombreux ESAT. Ici, la stratégie a été de se désengager de l'industrie pour aller vers le service et proposer des « productions intégrées », des activités à valeur ajoutée plus importante et donc commercialisées à un prix plus important, dégageant d'avantage de marge d'exploitation. L'ESAT n'est plus un sous-traitant (pour une partie de sa production) mais un partenaire. Les clients

confient une fabrication intégrée (plus complexe, plus globale) et fournissent même les matières premières (ce qui explique le faible montant de charges).

Selon l'ESAT Charles, l'objectif est de développer la crédibilité de l'offre auprès des entreprises « *Il faut arrêter de démarcher sur la misère humaine, mais sur une qualité de service, une qualité de produit* » (directeur).

Mais cette offre de service renforcée ne passe pas forcément pas une démarche qualité ou de certification. Ainsi, le directeur ne croit pas à la certification qualité. Le but est de fournir du travail à des usagers et non pas de garantir une conformité au client. Avec un moniteur pour 14 malvoyants, il est difficile de garantir la qualité. De plus, il y a peu de sous-traitance industrielle pure. Le principal client dans cette activité n'a pas demandé de certification. : « *Le besoin ne s'est jamais fait sentir* » (Dir Adj.).

Dans la différenciation, il ne s'agit plus d'élargir la gamme d'activités proposées mais plutôt de proposer des produits ou des prestations à plus forte valeur ajoutée. Cette stratégie impacte à la fois le rôle des moniteurs et le travail des usagers :

- concernant les moniteurs, cette transformation nécessite souvent de nouvelles compétences, un niveau de qualification et d'organisation élevé et donc ce faisant souvent un accompagnement de formation. **Elle suppose un autre rôle pour les moniteurs** davantage tourné vers l'organisation de production. Devenu davantage autonome, le moniteur s'éloigne d'un travail uniquement tourné vers l'encadrement de l'utilisateur.

- concernant les usagers, **la différenciation rend aigu l'enjeu de l'organisation de la production et donc des méthodes.** Plus les productions sont complexes et sophistiquées, plus l'agencement de la production devient un enjeu central. Les ESAT peuvent y répondre de plusieurs façons. Certains segmentent les usagers : les plus lourdement handicapés continuent à travailler sur des activités traditionnelles, les moins lourdement handicapés s'investissent dans ces activités enrichies qui nécessitent une capacité de travail plus importante. D'autres ESAT placent au contraire leurs efforts dans la définition des méthodes de production qui, elles-seules, permettent d'allier et d'équilibrer enjeux économiques et apports éducatifs. **Deux réponses (la segmentation ou la gestion de production) qui renvoient à la question précédente du rôle du moniteur.**

Enjeux clefs

- La stratégie économique historique des ESAT est davantage tournée vers la recherche de coûts inférieurs par l'organisation d'activités principalement de sous-traitance industrielle et d'artisanat
- Les activités traditionnelles étant soumises à des conditions économiques de plus en plus dures, les ESAT ont pour la grande majorité d'entre eux reconverti leur appareil de production vers des activités de service dans le cadre d'une stratégie de diversification
- La diversification subie met davantage en tension l'équilibre des missions économiques et éducatives des ESAT que la reconversion anticipée
- Un nombre plus réduit d'ESAT s'est tourné vers une stratégie de différenciation
- Ces deux types de stratégies (diversification et différenciation) conduisent le plus souvent à une transformation du rôle du moniteur d'atelier et plus largement des encadrants de la filière travail (enrichissement des tâches par exemple) et ont nécessité (ou nécessitent encore parfois) des accompagnements (formation à de nouvelles compétences techniques et à de nouveaux métiers)
- Un enjeu souvent pointé par les ESAT est celui du lancement de nouveaux projets et de la recherche d'idées nouvelles d'activités
- Au-delà des activités, les ESAT relèvent que la performance et l'équilibre économique / éducatif dépendent également d'un certain nombre de leviers de performance liés à l'organisation interne : il n'y a pas ainsi de consensus sur les « bonnes activités » à proposer, cela dépend étroitement de la façon dont celles-ci sont déployées

1.3.3 Les leviers de performance

Plus central peut être que les trois grandes stratégies décrites précédemment, se trouvent les leviers de performance. A l'instar de la belle phrase du mathématicien grec Archimède, « *Donnez-moi un levier et je soulèverai le monde* », un levier est un moyen pour favoriser le développement économique et organisationnel des ESAT. Ces leviers influencent directement le fonctionnement et l'organisation interne des ESAT, et ce faisant la place et le rôle du moniteur d'atelier ;

Trois leviers ont été repérés, qui se traduisent selon des proportions variables dans les ESAT. Il n'y a en effet pas de réel consensus sur l'organisation ou sur les bonnes pratiques à développer.

■ La recherche d'idées nouvelles, la veille stratégique et le lancement de nouveaux projets

La question du lancement de projets nouveaux est souvent citée comme un axe clef, faiblesse ou facteur clef de succès. Il est relié à la veille stratégique bien sûr et aux moyens mis en œuvre pour repérer de nouveaux marchés et proposer des idées nouvelles.

L'ESAT Atari va toujours prospecter dans des domaines où l'ESAT possède un savoir-faire. L'ESAT ne cherche pas à créer une activité complètement différente. Pour le directeur « *avec les six métiers que nous possédons l'ESAT, c'est comme si nous avions six entreprises. Donc nous cherchons certainement pas à créer un 7^{ème} marché* ». L'ESAT est vigilant dans sa prospection pour qu'une nouvelle activité soit réalisable par les travailleurs mais aussi pour que celle-ci apporte quelque chose de positif en terme d'accompagnement et de support pour les usagers. Il arrive que l'ESAT accepte des tâches « *occupationnelles* » : « *c'est-à-dire des tâches très basiques, très simples à réaliser et qui n'apporte pas grand chose au travailleur* ». Cette situation arrive lorsqu'il y a un « *trou de charges* » ou pour « *rendre service à un client* ». L'ESAT ne cherche pas à « *tirer sur tous ce qui bouge* » pour remplir son carnet de commande. Il tente, dans la mesure du possible, de sélectionner les commandes les plus en accord avec les usagers qu'il accompagne. Cependant cette situation est possible car dans son ensemble, l'ESAT est rentable. Il peut donc choisir le niveau de qualité des tâches qu'il apporte aux travailleurs.

L'ensemble de l'équipe de l'établissement est tourné vers cette philosophie qui constitue un des principaux objectifs de la structure : « *se développer mais a n'importe quel prix* ».

Pour lancer une nouvelle activité, l'ESAT Babel a demandé l'aide du CNAR (Centre national d'appui et de ressources) qui, au travers du dispositif local d'accompagnement, fournit une aide aux associations. Babel les a fait intervenir pour étudier la faisabilité d'une activité de gestion électronique de documents. Dans cet établissement, les investissements liés au développement de nouvelles activités sont financés sur l'excédent d'exploitation de la production. Comme les résultats de production sont excédentaires depuis plusieurs années, des réserves existent pour financer des investissements.

Pour la ferme ESAT Géo, la conserverie est née d'un benchmark réalisé sur des associations voisines et sur des visites d'ESAT ayant développé des activités similaires. Une visite au centre de formation en agriculture de Florac a également été réalisée. La conserverie a nécessité un investissement dans un autoclave en 2009 (150 K€). L'activité se lance actuellement et se développent véritablement.

L'ESAT a depuis très longtemps développé des visites d'autres structures pour repérer les innovations et les « *bonnes idées* » à transférer. Ces voyages sont très formateurs et permettent aux équipes de se re-questionner et de transformer leurs pratiques professionnelles.

La prospection est par ailleurs un des axes forts de l'ESAT Escapade. Elle s'organise principalement par une activité de lobbying et de mise en réseau. Deux types de réseaux sont ainsi mobilisés pour la prospection de marchés : le réseau d'entreprises locales et le CTP du département (soit les ESAT environnants). Ce dernier est sans conteste le moyen le plus fréquemment mentionné par le

directeur, les chargés d'insertion ou les moniteurs d'atelier. Le CTP du département est un GIE¹³ qui comprend 22 ESAT sur les 35 du département. Il fonctionne sur une sorte de marché interne entre ESAT. Si l'établissement obtient un marché par l'entremise de ce réseau, il reverse 10% de ses bénéfices au GIE. Les ESAT ne sont donc pas en situation de concurrence, mais de coopération : « *On se dépanne entre nous et en sous-traitances croisées. Au niveau du CTP, on joue le jeu d'une concurrence claire* » (moniteur). « *En général, il y a une bonne entente entre ESAT. On travaille les uns pour les autres* » (moniteur). En d'autres termes, l'ESAT ne met pas à strictement parler une stratégie prospective, mais une stratégie de réseau : « *Sur la partie économique, on devrait faire de la prospection. Mais en fait cela se fait au niveau du CTP* ». (moniteur d'atelier).

Sur la région Rhône-Alpes la plateforme REAGIRH¹⁴ a été créé pour prospecter les entreprises et les mettre en relation avec les ESAT partenaires. Beaucoup d'entreprises sont a priori intéressées en raison de l'obligation légale, les rendez-vous sont donc nombreux. Les principales demandes sont : espaces verts, livraison de plateaux repas, nettoyage. Le nettoyage est difficile à cause des horaires de travail tardifs. Le secteur est aussi tellement concurrentiel que les tarifs sont peu intéressants. La demande est très importante mais ce sera difficile de s'organiser pour y répondre. L'idéal serait de pouvoir répartir des activités différentes entre plusieurs ESAT sur un même territoire de manière à ce qu'ils ne se concurrencent pas entre eux, que plusieurs services puissent répondre aux besoins des entreprises et que l'on puisse proposer des métiers différents aux usagers en fonction de leurs capacités et de leur projet. Des coordinations commencent à se mettre en place au niveau national et local avec des associations comme Andicat qui regroupent les directeurs de CAT adhérents, mais on ne peut pas encore réellement parler de coopération. Il y a par exemple un besoin local pour une blanchisserie industrielle. Cette activité suppose un gros investissement et il faudrait regrouper plusieurs associations, mais aucune ne veut se lancer dans un projet collectif, malgré le soutien assuré de la DDASS. Pourtant avec les nouvelles ARS, les ESAT d'une région seront incités à travailler de plus en plus souvent ensemble même si aucun texte officiel ne le prescrit explicitement.

■ Qualité et gestion de production

C'est un levier très peu mis en œuvre mais certains ESAT ont fait de vrais choix de gestion et investissement dans ce sens. La qualité, qu'elle soit ISO ou pas, constitue en tout cas un enjeu clef au vue de la concurrence. Tout comme la gestion de production dans le cas d'activité logistique-dépendante.

Une autre stratégie est celle de la qualité de service passant par l'obtention de certification et de label qualité. Les choix en matière de qualité et de certification sont très dispersés. Il n'y a pas véritablement de consensus qui se dégage sur la nécessité d'une démarche qualité formalisée ni sur les avantages que l'ESAT pourraient en retirer.

L'ESAT Di Caprio s'était engagé il y a plusieurs années dans une démarche de certification de type ISO. Cette démarche a été abandonnée (fin 1990) : elle était davantage pensée comme une démarche subie et scolaire (le tout protocole, la formalisation à outrance) que comme réellement un levier d'action avec du sens. Aujourd'hui, la direction ne souhaite pas s'engager dans une démarche ISO. Si des clients le demandent, l'ESAT suivra cette demande pour s'ajuster aux clients. Cela a été le cas pour une certification Agriculture Biologique (AB) pour une activité de conditionnement d'épices. L'ESAT est donc labélisé AB sur cette activité mais pas du fait de sa propre initiative. Comme le souligne le directeur, « *la qualité, c'est au quotidien, avec les clients qu'on la mesure* ». Et d'arguer de la bonne santé financière en appui à la démonstration.

Pour l'ESAT Charles, si l'objectif est de développer la crédibilité de l'offre auprès des entreprises (« *Il faut arrêter de démarcher sur la misère humaine, mais sur une qualité de service, une qualité de*

¹³ Groupement d'intérêts économiques

¹⁴ REAGIRH est un dispositif géré par GCSMS et piloté par des directeurs d'ESAT bénévoles.

produit » dira le directeur), l'établissement ne s'est pas non plus engagé dans une démarche formalisée. Les cadres ne croient pas à la certification qualité. Le but est de fournir du travail à des usagers et non pas de garantir une conformité au client. Avec un moniteur pour 14 malvoyants, il est difficile de garantir la qualité. De plus, il y a peu de sous-traitance industrielle pure. Le principal client dans cette activité n'a pas demandé de certification : « *Le besoin ne s'est jamais fait sentir* ».

L'ESAT Babel est dans une autre logique. Les entreprises sont dans une logique concurrentielle vis-à-vis des ESAT en les mettant en concurrence avec d'autres prestataires, il faut donc être performant. Elles sont aussi très sensibles à la certification qualité qui les rassurent beaucoup. Les clients qui ne demandent pas de contrôle qualité sont rares aujourd'hui et ils concernent surtout l'activité de conditionnement. Avec cette certification, chaque travailleur est homologué sur son poste (formé et déclaré efficient). Cette homologation est réévaluée régulièrement et les usagers en sont fiers (« *je ne suis pas usagers, je suis câbleur* »).

Certains ESAT ont développé des certifications sur des parties de leur activité. Ainsi, la blanchisserie de l'ESAT Atari est certifiée « RABC », en référence notamment aux exigences du traitement bactériologique.

D'autres ESAT ont fait le choix de ne pas s'engager dans des démarches qualité car c'est l'exigence du client qui prime. Ainsi, pour l'activité de logistique de l'ESAT Atari. Le principal client (un groupe informatique international) a une politique vis-à-vis du handicap très volontariste, cependant, il est très exigeant sur la qualité, très présent, et il contrôle fortement ses prestataires. Malgré son engagement sur le handicap, il considère l'ESAT comme un fournisseur ordinaire.

Ces clients, que ce soit « Schneider électrique » ou Hewlett Packard (HP), ce sont des clients qui tirent l'ESAT vers l'avant. Ils poussent l'ESAT à se remettre en question et à s'adapter à leurs demandes.

« Leur demande est évolutive, devant s'adapter à leur marchés qui sont des marchés très concurrentiels. L'ESAT, en tant que fournisseur de prestation, est obligé de s'adapter à leurs demandes ».

« Il faut avoir les nerfs solides. Ils sont très courtois, mais il y a un niveau d'exigences très haut. Vous n'êtes jamais au repos. Il y a des demandes d'adaptation permanentes. Il se passe tout le temps quelque chose. On est à la limite, limite... C'est du haut de gamme pour un ESAT. C'est la tension maximale. C'est une équipe où il faut être très proche des équipes, car c'est eux qui ressentent le plus fort le paradoxe de l'ESAT. Ils sont vraiment en tension entre la qualité de l'accompagnement, protéger les travailleurs, et l'urgence du client. D'autant plus que « HP » contrôle au quotidien l'avancement du travail de l'ESAT. Nous sommes évalués comme un fournisseur lambda ».

La philosophie de l'ESAT Atari concernant la qualité est qu'elle constitue un outil de pilotage de l'établissement. La formalisation de ce schéma était justifiée par le fait que, quand le directeur est arrivé, les équipes ne savaient pas vraiment « *qui était leur client ?* ». Dans la tête des équipes, le client était les entreprises, et l'utilisateur était d'avantage considéré comme « *un produit* ». Les lois de 2002 et 2005 ont recentré l'ESAT sur les travailleurs, en tant qu'utilisateurs d'un service d'accompagnement par le travail. Le directeur a donc recadré le fait que l'utilisateur vient à l'ESAT pour recevoir une prestation d'accompagnement d'aide par le travail. L'ESAT a donc deux grands types de clients : l'utilisateur financé par l'Etat, et les entreprises financées par les contrats.

L'ESAT envoie des enquêtes satisfaction à ses clients, et il fait aussi passer des questionnaires à l'intention des usagers. Ces pratiques se sont mises en place dans le cadre de la certification.

Le questionnaire a été adapté aux déficiences des usagers. Il s'agit de recueillir des informations sur le ressenti des usagers. Ils ont notamment insisté sur la notion de respect dans ce questionnaire.

Certains moniteurs d'ateliers ont pu être déstabilisés par cette reconnaissance de la parole des usagers. Finalement, les moniteurs d'ateliers se retrouvent à devoir faire du management adapté avec les usagers. Le passage par l'écrit induit par la démarche qualité a permis de mettre en place un véritable contre-pouvoir.

Dans le cadre de la mise en place des outils de la loi 2002-2, l'ESAT Bosite a mis en place une démarche ACQ. Dans ce cadre, l'ESAT a une démarche en cours concernant l'utilisation de l'outil GEVA (guide d'évaluation des besoins de compensation des personnes handicapées). Dans le même sens, des enquêtes de satisfaction des usagers (exemple de thématique : activités souhaitées par l'utilisateur) ont été mises en œuvre (3 au cours de l'année 2010) par la cheffe de service accompagnement. L'enquêteur varie (stagiaire AMP, cheffe de service, travailleurs en cours de formation...).

D'autre part, des groupes d'expression libre ont été mis en place, et des analyses diverses sont réalisées. Ces groupes sont co-animés par la cheffe de service accompagnement et le moniteur d'atelier référent. La présence du moniteur d'atelier référent, rendu nécessaire suite au départ de l'orthophoniste, est un point positif quant à son implication au sein de l'accompagnement, mais également un point négatif car les usagers doivent s'exprimer en sa présence.

Toujours dans le cadre de la démarche ACQ, et suite à la formalisation des outils de la loi 2002-2, les travailleurs ont réalisé "*un travail de synthèse à leur sauce du projet d'établissement*", qui a été présenté en ateliers et en CVS¹⁵.

■ Une relative pauvreté des outils de gestion

D'une manière générale, les ESAT semblent pauvres en outils de gestion. Si de nombreux ESAT conçoivent et argumentent l'articulation entre l'intérêt éducatif de certaines activités et leur rentabilité, il est plus souvent difficile de démontrer cette articulation à l'aide d'une comptabilité analytique activité par activité. C'est le cas par exemple de la ferme Géo pour laquelle les activités de fleurs et légumerie constituent des « *sas de repos* » pour les usagers en difficulté alors que les espaces verts et la mise à disposition sont des activités davantage rentables. Si cette segmentation fait sens pour la direction et les moniteurs de l'ESAT, il n'y a pas de démonstration chiffrée en appui.

C'est le cas également de l'ESAT Geppetto. Au-delà des chiffres d'affaires par activité connus approximativement de tous, les cadres de l'ESAT ne disposent d'aucune donnée sur leurs consommations, ni sur leurs investissements, la comptabilité générale de l'ESAT étant globalisée dans celle de l'association et ne faisant pas l'objet d'une comptabilité analytique. Les cadres « bricolent » donc ensemble des systèmes d'évaluation de leurs coûts de production et de leurs charges en général pour évaluer un prix qui leur permettent d'espérer de dégager une marge.

De la même façon, dans l'ESAT Charles, il n'existe pas de comptabilité analytique permettant de mesurer la rentabilité économique de chacune des activités. Une appréciation globale ferait penser que les activités d'imprimerie et de publipostage sont rentables. Le moins rentable est probablement le conditionnement mais cette activité offre des tâches simples bien adaptées aux usagers de « *petit niveau* ». L'imprimerie est rentable, mais elle est probablement aux yeux du directeur, condamnée à terme.

Pourtant, certains ESAT ont résolument investi dans les outils de gestion de production. C'est le cas de l'ESAT Di Caprio qui a acquis un progiciel de gestion intégré, véritable ERP, non dédié au médico-social, de façon à rationaliser les processus de production. La métrique nécessaire à l'utilisation de l'ERP a rendu inévitable un travail important de conceptualisation et formalisation en amont. Le choix a été fait d'acquiescer un ERP du secteur marchand, comme n'importe quelle entreprise, et pas un produit pour les ESAT. Ce produit renforce aujourd'hui la légitimité et la confiance auprès des clients, souvent utilisateurs du même ERP.

¹⁵ Conseil de la vie sociale

Enjeux clefs

- Au-delà des stratégies déployées, trois leviers de performance ressortent des visites et entretiens même s'ils ne sont pas tous déployés et mis en œuvre par les ESAT
- La recherche d'idées nouvelles et le lancement de nouveaux projets apparaissent comme des dimensions structurantes du management des ESAT : nombreux sont les directeurs ayant mentionné ces aspects comme des enjeux forts pour demain,
- La démarche qualité et la gestion de production, quand l'investissement est massif et soutenu, permettent d'allier une réflexion aussi bien sur le travail (les enjeux productifs) que sur le médico-social (l'intérêt éducatif)
- L'outillage gestionnaire est très disparate mais, mis à part quelques exceptions, les dispositifs de pilotage (comptabilité analytique, tableau de bord, suivi, etc.) sont dans l'ensemble lacunaires.

1.4 Les modes de conjugaison entre l'économique et l'éducatif

L'objectif de cette partie est d'analyser les modes de conjugaison de ces deux volets de la mission de l'ESAT. Deux dimensions méritent d'être soulignées à ce sujet.

L'équilibre entre ces deux dimensions se retrouve dans la façon dont les ESAT pensent et organisent leur gamme d'activités. Parfois, les choix de développer le portefeuille de productions ne se conçoit que dans une logique économique. Parfois, ces choix sont arbitrés avec l'intérêt éducatif des activités. Dans la bouche de nombreux interlocuteurs, qu'ils soient directeur ou moniteur d'atelier, la réflexion entre l'intérêt éducatif et l'intérêt économique de chaque activité est un enjeu important. Il s'agit donc ici d'apprécier comment les ESAT organisent le portefeuille d'activité : quels sont les critères d'arbitrage ?

Ainsi, à l'ESAT Géo (ferme agricole), toutes les activités ont une utilité éducative différente et doivent à ce titre être conservées. Ainsi le placement et l'entretien des espaces verts appelés aussi chantiers extérieurs sont supposés générer davantage de marge que l'horticulture et le maraîchage, mais ces deux dernières activités sont appréciées car elles permettent de travailler en milieu très protégé, dans l'enceinte de l'ESAT aussi longtemps que les ouvriers en ont besoin, et ce en toute saison. Cependant, en l'absence de données détaillées, rien ne permet d'établir que telle activité est plus rentable qu'une autre.

L'articulation entre le médico-social et l'économique se fait dans le cadre d'une approche globale pour conjuguer activité rentable et intérêt éducatif :

- deux activités sont particulièrement propres aux missions sociales et éducatives : les fleurs (activité importante en janvier qui permet de compenser la baisse d'activité sur le reste de l'agriculture) et le maraîchage (une « activité familiale », sur site, qui permet de bien « surveiller » et veiller aux usagers en difficulté, qui leur permet également de se reposer tranquillement sans cesser l'activité). Ces deux activités fonctionnent comme un sas de recadrage du projet éducatif.
- la faible rentabilité de ces deux activités est compensée par les autres activités rentables notamment les espaces verts et la mise à disposition des usagers en entreprise directement.

Cette approche globale semble bien maîtrisée par la direction, mais il n'y a pas d'outil ou de comptabilité analytique permettant d'argumenter ou démontrer cette logique qui reste par ailleurs non métabolisée par les moniteurs.

Cette question se pose de la même façon au sein de l'ESAT Atari. La mécano-soudure est à peine équilibrée et possède un chiffre d'affaires stable. En revanche, les tâches de travail sont variées, intéressantes, et plaisent aux travailleurs. Certains travailleurs ont été formés et certifiés par l'institut de soudure. La qualité et la fiabilité du travail des usagers sont complètement compatibles avec ce que demande le secteur industriel. Ces travailleurs sont plus autonomes, et ils ont des

déficiences moins fortes que les usagers du montage/conditionnement. L'ESAT tente de développer au maximum cette activité, car le directeur pense que c'est un très bon support d'accompagnement pour les usagers. Cependant, il est vrai que les marchés sont de plus en plus difficiles à trouver.

Plus globalement, le directeur de l'ESAT Atari a produit un document qui présente l'ensemble des activités de l'ESAT, en les positionnant sur deux axes stratégiques. L'axe horizontal évalue « *la plus-value sociale de l'activité* » en terme d'accompagnement des personnes. L'axe vertical évalue la pérennité économique à moyen terme de l'activité. Les activités sont matérialisées sur le graphique, par des cercles dont la taille représente le chiffre d'affaires. Pour chacune d'entre-elles, il est indiqué le nombre d'usagers qu'elle emploie. Ce schéma illustre parfaitement la manière dont l'ESAT conçoit l'articulation entre la mission médico-sociale et la mission économique.

L'ESAT Le Chemin pointe également des tensions entre ce que rapporte une activité (ici les espaces verts) et son intérêt éducatif. « *Si on prend les extérieurs vous prendrez le chiffre d'affaire de 72000 euros, regardez la marge brut elle est colossale... 27% de marge net à 12 euros de l'heure* » dira ainsi le directeur. En revanche c'est une activité qui est physiquement difficile pour les usagers car elle a lieu en plein air et quasiment tout au long de l'année. S'ils n'ont aucun problème pour recruter des moniteurs bien formés et ayant de bonnes connaissances du métier, il est beaucoup plus compliqué de trouver des usagers qui s'investissent durablement dans cette activité qui demande engagement physique et autonomie.

L'ESAT Bosite souhaite diminuer l'activité de conditionnement de filtres, car cette activité est déficitaire, mais elle permet de "*donner du travail aux usagers avec un faible potentiel intellectuel ou physique*". D'autre part, afin de diversifier le travail des usagers et d'adapter ce dernier à leur potentiel physique, l'ESAT souhaite développer d'autres activités telles que le maraichage. Ainsi, l'ESAT recherche en permanence un équilibre entre les activités déficitaires mais permettant de donner/adapter du travail à tous les usagers, et les activités propres bénéficiaires et permettant de "*redonner des capacités et montrer les potentiels des usagers (il ne craquera pas)*". L'objectif énoncé par la directrice est ainsi de "*maintenir l'équilibre de production*", en diminuant un peu la sous-traitance au profit des services, "*plus doux*". Il s'agit de prendre en charge l'ensemble des usagers "*en occultant la notion de productivité, si on (l'ESAT) veut rester un tremplin*".

On le voit à l'aide des quelques exemples ci-dessous, **certaines activités non rentables peuvent être conservées dans la gamme si celles-ci présentent un intérêt éducatif fort**. Certains ESAT expliquent ainsi la présence pérenne de ces activités par le rôle qu'elles jouent pour le développement personnel des usagers ou par leur fonction « sécurisante » ou de « ré-assurance ». Mais, mis à part quelques exceptions (dont l'ESAT Atari), le positionnement de chacune des activités selon deux axes « *intérêt éducatif versus intérêt économique* » **relève davantage d'une intuition que d'une argumentation chiffrée**. Autant l'apport économique peut être chiffré, autant la pertinence médico-sociale d'une activité semble plus difficile à expliciter. Quoiqu'il en soit, mener une approche économique activité par activité (du type « *quelles sont les activités les plus rentables ?* ») reste délicate car c'est la dynamique globale de l'ESAT qui est à analyser en remettant en perspective l'intérêt économique avec l'apport éducatif.

La seconde dimension importante à souligner concernant la conjugaison des enjeux économiques et éducatifs porte sur les moyens concrets utilisés par les ESAT pour répondre à des périodes de surcharge. Ces réponses, diversifiées selon les ESAT, constituent un bon indicateur de la façon dont l'ESAT conçoit l'articulation entre ces deux volets.

Ainsi, en cas de suractivité liée par exemple à une stratégie commerciale offensive (du type « *on prend tous les marchés* »), les réponses des ESAT varient :

- la complémentarité entre les différents ateliers et équipes d'usagers,
- une meilleure organisation de la production dans l'équipe du fait de méthodes de rationalisation plus poussées,
- le recours à l'intérim et au salariat.

Par exemple, à l'ESAT Charles, : « *Quand on prend des activités plus techniques comme la préparation de colis, c'est le moniteur qui intervient de plus en plus directement en production* » (directeur edjoint). Mais cette modalité est également complétée par l'aide inter ateliers. Une polyvalence entre les ateliers permet ainsi de surmonter les à coups de production « *Quand une grosse commande arrive, les ateliers en sous activité donnent un coup de main* » (Dir Adj.).

Enjeux clefs

- La réflexion sur la gamme d'activité repose sur un croisement entre intérêts économiques des activités et apports éducatifs
- Certaines activités jugées peu rentables économiquement sont pourtant maintenues du fait de leur intérêt médico-social accru
- Sauf exception, ces stratégies internes sont difficiles à argumenter et relèvent souvent d'approches informelles et peu explicites
- En cas de surcharge d'activités, les réponses des ESAT sont variées : polyvalence des ateliers, meilleure organisation de la production voire même pour certains recours à l'intérim et au salariat.

2 L'ORGANISATION ET LES ENCADRANTS DE LA FILIERE TRAVAIL

L'objectif de cette partie est de décrire finement les modes d'organisation des ESAT et les métiers qui composent la filière travail au sein des ESAT. Ces derniers, qui représentent en moyenne 38% des personnels dans les ESAT de Rhône-Alpes et 44% en France, font en effet l'objet d'une analyse spécifique. Il s'agit ainsi de replacer ces métiers au regard des mutations économiques et médico-sociales que vivent les ESAT.

Trois grandes parties structurent cette analyse : 1) la gouvernance, la direction et le système hiérarchique, 2) le service médico-social ou de soutien et enfin 3) la filière travail.

2.1 La gouvernance de l'ESAT

A la suite de la partie précédente, nous avons pu mesurer toute l'influence des logiques associatives sur l'ESAT. Il s'agit donc de resituer la question du niveau hiérarchique, de l'autonomie du directeur et enfin de la prise de décision dans le cadre associatif (grande versus petite association). Souvent portée par les directions, la fonction commerciale fera également l'objet d'une analyse.

2.1.1 Système de management de l'ESAT et organisation associative

■ Le rôle des directeurs d'ESAT

Sur les 20 ESAT visités, **11 directeurs sont issus du secteur marchand** (soit de l'industrie, soit du commerce), 5 d'entre eux viennent du champ médico-social et un d'une association humanitaire dans lequel il était logisticien. L'ensemble des directeurs ont suivi une formation complémentaire orientée médico-sociale ou management des entreprises de l'économie sociale et solidaire.

Les compétences commerciales, de gestion et d'organisation de la production sont les compétences phares demandés à un directeur d'ESAT ; même les directeurs ayant une formation « médico-sociale » doivent justifier de leurs compétences commerciales et gestionnaires. Les directeurs sont embauchés avant tout pour développer l'ESAT et lui assurer une pérennité économique. Ces directeurs ont toujours effectué une formation complémentaire devant les sensibiliser aux spécificités du secteur médico-social. Un seul directeur, proche de la retraite, n'a pas de diplôme de niveau 1 et revendique n'avoir jamais suivi de formation médico-sociale.

Les premiers directeurs issus du secteur marchand sont arrivés dans les ESAT il y a une vingtaine d'années. Aujourd'hui, il semblerait qu'il y ait un renouvellement des directeurs ayant des formations d'éducateurs au profit de profils issus du secteur marchand. Cette montée en compétences commerciales et industrielles s'explique en partie à cause de l'intensification de la concurrence liée aux délocalisations et à la mondialisation. Les associations ne prennent pas le risque d'embaucher un professionnel de l'accompagnement car les résultats des ESAT leur permettent de constituer des fonds propres.

9 directeurs sont responsables uniquement d'un seul ESAT ou de plusieurs unités de production.

Cependant, l'existence d'un poste de directeur n'est pas corrélée à la taille de l'ESAT qui peut varier de 25 à plus de 200 places. Ces ESAT peuvent être installés sur un unique site ou avoir jusqu'à 4 unités de production différentes éloignées d'une vingtaine de kilomètres ce qui suppose une organisation adaptée.

La conception du rôle de directeur est encore assez fréquemment liée à la figure du « chef d'entreprise » dont la liberté et l'omnipotence doit assurer la performance de celui-ci. Dans un certain nombre d'ESAT, la personnalité du directeur, a ou a eu, un fort impact sur le fonctionnement de celui-ci.

Dans certains ESAT de grande taille, on observe une professionnalisation de la fonction de directeur qui va de pair avec la standardisation et formalisation de l'établissement. Ces directeurs se considèrent davantage comme des managers et sont garant de l'impulsion de projets ; qu'ils concernent l'aspect économique ou social. Cette professionnalisation et « *managerialisation* » de la fonction de direction semblent avoir été accélérée par les obligations issues des lois de 2002 - 2005.

4 directeurs sont en charge de plusieurs structures appartenant à leur association de rattachement. Il peut s'agir de la responsabilité de l'ensemble des services prenant en charge les adultes au sein de l'association (Babel), de services ayant attirés à la mise au travail et à la professionnalisation d'utilisateurs (Petitpoucet, La lune) ou à des entreprises adaptées (Prost).

Dans ces ESAT la fonction de direction est partagée par une équipe de direction. Par exemple à l'ESAT Babel, le directeur du secteur adulte consacre 25% de son temps à l'ESAT. Il dispose d'une large autonomie. Il rend des comptes tous les 15 jours directement au bureau de l'association. Au niveau du groupement adulte, il anime un comité de direction qui rassemble les directeurs des principales composantes. Pour la direction de l'ESAT, il fonctionne avec deux directeurs adjoints : le premier chargé de la production, le second du social et de l'habitat. Les décisions importantes, comme celles de lancer une nouvelle activité, sont prises à ce niveau.

En ce qui concerne les ESAT d'insertion, un seul d'entre eux a un directeur qui est en charge uniquement de l'ESAT. Les trois autres directeurs sont en charge de plusieurs services au sein de leurs associations. Les ESAT d'insertion financièrement plus fragile qu'un ESAT classique, ont généralement des capacités d'accueil restreintes ainsi qu'un fort taux d'encadrement, leur viabilité budgétaire les pousse plus souvent à mutualiser la fonction de direction. Cette contrainte de mutualisation explique pourquoi les ESAT d'insertion sont généralement gérés par de grosses associations. L'ESAT petit poucet qui avait été créé sous l'impulsion d'une petite association locale et connaissait de graves difficultés budgétaires, a été repris sous l'injonction de la DDASS par une association d'envergure nationale.

Dans trois ESAT, la personne qui assume **la responsabilité de l'ESAT au quotidien est un chef de service** (qui peut être chef de un ou de plusieurs services). Dans ces ESAT, l'association opère un fort contrôle sur les aspects financiers de l'ESAT. Cet aspect est pris en charge par la direction financière de l'association ainsi que sur les rapports que l'ESAT entretient avec la tutelle. Cependant le chef de service assure le développement commercial et la supervision de la production, du travail des équipes et de l'accompagnement des utilisateurs.

La structuration de l'association de rattachement, notamment sa taille et le niveau de concentration géographique de ses établissements ou services à un fort impact sur la gouvernance de l'ESAT ainsi que sur la définition du rôle du directeur au sein de l'ESAT.

Les enjeux d'organisation et les caractéristiques de l'association dépendent notamment de la taille de l'ESAT. Le tableau suivant met en relation la taille de l'ESAT et la taille de l'association gestionnaire. Nous avons identifié :

- 9 ESAT de plus de 100 places que nous qualifions de « grands »,
- 6 ESAT qualifiés de « moyens » comprenant entre 70 et 92 places
- et 5 « petits » ESAT ayant moins de 40 places. Les ESAT en jaune dans le tableau sont les ESAT d'insertion que nous avons visités.

En ce qui concerne la taille des associations gestionnaires, l'échantillon se compose de :

- 4 ESAT qui font partie de Petites associations (Moins de 6 établissements),
- 9 ESAT qui font partie d'associations Moyennes gérants entre 7 et 13 établissements

- et 7 ESAT qui appartiennent à des grosses associations ayant plus de 40 établissements. (Cf. colonne Taille association).

Nom de l'ESAT	Dep	Date ouverture	Taille ESAT	Nb places	Usagers accueillis	nb ESAT /asso	nb etb/ asso
Cable +	38	1992	grand	235	Def intellectuelle	20	Plus de 40
Atari	38	1981	grand	220	Def intellectuelle	20	Plus de 40
Indurain	1	1970	grand	187	Def intellectuelle	8	Plus de 40
Chemin	69	1987	grand	134	Def intellectuelle	7	plus de 40
Di Caprio	69	1901	grand	320	Def intellectuelle	1	8
Métal	69	1973	grand	240	Def psychique	4	7
Trajectoire	69	2000	grand	152	Def psychique	9	11
Bellevue	74	1904	grand	140	Def intellectuelle	1	6
Prost	42	1977	grand	107	Def intellectuelle	13	plus de 40
Charles	69	1961	moyen	92	Def sensorielle	2	13
John Dee	7	1978	moyen	74	Def intellectuelle	2	13
La lune	26	1986	moyen	65	Tous types de déficiences	1	9
Babel	74	1904	moyen	64	Def psychique	1	10
Geppetto	69	1986	moyen	90	Def sensorielle	1	2
Géo	42	1985	moyen	70	Def intellectuelle	2	3
Pléiade	69	2001	petit	38	Def intellectuelle	3	plus de 40
PetitPoucet	26	1996	petit	10	Cérébro lésés	11	Plus de 40
Bosite	73	1975	petit	54	Tous type de déficiences	1	10
Escapade	69	2005	petit	26	Tous types de déficiences	1	11
Ultimate	7	2006	petit	30	Def intellectuelle	1	6

Enjeux clefs :

- Une majorité de directeurs vient du secteur privé industriel
- Ils ont tous suivi une formation de niveau 1
- La moitié des directeurs sont en charge d'un seul établissement tandis que 4 responsables d'ESAT sont des chefs de service.
- La taille de l'ESAT et la taille de l'association a un fort impact sur le type de gouvernance.

■ **Le système de management dans les ESAT de taille importante**

Les 9 ESAT de plus de 100 places sont gérés principalement par de **grandes ou des moyennes associations**, cinq d'entre elles sont des associations parentales départementales (Atari, Cable+, Indurain, Lechemin, Bellevue). Après avoir présenté des hypothèses pour comprendre les facteurs qui favorisent le développement de ces grands ESAT nous donnerons quelques pistes de réflexion concernant l'organisation de leur gouvernance.

La majorité de ces ESAT se situent **proche de grosses agglomérations économiquement dynamiques de la région**. La densité de la population et la taille de l'association gestionnaire semblent être des facteurs favorables à l'accroissement de la taille de l'établissement. En effet, les grands ESAT sont gérés par des grosses associations qui bien souvent ont cherché à mutualiser les moyens de plusieurs autorisations d'ouverture, ainsi Atari ou Cable + sont composés de 4 sites de production qui sont autant d'établissements aux yeux des autorités tutelles mais, ne forment qu'un seul établissement pour l'association gestionnaire (un seul directeur). De plus, ces grands ESAT ont bénéficié d'extensions régulières évitant à l'autorité de tutelle d'ouvrir un établissement *ex-nihilo*.

Tous ces ESAT, profitent pour leur développement économique du dynamisme des agglomérations qui leurs sont proches sans pour autant toujours accueillir des usagers qui proviennent directement ces bassins de population. En effet, la zone de chalandise de ces « grands » ESAT pour acquérir des marchés locaux est plus étendue que leur périmètre de recrutement des publics. Les demandes d'extensions peuvent être motivées par deux situations. Dans les premier cas, il n'existe pas d'autres ESAT dans le bassin de population, la liste d'attente de l'ESAT constitue donc le nombre de places à créer (Cable+). Dans d'autres cas, la demande d'extension est directement liée à l'existence de nombreux débouchés économiques (Lechemin).

Les 3 ESAT qui se trouvent les plus éloignés des agglomérations sont en situation de monopole vis-à-vis de l'accueil et de l'accompagnement des adultes handicapés (Cable+, Indurain, Bellevue). Ils profitent des marchés et des débouchés commerciaux des agglomérations mais ne recrutent pas les mêmes usagers que les ESAT situés dans le réseau de transport en commun de ces agglomérations. Ces trois ESAT constituent l'unique moyen d'accueil dans un territoire donné ce qui explique qu'ils ont eut de nombreuses extensions et possèdent plusieurs sites de production.

Ces gros ESAT ont **quatre niveaux dans leur ligne hiérarchique** : Le directeur est en charge de tout ce qui concerne l'organisation, le fonctionnement et la stratégie de l'ESAT. Cependant certains directeurs se préoccupent exclusivement de l'aspect économique et commercial laissant l'aspect médico-social à un cadre ou à un chef de service (Lechemin, Di Caprio...).

Des ESAT ont choisi d'avoir plusieurs chefs d'atelier dont chacun est en charge d'un site de production et/ou d'une activité spécifique. D'autres ESAT, ont préféré opter pour un seul chef d'atelier manageant une équipe de moniteurs principaux en charge d'un atelier réunissant plusieurs moniteurs. Seul l'ESAT « Prost » qui a tout juste 100 places a choisi de n'avoir ni chef d'atelier, ni moniteur principal.

Trois ESAT de grande taille (Atari, Cable +, Lechemin) ont une **organisation matricielle au niveau de l'association**. Les directeurs ont un supérieur hiérarchique en charge de l'ensemble des établissements sur un territoire déterminé. Pour deux d'entre eux, il existe un directeur technique de la filière ESAT qui n'a pas de lien hiérarchique sur les directeurs mais est chargé de coordonner la filière. Si des réunions de directeurs sont régulièrement organisées par le directeur de territoire, le directeur technique est quant à lui peu sollicité et peu mobilisé par les directeurs d'ESAT. Dans le troisième ESAT, il existe une personne en charge de coordonner le CPOM. En outre, le directeur rend compte en ce qui concerne des investissements directement au Vice-président de l'association.

Deux autres Associations ont un mode d'organisation par filière d'activité où le directeur est en charge de la filière travail protégé et trois associations où le directeur rend compte directement au directeur général de l'association sans qu'il existe de coordinations par territoire, par activité ou matricielle.

Cependant en règle générale, **les directeurs d'ESAT sont très libres** dans la mise en place de l'organisation de l'établissement et de leurs développements économiques. La majorité des directeurs de ces ESAT ont eut une expérience professionnelle dans le secteur privé. Les ESAT des deux directeurs qui viennent du secteur médico-social se trouvent dans des zones où la pression économique est moins forte (Cable + et Indurain). Les directeurs issus du monde marchand se perçoivent comme **des entrepreneurs dont l'efficacité ne peut être garantie que par une stricte liberté d'action**.

Seul l'ESAT d'insertion se distingue de ce modèle. Cette association est une association régionale. L'association concentre des micro-unités de production dans l'ensemble de la région, elle se considère comme « un groupe » dont on sent une forte intégration concernant la philosophie et les méthodes d'accompagnement des personnes. Cette association est très centralisée et promeut un processus d'accompagnement identique dans toutes ces unités.

Enjeux clefs

- Des directeurs très autonomes aux profils venus du secteur privé industriel ou commercial
- Des grandes associations départementales aux organisations matricielles peu efficace.
- Un mouvement de professionnalisation du management intermédiaire associatif
- Une ligne hiérarchique à quatre niveaux mais modulée selon l'implantation géographique (mono ou multi sites) et l'éventail du portefeuille d'activité.
- L'ESAT d'insertion : une association atypique très centralisée et qui promeut un processus d'accompagnement singulier.

■ Le système de management dans les ESAT de taille moyenne

Les ESAT de taille moyenne appartiennent à des associations gérant entre 2 et 13 établissements. Sur les 6 ESAT que compte notre échantillon 4 sont gérés par une association de taille moyenne et 2 par une petite association. Ces ESAT n'ont pas vraiment de caractéristiques communes. Le type de déficiences accueillies, les domaines d'activités économiques et les lieux d'implantation sont forts hétéroclites.

Ces ESAT ont des **caractéristiques atypiques par rapport à la majorité des ESAT qui accueillent des déficients intellectuels et font de la sous-traitance industrielle**. Un ESAT se trouve à la campagne et possède une activité agricole (Géo). Deux autres prennent en charge des personnes déficientes visuelles, le premier ayant une imprimerie braille et le second des ateliers artisanaux. (Ce dernier a été agrandi pour accueillir des déficients mentaux et a donc ouvert un atelier de conditionnement).

En ce qui concerne les trois derniers ESAT : le premier a une activité de sous-traitance industrielle et une activité d'arboriculture en zone rurale et appartient à une association sanitaire prenant en charge des personnes souffrant de maladie mentale. Le second accueille des personnes infirmes moteur cérébraux, il est poly activités et comprend une activité hors-murs. Le troisième prend en charge des personnes déficientes intellectuelles et propose des activités à fortes valeurs ajoutées ou des activités de service.

Dans ces ESAT, **deux des responsables sont des chefs de service** (La lune, Geppetto) qui ont comme nous l'avons souligné moins d'autonomie qu'un directeur. Le premier travaille dans une association sanitaire très concentrée et très hiérarchisée où il subit un contrôle régulier de son action. Le second et le troisième sont libres de leur organisation mais doivent prendre les décisions stratégiques de l'ESAT avec le directeur de l'association.

Dans les 5 autres ESAT, **les directeurs sont relativement autonomes** et ont une large marge de manœuvre dans la gestion de leur ESAT qui s'explique par la très petite taille de l'association (Géo), l'éloignement du siège associatif (Charles), ou de la nature du poste du directeur qui est en charge de l'ensemble du secteur adulte de l'association (Babel, John Dee).

Dans ces ESAT de taille moyenne la ligne hiérarchique est plus réduite et les équipes généralement plus restreintes. La délimitation des tâches de travail entre les différents personnels est généralement plus floue.

Il y a 5 ESAT de moins de 54 places dans les ESAT que nous avons visité. Trois d'entre eux sont des ESAT d'insertion, les deux autres se trouvent en zone rurale et sont souvent le produit de revendications d'associations locales. Les « petits » ESAT ont souvent un projet d'insertion et/ou prennent en charge des pathologies très spécifiques (cérébrolésées...).

Les **ESAT d'insertion appartiennent tous à des moyennes ou à des grandes associations**. Ils ont besoin d'être portés par de grosses associations car leur modèle économique est plus incertain que les ESAT de sous-traitance industrielle.

Dans le plus petit d'entre eux, il n'y a pas de directeur de l'ESAT. Celui-ci est composé d'un simple binôme (chargé d'insertion/ assistante sociale) et est adossé à un pôle constitué de plusieurs services

d'accompagnement au sein d'un complexe sanitaire. Les deux autres ESAT d'insertion ont un directeur à part entière. Dans l'un de ces ESAT le directeur est le promoteur du projet de l'ESAT, c'est lui qui l'a proposé à une association départementale constituée en fédération nationale. Le directeur du 3^{ième} ESAT est directeur des 3 ESAT de son association dont il a en charge les débouchés commerciaux.

Enjeux clefs :

- Des ESAT de moins de 100 places, atypiques par rapport au gros ESAT sous traitant industriel.
- Des ESAT gérés soit par de grandes associations nationales soit par des micro-associations locales.
- Des directeurs très libres, des chefs de service moins autonomes sur les domaines financiers

2.1.2 La fonction commerciale au sein de l'ESAT

La fonction commerciale de l'ESAT est très fréquemment assumée par le directeur d'établissement. Cependant les enjeux et la charge de travail concernant cette fonction varient beaucoup selon les ESAT considérés.

La pression commerciale est plus forte dans les ESAT situés dans de grandes agglomérations. Elle est accrue quant à certaines activités peu qualifiées comme le conditionnement ou les activités de sous-traitance industrielle. De plus certains ESAT ne l'ont identifiée que très récemment comme une fonction stratégique et sont dans l'obligation de la développer fortement pour pallier leur retard. Pour l'ensemble de ces raisons, la fonction commerciale peut être partagée par différents salariés de l'ESAT.

Dans cinq ESAT (Geppetto, Cable+, Atari, Charles, Prost) il existe un poste de commercial. Ce poste est un poste de cadre généralement financé sur le budget annexe. Il dépend directement du directeur de l'ESAT avec lequel il travaille de manière étroite. Dans deux ESAT, ce poste a été créé pour palier le manque de dynamisme commercial que connaissait l'ESAT. Il s'agit aussi de pouvoir trouver des activités ou des marchés plus rentables que ceux qui existent aujourd'hui.

Dans deux autres ESAT, le poste de commercial se justifie par la taille de l'ESAT qui accueille plus de 200 personnes. Si dans l'un de ces ESAT le commercial fait parti des effectifs, dans le second il s'agit d'un commercial en temps partagé qui consacre 30% de son temps à l'établissement. Dans le dernier ESAT, il existe des assistantes commerciales au niveau de l'association qui ne constituent qu'une simple ressource technique (Elles peuvent, par exemple, faire du phoning...).

Ces commerciaux sont responsables du développement et de la prospection de nouveaux marchés, ils construisent les devis en lien avec les équipes et se préoccupent de la satisfaction clients. Ils sont responsables des études commerciales et techniques. Ils informent mensuellement les chefs d'atelier des chiffres d'affaire réalisés client par client. Ils traitent les commandes des clients ainsi que les commandes d'achats, ils sont garants d'une gestion optimale des stocks.

Dans 2 ESAT, la fonction commerciale est prise en charge par le directeur de l'établissement (La Lune, Bellevue). A « La lune » la pression commerciale est relativement faible aux vues de la localisation géographique de l'ESAT. Celui-ci a des clients historiques dont les activités sont rentables. A Bellevue, le directeur qui a un parcours dans le secteur privé, a fortement investi les questions commerciales et productives.

Dans 9 ESAT, **la fonction commerciale est partagée entre le directeur et l'équipe de direction ou le chef d'atelier** (Indurain, Di Caprio, Lechemin, Babel, Escapade, Cable +, Atari, Trajectoire, Pléiade).

Dans les 4 premiers ESAT, **la fonction commerciale est reconnue comme stratégique et animée par le directeur.** Les ESAT Di Caprio et Lechemin sont les plus rentables de la région, ils ont tous les deux une stratégie commerciale offensive largement portée par leurs directeurs qui considèrent que l'augmentation de l'activité est synonyme d'accroissement des excédents. Dans ces ESAT, la fonction

commerciale constitue un véritable levier d'action. Le travail est un préalable à l'accompagnement social des usagers. A son arrivée à L'ESAT, le directeur de Lechemin a passé « 80% de son temps » à faire du démarchage commercial, son objectif étant de remplir le carnet de commandes quelque soit la nature du contrat. Chacun des contrats ont été un laboratoire d'essai pour évaluer les savoir-faire de l'ESAT. Il a ensuite sélectionné les marchés les plus rentables et les plus réguliers ainsi que ceux qui semblaient les plus valorisant et les plus adaptés pour les usagers.

Les quatre derniers ESAT à partager cette fonction commerciale sont des ESAT d'insertion. En effet, si les mises à disposition en équipe peuvent être démarchées par le directeur ou par un responsable de secteur de l'association ; l'ensemble des mises à disposition individuelles sont le fait des chargés d'insertion dont le poste induit de la prospection commerciale. Toutefois l'ESAT Pléiade est un peu à part car le directeur a été recruté sur sa compétence commerciale pour développer rapidement les trois ESAT dont il est responsable et qui ont tous moins de 10 ans. Il coordonne cette fonction commerciale avec son directeur adjoint qui est en charge d'un de ces ESAT.

La ferme ESAT (géo) n'a pas véritablement de fonction commerciale surtout en raison de la nature de son activité qui ne se prête guère à un démarchage commercial.

Enjeux clefs :

- Une fonction commerciale encore principalement assumée par le directeur ou l'équipe de direction mais qui a tendance à s'autonomiser avec la création d'un poste dédié.
- Dans de nombreux ESAT, on assiste à une professionnalisation de la fonction commerciale couplée à une fonction « achats ».
- Le commercial apparaît comme le premier levier d'action pour « lancer » un ESAT. Il s'agit de fidéliser un portefeuille client et de remplir le carnet de commande. Ensuite, l'ESAT peut choisir les contrats les plus rentables et les mieux adaptés aux usagers.
- Les ESAT d'insertion ont un poste de commercial lorsqu'ils font des mises à disposition collective, et cette fonction est assumée par des chargés d'insertion lorsque les mises à disposition sont individuelles.

2.2 Le service d'accompagnement médico-social

La description de la fonction du service médico-social de l'ESAT est une des dimensions qui permet de saisir la manière dont est conçue et partagée la responsabilité éducative dans l'ESAT. L'analyse du mode d'organisation de ce service permet de comprendre en filigrane la conception de l'accompagnement déployée par l'ESAT. Elle est aussi un moyen de définir en creux le rôle du moniteur d'atelier dans l'accompagnement des personnes.

2.2.1 L'assistante sociale

On ne trouve pas une assistante sociale dans tous les ESAT que nous avons visité. Cependant cette fonction existe dans la majorité d'entre eux sans que l'on puisse repérer un facteur qui explique sa présence ou non.

Il semblerait que cela dépende principalement de l'histoire de l'établissement et des choix de composition d'équipe qui ont été tranchés à l'ouverture de celui-ci. Le rôle et la fonction qui sont dévolus à l'assistante sociale dans l'ESAT varient d'un ESAT à l'autre.

Dans un certain nombre d'ESAT (Geppeto, Charles, Atari Cable+...), l'assistante sociale assure l'interface entre l'établissement et les différents partenaires institutionnels. Elle est en charge de gérer l'ensemble des admissions et des départs d'usagers de l'établissement. Elle accompagne les candidats dans leurs démarches administratives en vue de leur admission. Elle réceptionne les candidatures et recueille les informations administratives nécessaires. C'est elle qui assure le suivi et

la mise à jour des dossiers. En somme, elle agit et participe avec les personnes en situation de handicap et les différents partenaires (parents, professionnels) à une meilleure intégration sociale et professionnelle. C'est aussi à l'assistante sociale, d'être en lien avec les autres établissements médico-sociaux (foyer d'hébergement, autres ESAT, IME...).

Dans ces établissements, le rôle de l'assistante sociale n'est pas au cœur du fonctionnement et du processus d'accompagnement de l'ESAT, il relève davantage d'une définition générale du métier d'assistante sociale. Bien souvent, ces assistantes sociales ne travaillent pas à temps plein (ie. Elle est mi-temps à Atari) et ne faisaient partie des personnes que l'on nous recommandait de rencontrer « *pour comprendre le fonctionnement l'ESAT* ».

Ce profil d'assistantes sociales n'a été observé que dans des ESAT de taille moyenne ou de très grandes tailles.

Dans les ESAT de grande taille, elles se trouvent au sein d'un pôle médico-social souvent très développé comprenant des professionnels paramédicaux et des éducateurs spécialisés, ce qui a pour effet de cantonner leur fonction stricto sensu à suivi administratif de dossier. A Cable+ l'assistante sociale a même été remplacée par une conseillère en économie sociale et familiale.

Dans les autres ESAT de plus petite taille, la recherche de réduction des coûts les conduits à partager le poste d'assistante sociale avec d'autres structures proches de l'établissement (un foyer ou un SAVS). La mission médico-sociale est souvent davantage décentralisée au niveau des professionnels de l'atelier.

Les autres ESAT où l'on trouve un poste d'assistante sociale sont des grands ESAT (di Caprio, LeChemin, Bellevue...). Elles ont généralement un poste de cadre au sein d'un service médico-social très réduit. Dans ces ESAT, l'essentiel des activités et du suivi médico-social sont formellement concentrés sur ce poste d'assistance sociale. Ce sont elles qui organisent, supervisent et coordonnent l'ensemble des projets individuels des usagers. Elles ont pour mission d'établir un calendrier de suivi des projets des usagers et travaillent avec les moniteurs qui sont référents d'une dizaine de projet d'usagers.

Dans ces ESAT, même si elles assument « *le travail administratif classique d'une assistante sociale* » l'essentiel du poste de l'assistante sociale consiste à coordonner les Projets individuels. Ces projets sont l'outil central pour mettre en œuvre la stratégie médico-sociale de ces établissements. Cet outil structure les relations entre les moniteurs, les ETS, l'assistante sociale et les usagers. Les projets individuels sont le principal outil de suivi de l'accompagnement médico-social. Cependant, ils ne sont pas forcément revus tous les ans faute de temps. En effet, une seule personne gère dans certains cas plus de 130 dossiers.

Dans un ESAT comme LeChemin le directeur ne veut pas que ces projets nuisent à la productivité des ateliers. L'assistante sociale souscrit à cette vision « productiviste », elle entretient de très bonnes relations avec les professionnels des ateliers et s'est évertuée à assouplir et à simplifier cet outil au maximum.

Dans l'ESAT Di Caprio, l'assistante sociale a été progressivement marginalisée par les moniteurs d'atelier qui maîtrisent le calendrier des projets personnalisés.

A Bellevue le poste d'assistante sociale a évolué en un poste de coordinatrice des projets et de chargé d'insertion.

Enjeux clefs :

- Une assistante sociale ayant un rôle uniquement d'interface avec les partenaires institutionnels
- Une assistante sociale en charge du service médico-social, qui en plus de son rôle d'interface avec l'extérieur, supervise et coordonne le déploiement des projets personnalisés.

2.2.2 La fonction éducative en sein de l'ESAT

La légitimation de la fonction sociale et éducatrice du secteur médico-social est incarnée par la reconnaissance du diplôme d'éducateur spécialisé. Symboliquement, cette fonction d'éducateur spécialisé représente le cœur de métier du secteur médico-social tel qu'il s'est affirmé dans les

années 1960. La création de ce diplôme (en 1967) a permis de donner une visibilité et une identité professionnelle aux personnels des établissements.

Pour ces raisons historiques on trouve chez les professionnels de plus de 55 ans un certain nombre de directeurs ou de cadres qui ont eu une formation initiale d'éducateur spécialisé et qui ont profité de promotions internes. Ces cadres et directeurs ont tous suivis des formations complémentaires ou eu des parcours atypiques en dehors du secteur médico-social.

Le parcours atypique d'une éducatrice spécialisée à une fonction de chef du service médico-social.

A titre d'exemple, la chef de service d'Atari a été responsable de service auprès d'enfants et adolescents en difficulté sociale pendant une dizaine d'année. Elle a repris des études de psychologie sans pour autant en obtenir le titre puis a fait une formation de « directeur de l'économie sociales ». Le directeur de l'ESAT qui lui était cadre supérieur dans un grand groupe informatique a suivi cette même formation aussi a-t-il pu être mis en confiance lorsqu'il l'a recrutée.

Elle a ensuite été responsable de dispositif RMI puis responsable d'une association municipale qui accompagnait des publics en difficulté. En parallèle, Elle a monté une entreprise de l'économie sociale qui aidait à l'insertion de chômeurs de longue durée. Elle a été embauchée à l'ESAT en tant que chargé mission insertion avant que son poste évolue en responsable du service médico-social.

Les relations entre l'ESAT et le métier d'éducateur spécialisé ont toujours été sous tensions. Ce métier n'avait pas été pensé pour un établissement pour lequel le projet était l'aide par le travail auprès d'adultes. Ces tensions ont été exacerbées au fur et mesure que les ESAT devenaient des acteurs économiques à part entière. L'existence ou l'absence de ce métier au sein d'un ESAT est symptomatique d'une conception singulière de la fonction éducative au sein de l'ESAT.

Le rôle et la place de l'éducateur spécialisé dans l'ESAT pose explicitement la question de l'articulation entre les missions médico-sociales et économiques de l'ESAT. Par définition l'ESAT ne propose pas de faire de « *l'éducatif en soi* » comme on le fait dans un IME mais de faire de « *l'éducatif par le travail* ». Les débats qui animent les directeurs d'ESAT autour de la question de la place de l'éducateur spécialisé opposent en fait deux conceptions différentes de la fonction éducative de l'ESAT. Nous allons présenter de manière « *idéal-typique*¹⁶ » ces deux conceptions de l'éducatif qui ne se présentent jamais de manière aussi tranchées dans la réalité.

Ces deux conceptions ont des implications au niveau des choix organisationnels et dans la politique de ressources humaines. Nous illustrerons ces choix à l'aide d'exemples tirés des monographies. En outre, il n'y a pas de lien de corrélation entre l'une des conceptions et la performance économique de l'ESAT. Les deux exemples centraux sur lesquels nous appuierons notre présentation sont deux ESAT performant économiquement.

■ Une fonction éducative autonomisée

Conception type 1

Dans un premier cas, la fonction éducative doit être autonomisée par rapport aux ateliers, elle doit donc être assumée par un professionnel dédié : l'éducateur spécialisé.

L'éducateur spécialisé est donc garant de l'équilibre entre la mission éducative et la mission productive. Il doit protéger l'utilisateur des méfaits éventuels du travail et accentuer les bienfaits de celui-ci.

¹⁶ L'idéal-type est une reconstruction stylisée d'une réalité dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs, il s'agit donc d'un modèle d'intelligibilité qui n'existe pas en l'état dans la réalité mais permet de la comprendre et de l'expliquer. (Cette notion a été développée par le sociologue allemand Max Weber).

L'illustration du rôle du service social d'Atari

Dans des ESAT comme Atari, le service social dispose de 4 à 5 éducatrices spécialisées. A Atari, la chef de service médico-social pilote les quatre Educatrices spécialisés dont 3 sont à temps plein et une à mi-temps. Elles sont affectées à chacun de 3 sites de production de l'ESAT. Dans ce service, on trouve aussi un psychologue (0,5 (etp), une infirmière (0,5 etp), une assistante sociale (0,5 ETP), une AMP, et deux professeurs d'activités physiques adaptées (0,25 etp).

Le pôle **médico-social est indépendant et sa responsable rend compte directement au directeur**. Les éducatrices spécialisées ne sont pas sous la responsabilité hiérarchique du chef d'atelier mais de la chef de service médico-social. Cela lisse les conflits d'intérêts entre production et accompagnement. Le rôle du pôle médico-social consiste à planifier et à mettre en œuvre tout ce qui concerne l'accompagnement des usagers. L'ensemble des professionnels de l'ESAT relatent leurs observations dans le projet individuel de l'utilisateur qui constitue bien plus qu'un simple projet mais la véritable mémoire de l'établissement sur le parcours de l'utilisateur. La démarche qualité mise en place sur la fonction accompagnement de l'ESAT a participé à dynamiser fortement ce dispositif.

Chaque **éducatrice spécialisée est en charge du projet d'une quarantaine d'utilisateurs**. Elles ont en charge d'informer et de faire vivre les projets personnalisés. Pour la mise en œuvre et le suivi des projets, il y a une co-responsabilité entre une éducatrice spécialisée et un moniteur d'atelier.

En somme, les éducatrices travaillent en lien avec 4 moniteurs qui sont chacun référents d'une dizaine d'utilisateurs. C'est avec les moniteurs qu'elles recensent les besoins des utilisateurs mais aussi qu'elles prennent le temps d'échanger avec les moniteurs sur leurs difficultés éventuelles d'un point de vue de l'accompagnement. Elles ont ensuite en charge la mise en place de l'ensemble des actions de soutiens (individuels ou collectives), de soin, de formation voire d'insertion.

Pour le directeur de l'ESAT (qui vient de la grande industrie) **ce service est le « cœur de métier » de l'ESAT, le « cœur de métier accompagnement »**. Ces professionnels sont très imbriqués dans le fonctionnement quotidien de l'établissement et chacun d'entre eux est vraiment en lien avec les chefs d'atelier et les moniteurs et travaille en équipe pluridisciplinaire.

Pour le directeur, **l'articulation entre la filière productive et le pôle accompagnement forme un tout : « il y a une osmose entre les deux »**. Les éducatrices sont en permanence dans les ateliers pour rencontrer les moniteurs et les personnes handicapées. Le psychologue se déplace énormément sur les différents sites et est fortement au contact des travailleurs. L'équipe d'accompagnement est donc en permanence au plus proche des utilisateurs. L'équipe se rend disponible auprès des ateliers pour répondre aux préoccupations de celui-ci aussi bien dans des créneaux horaires planifiés que d'une manière plus informelle. Il s'agit d'être le plus réactif possible aux préoccupations des travailleurs mais aussi de pouvoir répondre aux difficultés que rencontrent les moniteurs avec certains utilisateurs. Le directeur pense que cette fonction est essentielle. Il ne « pourrait imaginer l'ESAT sans ce volet accompagnement ».

■ Une fonction éducative intégrée au travail

Conception type 2

Dans la seconde conception, la fonction normalisatrice et intégrative du travail est « *éducative en soi* ». Mettre l'utilisateur au travail c'est entamer de fait un travail éducatif. Plus l'utilisateur sera intégré dans l'atelier (travail consciencieux, évolution de ses compétences, bons comportements avec les autres utilisateurs, une productivité élevée et une qualité satisfaisante...), plus le travail éducatif sera jugé efficace.

L'illustration : le fonctionnement de Lechemin

Pour le directeur de Lechemin, la première mission de l'ESAT « *est de proposer du travail aux ouvriers* ». **C'est cette activité économique qui permet à l'ESAT de mettre en œuvre son rôle d'accompagnement des personnes**. L'activité économique constitue un préalable pour le bien-être des « ouvriers » et l'équilibre organisationnel de l'ESAT.

Le travail comme condition *sin qua non*

Dans cette conception, **le travail en lui-même constitue un accompagnement thérapeutique pour les personnes accueillies**. Le directeur insiste sur la nécessité pour l'ESAT de proposer à ses « ouvriers » une activité constante et rentable.

- L'activité doit être constante car l'inactivité et le désœuvrement engendrent des tensions chez les « ouvriers ».

- La recherche de la suractivité permet à l'ESAT d'augmenter son chiffre d'affaires, elle est aussi un moyen de pouvoir s'appuyer sur le rôle normalisateur du travail pour faciliter l'encadrement des ouvriers. « *Déjà les ouvriers sont sensibles au travail. S'ils n'ont pas travaillé, ils sont malades.* ».

Dans cet ESAT, la recherche de la rentabilité est la garantie que le travail assuré par les personnes handicapées à une utilité sociale et économique. Dès lors, il faut combattre le « *travail occupationnel* » qui enlève au travail toute sa valeur thérapeutique car il est dénué de sens. Pour le directeur actuel, lorsqu'il est arrivé dans l'ESAT les personnels issus du médico-social faisaient de « l'occupationnel » avec les usagers.

« Les encadrants passaient plus de temps à écouter toutes les plaintes de ouvriers qu'à les faire travailler. Ils étaient plus proche d'un foyer de vie que d'un ESAT. La notion valeur travail pour eux ca n'avait pas trop d'importance. Ils mettaient en exergue : « bin nous c'est l'humain donc la personne handicapée, il faut pas trop qu'il travaille, ca va la fatiguer » ». (le directeur)

Dès lors, l'ESAT n'embauche pas d'éducateurs spécialisés mais des moniteurs formés MA2

Le directeur pense que **l'ESAT n'a pas besoin d'éducateurs spécialisés** qui sont plus adaptés pour les autres types de structures médico-sociales. A son arrivée dans l'ESAT, il a d'ailleurs licencié les moniteurs dont le profil lui semblait trop « *éduc* ».

« Parce qu'il une grande différence entre un moniteur et un éduc. Ne serait-ce que par la formation. Moi je me refuse d'avoir un éduc spé dans un ESAT autant ce sont des gens qui ont leur valeur dans certains établissements. Mais je trouve que ce n'est pas bonne solution dans les systèmes où on est. C'est mon avis. C'est pas partagé par tout le monde mais en tout cas c'est comme ça. » (le directeur)

Le service social est en partie externalisé et concentré sur le poste d'assistante sociale

L'essentiel des activités médico-sociales est formellement concentrée sur le poste d'assistance sociale. L'assistante sociale fait le pont entre les ateliers de production et des partenaires extérieures. L'assistante sociale, qui est dans l'ESAT depuis sa création maîtrise extrêmement bien l'organisation des ateliers et les contraintes de production. Les relations entre ateliers (représenté par le moniteur principal) et l'assistante sociale sont très bonnes.

La fonction du service social consiste à accompagner les usagers. Les lois de 2002 et 2005 ont conduit l'ESAT à formaliser des pratiques qui existaient déjà autour des projets individualisés. La réécriture des projets a lieu tous les trois ans car la population de l'ESAT est très stabilisée (les projets évoluent peu). Cependant, lorsqu'un besoin s'en fait sentir à tout moment un projet d'utilisateur peut être réétudié. A ce moment, cela peut demander de séquencer la durée du projet pour en faire une évaluation à mi parcours.

La mise en œuvre des projets personnalisés formalise timidement les pratiques de l'ESAT et ne doivent pas ralentir la production.

C'est l'assistante sociale qui programme les projets personnalisés. Le moniteur d'atelier et l'ouvrier participent à l'entretien et l'ont préparé ensemble en amont. L'entretien est fait sur une base « *très schématique* » qui a été conçue par l'assistante sociale. Le document reste très succinct car comme le dit le directeur : « *Il ne faut pas que cela leur prenne la tête [aux moniteurs]* ». Les modalités d'investissement des moniteurs dans le remplissage de ces documents sont variables. Cette liberté accordée aux moniteurs quant aux projets personnalisés rappelle que leur fonction est d'abord et avant tout une fonction productive.

Les bilans sont effectués pour chaque ouvrier au moins une fois tous les deux ans dans le cadre d'une réunion entre l'assistante sociale, le psychologue, le moniteur d'atelier et le travailleur handicapé.

Ce directeur n'est pas le seul des directeurs que nous avons rencontré à être sceptique sur « les diplômés du social ». A l'ESAT de Bellevue, le directeur énonce qu'il n'accepterait un éducateur spécialisé que *"s'il travaille en interne [dans l'association], s'il est recommandé par telle ou telle personne (...), s'il est capable de s'intégrer dans un groupe (...), car ce sont des professionnels ayant du mal avec la valeur travail"*. En allant dans le même sens, le chef d'atelier de cet ESAT mentionne les difficultés pour un professionnel du social d'exercer le métier de moniteur d'atelier. Il cite pour exemple un professionnel du service habitat qui est devenu moniteur d'atelier, mais qui *"avait l'impression de torturer les personnes en les faisant travailler"*.

Cependant, toujours dans l'ESAT Bellevue, la coordinatrice de projet qui intervient régulièrement pour recevoir des usagers en crise, pense qu'il serait opportun de *"recruter un éducateur spécialisé, qui irait dans l'atelier, faire le lien avec le moniteur d'atelier, prendre le travailleur à part, et revenir auprès du moniteur pour parler avec le travailleur par exemple du décès d'un proche à l'origine de la crise"*.

En ce qui concerne les ESAT d'insertion comme escapade ou trajectoire. La politique de ces établissements est de ne pas recruter d'éducateurs spécialisés pour les postes de moniteurs ou de chargé d'insertion.

Dans l'ESAT pléiade, On n'embauche pas d'éducateurs spécialisés ou d'éducateurs techniques non parce que leurs compétences éducatives ne seraient pas adaptées mais pour des questions budgétaires. Il s'agit d'un choix d'organisation justifié par des considérations de coûts (un ETS coûte plus cher qu'un moniteur d'atelier) qui se sont accrues avec le CPOM et par des considérations relatives au projet d'insertion de l'ESAT (la formation se réalise in situ à travers la réalisation des tâches et dans le cadre des stages en entreprise).

Récapitulatif :

Les ESAT qui se retrouvent plutôt dans le type 1 sont :

- Atari,
- Cable+,
- Babel, (mutualisation de la fonction éducative avec le foyer)
- La Teppe (formation de tous les moniteurs en Educateur Technique Spécialisé et mobilisation Educateurs Spécialisés du foyer)
- Petit poucet

Des ESAT qui ne sont pas en T1 mais qui ont commencé une réflexion pour réorganiser leur fonction éducative. Notamment à cause des signaux législatifs impulsés par les lois de 2002 et 2005 :

- Bosite (il envisage de recruter d'avantage de professionnels avec un bagage médico-social)
- Geppeto (par le nouveau rôle éducatif qu'il entend imposer aux moniteurs),
- Bellevue (débat autour de cette question entre le DG et le directeur)
- Pléiade

Les ESAT qui se retrouvent plutôt dans la seconde conception de type 2 :

- Lechemin, Di Caprio, Métal, Indurain, Prost, Géo, John Dee, Charles
- Les ESAT d'insertion : Trajectoire, Escapade

Enjeux clefs

- On constate que la question de la place et du rôle de la fonction éducative au sein de l'ESAT est en gestation notamment autour des évolutions législatives de 2002-2005.
- Nombreux sont les ESAT qui entament une réflexion sur ce sujet.
- Le rôle et la place de la fonction éducative est très en lien avec la conception de la « valeur travail » mise en œuvre dans l'ESAT

2.2.3 L'externalisation des postes médicaux ou paramédicaux

Le nombre d'équivalent temps plein dédiés à des fonctions médicales ou paramédicales est très variable selon les ESAT. Ces différences sont dues principalement à la taille de l'ESAT et à la lourdeur des types des déficiences prises en charges. Cependant le nombre de postes négociés lors du premier agrément a un fort impact et l'on observe des inégalités entre établissements.

Ces postes sont très souvent à temps partiel et ne sont pas toujours très intégrés dans la dynamique globale de l'établissement. En effet, Il peut s'agir de simples temps de consultation à disposition des usagers. Généralement ces postes n'ont pas véritablement de supérieur hiérarchique. Ils sont plutôt conçus comme une expertise sur laquelle l'établissement peut s'appuyer pour adapter une prise en charge ou pour accompagner un usager. (indurain...)

Certains ESAT ont même choisi d'externaliser en partie ces fonctions. A Lechemin, ces postes ont été externalisés ce qui a permis de renforcer le poste d'assistante sociale. A sa création, l'ESAT comprenait un poste d'orthophoniste, un poste de psychomotricien... Aujourd'hui toutes ces compétences sont mobilisées en dehors de l'ESAT par l'intermédiaire de l'assistante sociale. Il y a toujours un psychiatre ou un psychologue mais sur des temps très réduits et dont la fonction n'est pas de faire du soin mais de l'accompagnement vers le soin.

L'ESAT considère que pousser les usagers à consulter en dehors de l'établissement constitue une démarche d'intégration. L'ESAT s'affirme, de cette façon, comme un lieu de travail et non comme un lieu de soin. Même s'il n'est pas toujours simple de faire accepter à l'usager le rôle d'un service d'accompagnement, cela leur permet de bien différencier le travail en ESAT avec le reste de l'accompagnement. L'assistante sociale intègre si c'est nécessaire ces partenaires dans les réunions-bilans des projets personnalisés.

Dans d'autres cas, **ces fonctions paramédicales sont parties prenantes de la vie de l'établissement.** Les postes qui assurent ces fonctions font partie de l'organigramme de la structure et sont intégrés au service social de l'ESAT. Dès lors ces professionnels sont intégrés dans le processus d'accompagnement global de l'ESAT. Ils participent, dans la mesure du possible, à l'élaboration des projets personnalisés ainsi qu'aux différentes réunions de synthèse de l'établissement. (Atari, Cable+). Dans ces deux ESAT, le service médico-social est composé d'au moins une dizaine de professionnels qui mixent à la fois des personnels éducatifs et médicaux.

A Bellevue, la psychologue (22 heures par semaine) intervient de façon importante dans le cadre d'un dispositif d'accompagnement en lien avec la coordinatrice des projets. Elle participe aux réunions relatives aux projets personnalisés. Elle répartit son temps de travail de la façon suivante : 6 heures de réunion autour des projets personnalisés, les réunions de suivi de projets personnalisés, 6 heures par semaine dédiées à l'utilisation des guides d'entretien, ainsi que des réunions du pôle accompagnement.

Ces postes sont aussi davantage mutualisés avec d'autres services ou établissements d'une même association. Dans certains cas, ils sont mêmes transversaux, ce qui permet d'accompagner l'usager de manière continue aussi bien à l'ESAT que dans le foyer où il loge. Cette mutualisation permet de réduire les coûts et de suivre dans plusieurs dimensions de sa vie, l'usager, en décloisonnant les structures. Ainsi à l'ESAT Charles une psychologue intervient dans l'établissement mais elle est rattachée à l'hébergement. L'ergothérapeute, quant à lui, répartit aussi son temps entre les différentes structures. A l'ESAT « La lune », l'établissement profite des professionnels des autres structures sanitaires de l'association.

En dernier lieu, **on remarque que les postes de psychiatres ou de psychologues ont tendance à être orientés plus sur un accompagnement de la vie institutionnelle que vers l'accompagnement direct des usagers.** A Lechemin, Le choix qui été fait avec le psychiatre est de travailler plus en lien avec les familles et les personnels. Il a un rôle institutionnel d'analyse de la pratique, de coordination et

d'animation. A Geppetto, la psychologue accompagne les moniteurs afin qu'ils acquièrent davantage de recul sur les situations auprès des usagers. La psychologue va entamer un module de formation en interne avec l'ensemble des moniteurs. A Bellevue, la psychologue a aussi pour mission d'accompagner les moniteurs à prendre du recul sur leur pratique.

Enjeux clefs :

- Une tendance à l'externalisation et à la mutualisation des postes paramédicaux
- Des postes paramédicaux davantage orientés vers l'accompagnement des usagers vers le soin et vers l'accompagnement des équipes.
- Une opposition entre une fonction paramédicale intégrée et une fonction paramédicale « experte ».

2.2.4 Une fonction émergente : le chargé d'insertion

Le poste de chargé d'insertion se trouve systématiquement dans les quatre ESAT d'insertion que nous avons rencontrés. Il est une fonction émergente dans les autres ESAT que nous avons visité. Cependant, selon le projet de l'établissement ce poste ne couvre pas forcément les mêmes missions mais constitue un indicateur de l'évolution de mode d'accompagnement des usagers.

■ Le poste de chargé d'insertion dans les ESAT d'insertion

Dans les ESAT d'insertion, Les chargés d'insertion sont la pierre angulaire du fonctionnement de l'établissement. Ils ont une triple fonction :

- ils doivent diagnostiquer le niveau de compétences professionnelles, l'impact des incapacités sur la mise au travail et évaluer le potentiel d'évolution de l'utilisateur.
- C'est à eux de mettre en place des actions d'accompagnement qui vont contribuer à rapprocher l'utilisateur des normes de travail du milieu ordinaire.
- Enfin, ils ont en charge la prospective commerciale qui consiste à trouver des entreprises accueillantes mais aussi de travailler avec elles pour qu'elles s'adaptent aux incapacités de l'utilisateur.

A Escapade, Chaque chargé d'insertion suit en moyenne 15 dossiers. Le travail des chargés d'insertion consiste d'abord et avant tout à accueillir et à évaluer les compétences des travailleurs durant leur période d'intégration. Les deux chargés d'insertion reçoivent en entretien toutes les personnes (y compris les stagiaires des autres établissements). Ils « *dégrossissent* » le projet du travailleur, puis se rendent en atelier. Chaque accompagnement est individualisé. La période d'observation lorsque le travailleur intègre l'atelier d'accueil est centrale et individualisée:

« On fait en sorte que les personnes accueillies puissent être avec nous dans l'atelier sur des activités simples. On les voit fonctionner pendant quelques semaines. L'intérêt de cette structure est qu'elle est très souple. La procédure n'est pas rigide. Certaines personnes sont très en difficulté, sans expérience. On les laisse prendre leurs marques ici. Pour les autres, la sortie peut se faire plus vite ». (Chargé d'insertion)

La stratégie médico-sociale de l'ESAT est principalement mise en œuvre par les chargés d'insertion. Ils doivent évoluer en permanence à la frontière du monde économique et du monde médico-social. En outre, Escapade recrute des chargés d'insertion qui possèdent une expérience dans le milieu industriel ou commercial :

« Le premier chargé d'insertion venait d'une mission locale, mais connaissait l'insertion et la prospection. Le second Chargé d'insertion avait fait de l'insertion CHRS, avec une formation en psychologie » (directeur d'ESAT).

Ces derniers ne possèdent pas toujours des compétences médico-sociales à proprement parler, ce qui peut poser des problèmes comme le souligne ce chargé d'insertion :

« Il y a des phénomènes de santé qui sont minimisés parce qu'il y a une reconnaissance COTOREP. La surcharge pondérale est par exemple rarement évoquée, alors que les conséquences sur l'emploi sont importantes. On aurait besoin d'une aide technique. Parfois on prépare un parcours pour quelqu'un et on ne connaît pas les conséquences de problèmes de santé sur l'emploi. Il faudrait mettre en place un programme diététique, qui doit être accompagné d'un soutien psychologique. On peut tourner en rond. » (Chargé d'insertion)

De la même manière la politique de recrutement de Trajectoire est de ne pas recruter d'éducateurs spécialisés ou de personnes spécialistes de l'éducatif pour les postes de moniteur ou de chargé d'insertion. A trajectoire, il existe un service spécialisé composé de 10 chargés d'insertion. Ce service assure plusieurs missions :

- Le suivi individuel des projets personnels des usagers (le lien avec les soins, l'accompagnement social, le logement),
- La formation des usagers,
- La recherche de stages ou d'emplois
- Et enfin le suivi après l'insertion en milieu ordinaire.

Chaque usager est suivi par un moniteur d'atelier et un conseiller d'insertion. Il a aussi une mission de communication vis-à-vis des partenaires institutionnels comme les hôpitaux psychiatriques, les missions locales, etc., pour présenter le projet et les activités de Trajectoire.

Le profil et le rôle du chargé d'insertion à Pléiade est similaire aux deux premiers ESAT même si le projet s'oriente sur un public plus jeune.

A l'ESAT le Petit Poucet ce n'est pas tant le rôle du chargé d'insertion qui évolue que les conditions dans lesquelles il s'exerce. Cet ESAT se compose de deux professionnels : un mi-temps d'assistante sociale et un poste à temps complet de chargé d'insertion, celui-ci doit être extrêmement polyvalent. Il doit pouvoir tenir simultanément un objectif économique et un objectif d'accompagnement de l'utilisateur.

Le parcours professionnel de la chargée d'insertion reflète les différentes compétences liées à chacune des deux missions. Cette personne a une double expérience professionnelle.

Durant 10 ans, elle a été monitrice-éducatrice en milieu ouvert. Elle a travaillé en prévention spécialisée à la sauvegarde de l'enfance puis en institution en étant chargée d'insertion après d'un public d'adultes toxicomanes. Elle est donc arrivée à l'ESAT avec une méthodologie bien établie et n'a pas eu de difficulté pour construire son cadre de travail. Dans un ESAT de si petite taille la prise de poste d'une personne aussi pivot que la chargée d'insertion doit se faire dans les plus brefs délais. Il en va de la viabilité économique de l'établissement.

Après son expérience de monitrice-éducatrice, elle a choisi de devenir VRP : « J'aime le commerce et pense qu'une carrière professionnelle peut être jalonnée de plusieurs expériences. ». Elle a exercé cette fonction pendant trois ans et a du quitté ce travail suite à des problèmes de santé liés à un accident de la route. L'offre d'emploi de Petit Poucet avait à ces yeux l'avantage de mobiliser ces deux expériences professionnelles, d'une part « le côté prospection et négociation et d'autre part le côté accompagnement des personnes ».

■ Dans les ESAT de sous-traitance : Un chargé d'insertion vecteur de promotion

Dans 4 ESAT qui n'ont pas exclusivement de projet d'insertion, il existe un poste de chargé d'insertion (Charles, Babel, Cable+, Atari).

Les compétences clés du chargé d'insertion sont la connaissance du handicap pour connaître les capacités des usagers et la connaissance des métiers du milieu ordinaire. Lors d'une visite d'établissement, il faut pouvoir évaluer « d'un coup d'œil » les postes qui peuvent être occupés par une personne handicapée. Souvent les entreprises ne le savent pas a priori. Il faut aussi des connaissances sur la démarche commerciale. Il est très important de connaître la législation pour pouvoir argumenter de manière précise auprès des entreprises. Il faut les aborder en leur montrant combien elles vont gagner.

Cependant dans ces ESAT, le poste de chargé d'insertion est plus large que la seule insertion en milieu ordinaire. En effet, **le chargé d'insertion est souvent en charge des questions de formation des usagers de l'ESAT et de suivre le volet citoyenneté au sein de l'ESAT.**

A l'ESAT Charles, le chargé d'insertion a aussi une fonction de coordinateur des projets personnalisés. Il a pour fonction de mettre en œuvre le projet professionnel des usagers. Ce qui demande de savoir :

- réaliser des entretiens avec les usagers pour collecter leurs souhaits
- rechercher des entreprises d'accueil pour des stages, des mises à disposition ou de l'insertion.

Le chargé d'insertion organise aussi les formations professionnelles des usagers. Il s'entretient une fois par an avec chaque usager pour collecter ses souhaits de formation. Il effectue ensuite la recherche des organismes de formation correspondants. Pour l'instant, il y a 4 demandes d'usagers pour une recherche d'insertion.

Le chargé d'insertion gère les relations avec les entreprises de travail adapté et du milieu ordinaire qui peuvent proposer un emploi. L'accompagnement à la prise de poste est réalisé par l'ergothérapeute. En priorité les usagers demandent une insertion en entreprise adaptée qui les sécurise davantage. Les stages en Entreprise Adaptée sont faciles à trouver mais les embauches sont plus rares.

Le poste de chargé d'insertion est récent et il reste encore à être défini dans cet ESAT. Il ne réalise pas de prospection en entreprise mais il a entamé les démarches pour se lancer dans un travail de prospection.

A l'ESAT Babel, Le Chargé d'insertion interrogé a suivi la formation d'ETS à l'ITS de Caluire entre 1999 et 2002. Il était à l'époque moniteur d'atelier. Cette formation correspondrait mieux au métier de chargé d'insertion car elle porte surtout sur le handicap.

Un aspect de la fonction est de trouver des stages en entreprise pour les usagers qui souhaitent découvrir ou se familiariser avec un métier. Il prospecte les entreprises pour obtenir des stages. Cette prospection intervient aussi pour trouver des postes en mise en disposition correspondant au projet professionnel d'un usager. Le but de sa mission est donc de pouvoir donner des suites aux projets professionnels des usagers.

A Cable +, Le chargé d'insertion est en charge de toute l'organisation de la citoyenneté dans l'ESAT. Il assure le fonctionnement et la dynamique des Conseils de vie sociale. Il a aussi pour mission de planifier et d'organiser les formations des 235 usagers. Il met en œuvre la dynamique de la formation professionnelle et assure l'accompagnement individuel et technique des personnes en stage. Il est le référent de tous les usagers travaillant hors de l'ESAT.

Les missions du chargé d'insertion d'Atari sont similaires à celles de Cable+.

Il existe un collectif de chargés d'insertion. Il a pour but d'échanger sur leurs difficultés et l'évolution de leur fonction. Cette nouvelle fonction correspond à la volonté de sortir les usagers de l'ESAT en mise à disposition ou en embauche. Le collectif des chargés d'insertion a justement organisé une formation sur l'approche du client : « *Démarcher l'entreprise pour faciliter l'insertion* », animée par le collègue coopératif.

Enjeux clefs

- Une conception du métier de chargé d'insertion dans les ESAT d'insertion davantage tournée vers la professionnalisation que l'accompagnement médico-social.
- Une fonction qui participe à dynamiser le flux des usagers dans l'établissement.
- Une fonction en émergence qui demande des poly compétences

2.3 La filière travail en ESAT

Dans cette partie, nous chercherons à définir la manière dont sont organisés les métiers de la filière travail des ESAT. Dans un second temps nous décrivons le métier de moniteur d'atelier à partir du mode d'accompagnement de l'utilisateur.

2.3.1 L'animation de la filière travail

Si la fonction de chef d'atelier est présente dans la grande majorité des ESAT, il existe néanmoins certains ESAT où ce poste n'existe pas. Il s'agit principalement d'ESAT d'insertion ou de petits ESAT où les fonctions du chef d'atelier sont partagées entre le directeur, le moniteur principal et les moniteurs d'atelier (La lune, Petit poucet, Escapade, Géo, Bosite...)

■ Un chef d'atelier : responsable d'exploitation

Dans les ESAT de grande taille où le « cœur de métier » a une vocation industrielle, le chef d'atelier assure avant tout le rôle d'un responsable d'exploitation. Il est garant de la productivité des ateliers, du remplissage du carnet de commandes et des relations avec les clients. Dans ces ESAT, la filière productive se définit par rapport à un modèle de fonctionnement industriel.

A l'ESAT Di caprio, le responsable d'atelier est, comme le directeur de l'ESAT, issu du monde industriel et marchand. Il est arrivé dans l'ESAT en 2008 et définit son activité sur trois volets :

- Responsable du commercial et de la signature des marchés : « *on n'arrête jamais le commercial ici* » dira-t-il.
- Organisateur de la planification des activités,
- Superviseur des méthodes de production.

Le responsable production ne participe pas aux réunions de suivi usagers (qui rassemblent le moniteur référent, la psychologue et l'assistante sociale et parfois le directeur).

Dans ESAT Le chemin, le chef d'atelier a d'abord été recruté comme moniteur principal en 1991. Il était auparavant conducteur de travaux dans le domaine de l'électricité. Son poste a évolué pour intégrer davantage de fonctions commerciales et plus largement la gestion des relations avec les clients. Il organise la production et manage les moniteurs notamment sur la constitution des devis. Il a pratiquement un rôle de directeur adjoint :

- Il est en charge de développer des nouveaux marchés et se rend fréquemment chez les clients potentiels.
- En lien avec le directeur, il examine les choix d'investissement de matériels lorsqu'une nouvelle demande d'un client l'impose. Ainsi, l'ESAT a investi il y a une dizaine d'années, dans l'équipement de deux « Blisters », machines indispensables pour pouvoir répondre aux nouveaux besoins des clients et être compétitifs face aux concurrents.
- Il réalise des visites chez les clients de l'ESAT, en compagnie des moniteurs d'ateliers concernés par une commande, de manière à examiner les processus de production des clients et s'adapter aux exigences de qualité attendue.

- Il élabore les devis avec le moniteur principal et les moniteurs d'atelier concernés par une commande. La principale difficulté étant de trouver « *le bon prix* ».
- C'est lui qui conceptualise avec l'appui des moniteurs l'organisation des chaînes de production lorsqu'un nouveau produit est conditionné par l'ESAT.
- Il a en charge la gestion de l'ensemble de l'activité espaces verts (action commerciale et coordination de l'équipe des moniteurs de cette activité).

Il est secondé par le moniteur principal qui a en charge l'ensemble des ateliers de l'ESAT. Il a un rôle de manager de proximité des moniteurs d'atelier. Il a également une fonction de relation de suivi technique et financier des contrats en cours avec les clients (le chef d'atelier recherche les nouveaux marchés tandis que le moniteur principal assure le suivi des marchés conclus).

Il intervient aussi bien sur des questions commerciales ou de production que sur le volet médico-social. Il travaille donc beaucoup en lien avec l'assistante sociale avec qui il a rôle d'arbitre entre les missions économiques et productives de l'ESAT.

Le moniteur principal est issu du rang. Il a été moniteur d'atelier dans l'atelier parfumerie. Il a donc un mode de management « *au plus près des moniteurs* ». Il a une fonction de coordination et de soutien des moniteurs.

« L'encadrement des moniteurs se passe avec du coup par coup journalier. Tout les jours, le moniteur principal fait son tour de tous les ateliers et il demande ce qui va et ce qui ne va pas. Ainsi que les besoins qui peuvent concerner une machine, un ouvrier qui « gonfle » le moniteur et qu'il faudrait isoler ou voir, un client qui ne livre pas. Ça part dans tous les sens. Il a une fonction de coordination des ateliers mais aussi de circulation des informations et de demandes du terrain. »

A l'ESAT métal, Le chef d'atelier est responsable de la planification de l'activité et du découpage des postes « *de façon à utiliser tous les usagers* ». Il n'y a pas de moniteur principal dans tous les ateliers. Le moniteur d'atelier gère la production, il organise le travail et est le responsable hiérarchique des moniteurs d'ateliers. La pyramide hiérarchique est ainsi variable d'un secteur à l'autre.

Il est donc difficile d'établir un rôle précis et clair pour le moniteur principal même si ici la distinction irait dans le sens de :

- Un moniteur principal en charge de la production et de l'organisation
- Un moniteur d'atelier centré sur l'encadrement des usagers

A l'ESAT Charles, c'est le directeur adjoint qui joue le rôle de chef d'atelier. Il occupe 80% de son temps à la démarche commerciale et à la supervision de la production. Il est présent en ESAT depuis 10 ans et il a une longue expérience de commercial en entreprise industrielle. La démarche est la même que pour tout sous-traitant industriel, il faut respecter les délais et le cahier des charges. Il n'y pas de moniteurs principal et c'est le chargé d'insertion qui met en œuvre les projets personnalisés et déploie la politique médico-sociale de l'ESAT.

A l'ESAT Atari, il existe trois pôles de production dont chacun est supervisé par un chef d'atelier. Le chef d'atelier est en charge de la prospection et de toutes les questions contractuelles.

- Un des chefs d'atelier est en charge des productions classiques c'est-à-dire blanchisserie, montage/ conditionnement, espaces verts et mécanique. Dans ce pôle, on trouve trois moniteurs principaux, 15 moniteurs, un agent des méthodes et de la maintenance et deux chauffeurs. Une partie de l'activité se trouve sur un site indépendant, ayant ses clients propres, celle-ci bénéficie d'une indépendance relative. Le moniteur d'atelier de cette unité rend compte directement au directeur de l'ESAT. Cela permet d'alléger la charge de travail du chef d'atelier qui est simultanément responsable de la démarche qualité de la partie accompagnement. Ce chef d'atelier a une expérience professionnelle dans l'industrie et une formation éducateur technique spécialisé.

- Le second pôle s'occupe des activités de routage, mailing et bureautique. Ce pôle comprend en plus du chef d'atelier un moniteur principal, 6 moniteurs, une personne administrative et des personnels de service.
- Le dernier pôle s'occupe exclusivement des activités logistiques. Le chef d'atelier s'occupe des trois clients de l'atelier dont d'entre eux sont des grands comptes très exigeants. Cette personne parle couramment anglais, elle a été salariée d'un des clients et maîtrise les questions de transport et de commerce international. Les usagers les plus autonomes travaillent sur ce pôle. Le service médico-social et l'ensemble des moniteurs doivent être très attentifs car le travail à flux tendu peut être très stressant pour les usagers.

A l'ESAT Babel, le responsable de production assure la supervision des ateliers, la responsabilité de la qualité et le développement de nouveaux produits. Son rôle consiste à adapter l'organisation de la production aux incapacités des usagers. En plus de son rôle productif son poste prend en compte de plus en plus les problématiques d'accompagnement des usagers.

Pour les nouvelles productions, il conçoit une organisation du travail adaptée aux personnes handicapées et est capable de répondre à la demande du client. Il établit un mode opératoire qui est validé avec le client. Ce mode opératoire prévoit les contrôles qualité, il est ensuite décliné en fiches de poste. Il y a de l'autocontrôle et des contrôles clés dont certains sont faits par les moniteurs.

Le responsable de production participe aussi aux réunions « *regards croisés* » le vendredi matin qui font le point avec le moniteur principal sur le fonctionnement de l'atelier et les usagers. Mais l'essentiel de son temps est consacré aux activités de gestion de la production.

■ **Un chef d'atelier : arbitre et manager des moniteurs d'atelier**

Dans d'autres ESAT, la fonction du chef d'atelier est double. Le chef d'atelier est à la fois en charge des questions liées à la production mais aussi du bon déploiement de la politique d'accompagnement des usagers. Il doit veiller en lien avec le service médico-social de la bonne mise en œuvre des projets personnalisés et du bien-être au travail des usagers.

A Cable +, le chef d'atelier est à la fois responsable de l'activité économique mais il est aussi garant de la mise en place des projets individualisés. Cette double mission a pour objectif de répondre aux valeurs que défend l'ESAT.

Le chef d'atelier a eu une formation d'Éducateur Technique Spécialisé. Il assure l'articulation entre la mission médico-sociale et la mission productive. Le chef d'atelier ne prend pas en charge la relation commerciale, celle-ci est assumée par le technico-commercial de l'ESAT. Dans cet ESAT, le chef d'atelier :

- suit l'organisation de la production, assure les contacts quotidiens avec les donneurs d'ouvrage, la gestion au quotidien des personnels de l'atelier et des usagers (absences, réunions...).
- Est garant des projets personnalisés et du bien-être des personnes. Le chef d'atelier est donc souvent en réunion avec les différents partenaires de l'ESAT (foyers, services de suites, l'hôpital psychiatrique, les donneurs d'ouvrages...).

A l'ESAT Indurain, il existe deux postes d'adjoint technique. Ils gèrent les relations avec les clients :

- Réalisent les devis et négocient les prix,
- Effectuent les études techniques,
- Organisent la logistique.
- Veillent à ce que les cahiers des charges soient respectés, pour cela il anime une réunion tous les matins avec les moniteurs principaux.

Depuis le mois de mai 2010, leur poste a été élargi à des fonctions médico-sociales. Ils sont les garants des projets personnalisés et participent aux entretiens de synthèse des usagers ; ce qui alourdit considérablement leur charge de travail.

Dans l'ESAT de Bellevue, le chef d'atelier est chargé d'encadrer les moniteurs d'ateliers ("*mais je ne suis pas menuisier*").

Le chef d'atelier constate que son rôle a évolué. L'encadrement est beaucoup plus présent aujourd'hui ("*je ne laisserais pas un moniteur d'atelier seul sur un secteur comme ça*"), notamment dans le domaine de l'accompagnement au sein duquel le chef d'atelier repère beaucoup de manques.

Ainsi, selon lui, il y a un déficit de formation des moniteurs d'atelier (*pour lesquels "il n'y a pas assez d'école de formation"*), et l'ESAT "*n'est pas très pointu sur ça*".

Le chef d'atelier peut également intervenir dans le domaine commercial, l'ESAT lui laissant la liberté de développer une activité, comme ce fut le cas pour son initiative d'un jardin potager (arrêtée après 2 ans de fonctionnement).

L'ESAT Geppetto est quelque peu atypique quant au poste du chef d'atelier. Dans les ateliers artisanaux les moniteurs sont autonomes dans l'organisation de leur atelier. Ils ont en effet une identité-métier qui ne nécessite pas l'intervention d'un superviseur dans l'organisation de la production. Dans ces ateliers, il s'agit d'abord de transmettre un savoir-faire dont le moniteur est le garant. Les problèmes qui se posent à eux ne sont pas l'organisation de la production mais la manière de transmettre un savoir-faire d'une façon adaptée aux déficiences des usagers. En revanche, il y a un chef d'atelier dans l'atelier conditionnement de l'ESAT. Cependant, l'atelier conditionnement étant relativement petit. Ce chef d'atelier est d'avantage un « super » moniteur principal, il a un diplôme d'éducateur technique spécialisé.

Dans les ESAT visités, il n'est donc pas toujours aisé de repérer un poste dont le rôle et les fonctions sont celui d'un chef d'atelier. Cela est souvent lié à la nature de l'activité et au degré d'autonomie des moniteurs.

Dans une ferme ESAT comme Géo les moniteurs sont très autonomes et possède une connaissance métier qui décentralise à leur niveau l'organisation de la production. Ils se coordonnent entre eux pour partager le travail de leur équipe. Les métiers agricoles ou artisanaux ont en commun que le découpage des tâches y est limité et qu'il ne peut être le fait d'un bureau des méthodes comme dans un atelier industriel.

On retrouve aussi cette autonomie dans toutes les activités de service comme les mises à disposition et l'entretien d'espace verts qui généralement ne sont pas encadrées par un chef d'atelier.

■ Le moniteur principal

La fonction de moniteur principal paraît héritée de la fonction de contremaître que l'on trouve dans les entreprises industrielles. Cette fonction existe dans des ESAT qui ont une organisation pyramidale et qui faisait historiquement de la sous-traitance industrielle. La fonction du moniteur principal n'est pas toujours clairement distincte de celle de moniteur d'atelier.

Le rôle du moniteur principal est généralement un rôle d'encadrement intermédiaire entre le chef d'atelier et les moniteurs. Il se justifie lorsque l'atelier est d'une taille conséquente ou lorsque l'ESAT à un atelier de taille modeste sur un site de production annexe. Le moniteur principal est là pour secondar le chef d'atelier sur les questions ayant trait à l'organisation et au fonctionnement de l'atelier. Il prend aussi en charge les questions relatives aux relations quotidiennes avec les clients du types approvisionnement ou délais de livraison. (Atari, Cable +).

A Cable + , il est le collaborateur direct du chef d'atelier dans la mise en œuvre au quotidien de son unité et notamment dans la partie organisationnelle de l'équipe et de l'activité économique. Il est remplaçant du chef d'atelier en son absence. Il peut par délégation du chef d'atelier avoir dans le domaine de l'organisation une fonction hiérarchique sur les moniteurs.

A Indurain, il veille à ce que les objectifs de production soient tenus par les ateliers. Il n'est en contact avec le client que pour des questions relatives au suivi des commandes (approvisionnements, délais, livraisons). Le moniteur principal prépare les bons de fabrication et gère les approvisionnements. Des préséries sont négociées avec les clients pour pouvoir tester l'organisation du travail et valider la capacité à répondre au cahier des charges.

Il y a clairement une compétition entre moniteurs pour accaparer les usagers de « meilleurs niveaux » dans leur atelier. Le moniteur principal doit veiller à maintenir l'équilibre. Compte tenu de la relativement faible proportion d'usagers autonomes, une problématique importante est la répartition des usagers de « bon niveau », qui jouent un rôle clé dans la production, entre les ateliers. Lors de la création de nouvelles activités, le souci est de ne pas affaiblir les ateliers en puisant dans leurs « bons niveaux ».

A l'ESAT chemin, il y a un seul moniteur principal pour une quinzaine de moniteurs. Il n'a pas un rôle de responsable d'équipe car chacun des moniteurs est très autonomes. Dès lors, le rôle du moniteur principal est davantage un rôle de coordination, de support et de soutien des moniteurs. Ceux-la peuvent le mobiliser lors qu'un usager est en crise ou lorsqu'il y a un problème avec un client. En outre, le moniteur principal est chargé d'assurer la liaison avec l'assistante sociale sur l'ensemble des aspects médico-sociaux. Il a alors un rôle de « couroi de transmission » entre le social et la production.

Enfin, dans certains cas le moniteur d'atelier tient un rôle proche de celui du chef d'atelier mais dans des unités de production plus restreintes. Il a fréquemment un diplôme d'éducateur technique spécialisé et une expérience préalable dans le secteur marchand ou comme moniteur.

Enjeux clefs :

- Le poste de chef d'atelier se trouve dans de gros ESAT de sous-traitance industrielle.
- Dans certains cas, Il a une fonction de supervision de la partie productive avec parfois des compétences techniques très poussées. Il est en charge de concevoir les modes opératoires de production.
- Dans d'autres ESAT, sa fonction est mixte. Il doit superviser aussi bien de la partie médico-sociale que de la partie productive.
- Le rôle de moniteur principal n'est plus vraiment un chef d'équipe mais un bras droit du chef d'atelier.
- Dans les petits ESAT, le moniteur principal joue un rôle de chef d'atelier.

2.3.2 Le rôle médico-social du moniteur d'atelier

■ Un rôle de management des équipes et d'organisation de la production

Dans un premier groupe d'ESAT, le rôle du moniteur est en accord **avec une conception de la fonction médico-sociale intégrée au travail**. Le moniteur a donc pour rôle d'adapter l'outil de production aux capacités des usagers et de leur garantir de bonnes conditions de travail. De ce fait, la qualité de la production sera le principal indicateur pour les moniteurs d'un bon accompagnement des personnes. Dans un certain nombre d'ESAT, le rôle du moniteur est en train d'être élargi. Il est en train de devenir un des principaux vecteurs de récolte d'information pour instruire le projet individuel de l'usager. Cependant, l'implication des moniteurs dans ces projets est très variable. Par exemple dans certains cas, la direction de l'ESAT essaye de préserver les moniteurs de cette charge de travail supplémentaire afin qu'ils restent concentrés sur l'activité de l'atelier.

Dans les ESAT Di Caprio et Lechemin, le rôle du moniteur n'est pas cantonné à celle d'un simple opérateur de production. Ils ont en charge d'une partie de la relation client. L'ESAT leur donne une grande autonomie et délègue une grande part de responsabilité sur les questions de production. Dès lors, on comprend mieux pourquoi la fonction médico-sociale du moniteur est intégrée au travail

puisque les résultats des ateliers est un objectif implicite de réussite. Dans ces ESAT les directeurs, les moniteurs et les usagers ont plaisir à faire visiter les ateliers et à montrer leurs savoir-faire.

Dans l'ESAT Lechemin, tous les moniteurs sont responsables de leur atelier et plus précisément du respect des délais de la qualité et de la rentabilité de la production. Ils encadrent 10 à 13 ouvriers par ateliers. Comme à l'ESAT Di Caprio, **le directeur a fortement décentralisé la gestion des ateliers**. Le directeur a choisi que le moniteur soit « en direct avec le client » et puisse gérer lui-même sa production. Pour ce faire, chaque moniteur possède un bureau installé dans chacun des ateliers. Il a à sa disposition une ligne de téléphone et un ordinateur. Ce bureau permet au moniteur de pouvoir s'isoler tout en pouvant surveiller l'avancement du travail, de prendre des clients au téléphone, de recevoir un usager pour un « recadrage ».

Le directeur est contre la philosophie d'autres ESAT de son association où le moniteur doit être au plus près des usagers et n'a « *qu'une petite table de rien, les feuilles peuvent voler...* ». Il insiste sur le lien qu'il voit entre amélioration des conditions de travail (des usagers comme des moniteurs) et du gain de productivité.

L'assistante sociale a très largement simplifié le dossier de l'utilisateur que doivent remplir les moniteurs. Elle sait que l'ESAT n'est pas « *forcément dans les clouds* » mais partage l'avis du directeur qui consiste à ne pas trop préoccuper les moniteurs avec cela.

Même si le directeur est très réticent concernant les formations « *d'éduc* ». Il tient à ce que tous les moniteurs de l'ESAT aient suivi la formation de moniteurs 2^{ème} classe. Les moniteurs des ateliers ont souvent été embauchés assez jeunes et avec de faibles niveaux de diplôme (la plupart ont un CAP, les plus jeunes ont le bac, un seul à un BTS).

A Di Caprio, le rôle du moniteur est directement lié à la gestion d'un atelier. Chaque moniteur (par paire ou trio) est responsable d'une activité et/ou d'un atelier (il y a une dizaine d'activités dans l'ESAT). Cette responsabilisation est très importante dans le sens où la relation se fait directement entre le client et le moniteur une fois le contrat signé. Toutes les questions liées à la production (délais, qualité, approvisionnement, etc.) sont gérées en direct par les moniteurs.

L'organisation de la production, des processus, la répartition des postes et des tâches, la segmentation du processus sont conçus et élaborés par le moniteur, avec le soutien si besoin du responsable d'exploitation.

Le moniteur est « *un véritable directeur de production, il est l'interlocuteur des clients* » (directeur). C'est « *un petit chef d'entreprise* » selon le responsable d'atelier.

Finalement, le rôle du moniteur n'a pas vraiment évolué ces dernières années comme on aurait pu s'y attendre compte tenu des évolutions de l'environnement économique ou médico-social.

Le rôle du moniteur est défini par le directeur comme très complexe, à l'articulation des deux missions de l'ESAT :

- Directeur de production donc organisateur de la production et responsable économique finalement (même s'il n'a rien à faire sur le volet commercial)
- Mais également responsable éducatif dans la mesure où **le processus de production est un élément central de l'éducatif : c'est la définition des tâches, la segmentation des activités et l'organisation de la chaîne de production qui fait l'éducatif**. « *Tout travail peut être éducatif, il suffit de l'organiser correctement* » dira même un moniteur d'atelier, pour affirmer ensuite « *ce qui est important, c'est de le transformer* ».

L'évolution du rôle va donc dans le sens d'une complexification de leur métier à la fois sur le volet économique et médico-social. La mise au travail (l'organisation et la définition des postes des usagers) et l'apprentissage technique (comment fonctionnent les machines plus complexes ?) sont deux facettes très importantes dans le modèle de l'ESAT pour équilibrer la double vocation.

Si le rôle du moniteur a toujours été au centre de cette conciliation, les évolutions récentes (2002 notamment) ont renforcé les contraintes de formalisation notamment liées au projet personnalisé.

C'est l'assistante sociale qui est la coordinatrice des projets personnalisés, mais les moniteurs d'atelier en maîtrisent le déploiement dans la mesure où ils contrôlent ses points clés. Il existe donc parfois des tensions dans le sens où les contraintes productives freinent le processus de mise en œuvre des projets.

Dans les ESAT d'insertion, la volonté de proposer des conditions de travail au plus proche du milieu ordinaire conduit ces ESAT à concevoir le rôle du moniteur comme susceptible de reproduire les conditions de travail ordinaire. Ceci est accentué par la petite taille des unités de production qui oblige à une plus forte productivité de chacun.

A l'ESAT Escapade, les moniteurs ont une expérience industrielle : « *Pour les moniteurs d'ateliers, j'ai recruté quelqu'un d'expérience, qui avait fait de l'industrie* ». De manière générale, les moniteurs d'atelier se consacrent d'abord et avant tout à la production. Ils ne font pas vraiment de différence entre leur précédent travail en entreprise et leur travail en ESAT :

« *Quand on gère une équipe en entreprise, il n'y a pas beaucoup de différence* » (moniteur)

Ils travaillent aussi en lien avec les chargés d'insertion d'une manière très informelle. C'est une façon « *d'organiser le flou* » en misant sur la polyvalence des salariés. De la même manière que les chargés d'insertion doivent prendre en charge la partie médico-sociale de l'établissement, les moniteurs peuvent prendre en charge un travail ponctuel de prospection (cette activité reste limitée, dans la mesure où la majeure partie des marchés est apportée par le GIE)

Dans l'ESAT Trajectoire, la politique est de ne pas former les moniteurs aux aspects médico-sociaux. Ils ne suivent donc pas les formations de moniteur 2^{ème} et 1^{er} classe « *Surtout pas. Leur mission est de faire fonctionner un atelier, ils ne sont pas là pour traiter la maladie, il y a les médecins psychiatres pour cela* » (Directeur). « *Pour le moniteur l'important n'est pas de savoir si l'utilisateur est schizophrène ou autre, mais si il est capable de tailler la haie ou non* » (Directeur). Pour le directeur, si le moniteur rentre trop dans les aspects médicaux, il ne peut plus avoir l'autorité d'un chef d'équipe sur l'utilisateur. Les crises sont très rares, le métier du moniteur est de détecter les difficultés rencontrées dans le travail et d'alerter les spécialistes sociaux et médicaux. Pour la monitrice Bureautique, le fait de ne pas connaître la maladie de l'utilisateur est difficile à accepter quand on débute, puis on comprend que c'est une manière de se protéger, de prendre de la distance avec les personnes. Comme les maladies psychiques sont souvent cycliques, des usagers qui avaient fait de gros progrès vont faire de brusques rechutes, cela peut être très décourageant pour les moniteurs, cette prise de distance est donc impérative.

A l'ESAT Pléiade les moniteurs sont en charge de la planification de la production. Lors des démarrages de nouvelles productions, les moniteurs d'ateliers réalisent la fonction méthode :

- Ils définissent les modes opératoires
- Ils conçoivent les postes de travail
- Ils réalisent les postes de montage ou d'assemblage,
- Ils valident l'ergonomie des postes de montage en collaboration avec les usagers,
- Ils réalisent les modifications et adaptations éventuelles des postes de travail,
- Ils forment les usagers aux modes opératoires.

Cependant, ils perçoivent bien que la méconnaissance des aspects médico-sociaux est un frein dans leur rôle quotidien de moniteurs. En effet, les difficultés rencontrées par les moniteurs d'atelier portent sur l'organisation de la production d'une part et sur leur rôle auprès des jeunes d'autre part : *L'organisation de la production* : il s'agit de faire face aux délais courts, en modulant en permanence les postes de travail et l'affectation des jeunes usagers sur les postes, ceci dans un contexte d'absentéisme de leurs collègues (actuellement un moniteur d'atelier est à mi-temps) mais aussi des usagers.

Le rôle des moniteurs d'atelier auprès des jeunes usagers :

Le relationnel et la connaissance des jeunes (notamment pour les femmes monitrices) : ils appliquent une consigne générale qui consiste à « *ne pas être trop proches des jeunes* » mais ils estiment qu'ils leur manque des éléments pour jouer le rôle de référent qui leur est attribué en principe. Ils ne connaissent pas bien les pathologies des usagers et leurs conséquences sur leurs comportements. Du coup, ils se trouvent démunis pour comprendre et agir sur leurs comportements

La motivation des jeunes : les usagers ont du mal à respecter les horaires (heures d'arrivée, temps de pause) et à être motivés au travail (« *ils se croient à l'école, disent qu'ici ce n'est pas une entreprise* » (Monitrice d'atelier)). La difficulté pour les moniteurs et que « *on ne peut pas leur mettre la pression ici, plus on leur met la pression, moins ça marche* » (monitrice). Plusieurs solutions ont été expérimentées par les moniteurs

- Rogner sur les primes de présence : ça ne fonctionne pas
- Jouer sur l'émulation/ la mise en concurrence entre eux : cela peut fonctionner pour certains mais peut mettre d'autres en situation d'échec

Les encadrants de la filière travail nous ont paru en difficultés sur ces deux dimensions.

■ **Le moniteur : opérateur d'une double fonction sociale et économique**

Dans d'autres ESAT, le rôle du moniteur est davantage conçu comme l'opérateur du déploiement de la politique médico-sociale. Cette affirmation du rôle double du moniteur d'atelier est une évolution souvent récente et largement impulsée par les transformations législatives de ces dix dernières années. Cependant, comme l'on fait souvent remarquer les personnes rencontrées, si ces évolutions ont obligé à formaliser un certains nombres de pratiques ; celles-ci existaient bien avant la promulgation des lois.

L'ESAT Bosite comprend 8 moniteurs d'atelier, il n'y a aucun éducateur technique spécialisé ou éducateur spécialisé. Le directeur compte affirmer le rôle médico-social du moniteur dans les prochaines embauches car il fait défaut aujourd'hui dans l'ESAT. D'autant plus que les nouvelles activités hors sous-traitance "*n'exigent pas en priorité de compétences techniques (exemple : l'ombiculture, contrairement au conditionnement)*". Les recrutements futurs seront plus focalisés sur des éducateurs techniques spécialisés et des moniteurs éducateurs, que sur des moniteurs d'ateliers.

Ce point est confirmé par le moniteur d'atelier principal qui énonce que les recrutements "*se font surtout au feeling, il faut une personne qui ne s'apitoie pas sur les travailleurs, qui les considère comme des ouvriers. Si ils ont un peu de savoir technique, c'est bien, mais ce n'est pas fondamental*". Ainsi, les compétences en accompagnement paraissent désormais prioritaires pour un moniteur d'atelier au sein de l'ESAT, mais avec un souci majeur de l'activité de production ("*je n'embaucherais pas les nouveaux AMP, car ils continuent à faire du soutien à l'intérieur de la production (...) ils ont une petite formation, mais ils se prennent pour des psy*").

Selon les déclarations du directeur, les recrutements de moniteur d'atelier se feront dans les deux ans à venir, avec une exigence de "*bagage médico-social*".

Sur ce point, un moniteur d'atelier évoque un discours du directeur général de l'association en 2005, au cours duquel ce dernier a présenté "*le nouveau métier de moniteur d'atelier*", qui est décrit par le moniteur comme "*encadrer des travailleurs handicapés dans un cadre professionnel (...) il faut évoluer vers un métier d'éducateur, même si ça n'a pas été dit comme ça*".

Les relations entre les « nouveaux » moniteurs et les « anciens » moniteurs illustrent bien cette évolution. Le moniteur principal, évoque que "*les anciens*" sont plus centrés sur la production.

En revanche, cette scission générationnelle n'est pas été soulignée par une monitrice d'atelier en poste depuis 15 ans. Néanmoins, elle confirme bien que "*le métier de moniteur d'atelier a changé, il faut faire plus de soutien, il n'y a pas que la production (...) il faut les faire avancer (...), on les fait*

avancer même dans leur vie privée". A titre d'exemple, la monitrice d'atelier s'organise pour "écouter les travailleurs avant de se mettre à produire", et il convient alors de s'organiser afin de ne pas gêner la production ("je donne les consignes avant de sortir avec le travailleur pour l'écouter").

Dans la ferme ESAT Géo, le moniteur est au centre de tout. Il assume les deux missions au sein de l'ESAT avec une ligne hiérarchique très réduite. Il traite en direct avec le directeur de l'ESAT. Ils sont aussi très autonomes dans la manière de travailler. En revanche, les moniteurs travaillent en collaboration avec d'autres services comme les éducateurs du SAVS.

Ainsi les moniteurs remplissent une large palette de fonctions : préparer et encadrer la production, vendre et commercialiser les produits avec les ouvriers, éduquer et former, accompagner les travailleurs dans leurs projets individualisés, participer aux différentes réunions de coordination et rédiger les synthèses. Une semaine type d'un moniteur se répartit ainsi entre des temps de production et des temps de réunion-réflexion.

Dans l'ESAT Charles, le taux d'encadrement est de 1 moniteur pour 12 à 15 usagers et de 1 pour 5 en espaces verts. Et pourtant le budget social est structurellement en déficit, notamment parce qu'il ne couvre pas les charges liées à l'application de la convention collective.

Les moniteurs sont directement impliqués dans le suivi médico-social des usagers. Une réunion de projet a lieu tous les jeudis pour évoquer les situations individuelles. Cette réunion est conjointe entre le service d'hébergement et l'ESAT. Les moniteurs sont aussi appelés régulièrement à s'impliquer directement en production, notamment pour rattraper des retards de production et effectuer des tâches difficiles pour les personnes malvoyantes

Les préconisations de la loi de 2002 ont été intégrées par les moniteurs. La difficulté est souvent la réalisation des écrits. A une époque, le travail primait sur la personne plus maintenant « *on s'occupe plus de la personne* » (Moniteur).

Pour le moniteur, le sentiment est que la loi a fait bouger les choses, car « *on privilégie la personne au travail* » et la direction va aussi dans ce sens « *pas de contrainte par rapport à la direction* » qui soutient cette mouvance ce qui crée « *une forme de bien être au travail...qui correspond bien aux personnes* » (Moniteur).

Le contenu de la fonction est le suivant :

- Suivi de la production
- Suivi des usagers
- Relations avec les services médico-sociaux

A chaque changement de production il faut définir une nouvelle organisation du travail et former les opérateurs. L'ergothérapeute intervient pour aider à adapter les postes. Il faut souvent pousser les usagers à apprendre de nouveaux savoir faire, ils ne sont pas demandeurs a priori. Cela fait maintenant partie du rôle du moniteur, inciter les usagers à vouloir évoluer vers un autre atelier, un autre poste ou vers l'extérieur.

A Indurain, les moniteurs sont en attente de formation médico-sociale. Ils ciblent le décalage qui peut exister entre eux et la direction qui n'a pas de formation médico-sociale. Ils participent parfois aux activités de production. Cela leur permet de rester en contact avec les usagers et de les remotiver en période de fatigue. Le cahier des charges prévoit souvent que le moniteur doit contrôler lui-même chaque produit sortant de l'atelier. Un des moniteurs préfère toutefois former un travailleur au contrôle.

En revanche, certains moniteurs se chargent exclusivement d'organiser la production en affectant les postes et en réglant les machines.

Cette évolution du rôle du moniteur n'est pas sans poser des difficultés aux professionnels.

A Geppetto, les moniteurs ont du mal à transformer les désirs des personnes en projet personnalisé. Les projets sont trop ambitieux ou les étapes du projet pas assez détaillées.

Gepetto possède des ateliers artisanaux, les moniteurs sont dans une logique de transmission de savoirs afin que ce soit l'usager qui puisse exécuter le geste. Dès lors, il s'agit pour eux de rompre avec une part de leur socialisation professionnelle qui parfois les conduit à ne pas adapter leurs niveaux d'exigences aux incapacités des usagers. D'ailleurs, un moniteur, « meilleur ouvrier de France » est parti de l'ESAT. Il était en désaccord avec le chef de service qui conçoit le rôle de chef d'atelier comme un arbitre entre la fonction éducative et la fonction productive. Le chef d'atelier pense que ses méthodes qui étaient celles du « compagnons du devoir » étaient parfois à la limite de la maltraitance car il était trop exigeant et trop sévère avec les usagers.

Certains ESAT comme « la lune » sont avantagés quant à la formation de leurs moniteurs. Dans cet ESAT, tous les moniteurs ont un diplôme ETS. La politique de formation des salariés est un axe fort de l'association qui est une grande association sanitaire ; à cet égard l'ESAT ne fait pas exception. Cette prédominance des ETS au sein de l'ESAT représente une différence fondamentale avec les autres ESAT de la région. Pour le chef de département, l'intérêt est avant tout éducatif :

« L'intérêt du diplôme, c'est l'accompagnement des personnes au quotidien. Dans les réunions, les comportements changent, ils posent des choses plus à propos, etc. Les ETS apportent une sorte de distance, de réflexion. Du coup, le rapport 50-50 entre l'aspect productif et l'accompagnement est très respecté ». (Chef de département)

Cet investissement lourd sur la formation des professionnels pose cependant des problèmes organisationnels. En premier lieu, tous les moniteurs qui ont reçu le diplôme d'ETS ne peuvent être nommés comme tel. Seuls trois salariés sont ainsi « officiellement » ETS au sein de l'ESAT. Cette surabondance comporte l'avantage du nombre : si un ETS part il peut être immédiatement remplacé par une personne également qualifiée.

*« - N'y-a-t-il pas le risque que les ETS partent si tous ne sont pas nommés ?
- C'est le risque. D'ailleurs ça s'est produit une fois. Une pers a eu cette stratégie ; elle est partie sur un IMPro à Vienne. Finalement il est revenu parce qu'on l'a nommé ETS. Mais ça a posé problème, car son remplaçant avait été nommé cette année. Donc il a repris sa place. » (Chef de département)*

Pour autant, cette situation crée des conflits entre les salariés :

« Plusieurs ETS ne sont pas reconnus. Certains ont attendu plus de 3 ans pour se faire reconnaître. Moi-même j'ai fait une formation ETS, je suis en deuxième année. Mais il y en a 2 qui sont passés ETS avant moi, donc je ne serais pas prioritaire. Et on m'a fait clairement comprendre que si je veux me faire reconnaître, il faudra que je repasse sur la structure médicale [les ateliers thérapeutiques]. (ETS)

La disparité salariale alimente encore la potentialité de conflits internes :

« Tout le monde fait le même boulot, et tout le monde n'a pas la même paye. Ça pose des problèmes, forcément ». (ETS)

Ce problème est cependant contourné par la politique salariale de l'association. S'ils ne sont pas reconnus comme ETS, les moniteurs de l'ESAT restent mieux payés que dans les autres structures de la région. Cette politique salariale favorable, rendue possible par la taille de l'association, incite les moniteurs à rester et à « attendre leur tour » d'autant plus qu'ils peuvent être nommés ETS dans un atelier thérapeutique appartenant à la même association.

L'ESAT Metal souligne que l'évolution du rôle du moniteur va ainsi dans le sens d'un délaissement progressif de la logique économique de leur métier au fur et à mesure qu'ils gagnent en compétences ; au profit d'un investissement de plus en plus marqué dans une logique éducative. Ce qui dans un ESAT comme Métal peut poser des problèmes de positionnement tant vis-à-vis des

membres du conseil d'administration de l'association (très investit dans la gouvernance de l'ESAT) que vis-à-vis du rôle des éducatrices spécialisées.

Enjeux clefs :

- Des moniteurs en charge de manager la production des équipes d'usagers. Ces moniteurs peuvent avoir une très forte autonomie dans leurs relations de production.
- Des moniteurs dont la fonction médico-sociale est affirmée notamment à travers la mise en place des projets personnalisés.

■ **L'éducateur technique spécialisé, le moniteur 1^{er} et 2nd classe**

La fonction de l'éducateur technique spécialisé est dans la réalité rarement différenciée de celle du moniteur d'atelier. Elle s'en différencie lorsque celui-ci occupe un poste hiérarchiquement distinct de celui de moniteur comme celui de moniteur principal. On recueille deux types de discours à propos de l'ETS : le premier le décrivant comme une fonction nuisant à l'activité productive (Chemin, Bellevue...), le second insistant sur l'intérêt de son niveau de compétences médico-sociales par rapport à celles du moniteur d'ateliers (Lalune, Geppetto...).

Il y a en proportion peu d'éducateurs techniques spécialisés dans les ESAT. Dans un certain nombre d'ESAT le rôle de l'éducateur technique spécialisé est très proche de celui du moniteur d'atelier. Certains directeurs ont des réticences à former leur personnel à ce type de diplôme car ce sont des formations longues et coûteuses mais aussi parce que les personnes formées peuvent être tentées de partir dans un autre établissement médico-social. Un certain nombre de directeurs ne voient pas la plus-value de ce diplôme et pensent même que cette formation fait oublier au stagiaire le sens « *de la valeur travail* ». L'ambivalence des réactions des directeurs face à ce diplôme les uns le percevant comme un accroissement de compétences, les autres comme une façon de pervertir l'efficacité et l'équilibre de l'ESAT est symptomatique de l'incompréhension qui peut exister entre le monde médico-social et le monde marchand. Ces réactions cristallisent des conceptions du travail et de l'accompagnement opposées.

La formation d'ETS est tout de même le moyen de promouvoir un moniteur à un poste de cadre intermédiaire comme celui de moniteur principal voir de chef d'atelier. Il est donc utilisé dans un certain nombre d'ESAT comme un moyen de promotion.

A l'ESAT Di Caprio, Plusieurs moniteurs ont été formés récemment et ont suivi une formation d'ETS à l'ITS de Caluire. La formation dure 3 années et comporte 1200h de théorie et 400h de stage. La formation porte sur quatre champs principaux : éducatif, gestion de production, insertion et psychopédagogie.

Il y a une volonté de développer ce type de formation. Dans l'ESAT, sur 13 moniteurs, il y a 4 ETS (deux nouvellement diplômés et un par VAE) et 1 éducateur spécialisé soit 5 professionnels formés aux problématiques éducatives et sociales de façon approfondie.

Le rôle de l'ETS est d'avantage orienté vers la gestion de projets transversaux (reconnaissance des savoirs faire professionnels, insertion, projets personnalisés notamment). Ici, les ETS vont bientôt organiser une partie de leur activité dans ce sens (contrairement à ce qu'ils faisaient jusqu'à maintenant) : ergonomie des postes de travail

Dans la plupart des ESAT, les moniteurs ont eut une formation de moniteurs première ou seconde classe. Ces formations sont reconnues comme permettant une montée en compétences des moniteurs cependant la différence de statut au sein de l'ESAT est peu marquée entre les différents niveaux de formation.

Si nos interlocuteurs s'accordent pour dire que le contenu de ces trois formations sont biens distincts ; on n'observe en revanche pas véritable de différence dans la définition des postes occupés au sein de l'ESAT.

Enjeux clefs :

- La différenciation des fonctions entre l'éducateur technique spécialisé, le moniteur 1^{ère} classe et 2^{ème} classe n'est pas très marquée
- La fonction d'éducateur technique spécialisé est relativement rare et ne coïncide pas systématiquement avec une promotion
- Les formations de MA1 et 2 s'affirment comme une montée en compétence pas toujours statutairement reconnue.

3 LES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'objectif de cette partie est double :

- d'une part, analyser **les pratiques de « gestion ressources humaines » à destination des usagers** accueillis dans les ESAT autour de quatre grandes dimensions : 1) l'orientation et l'admission, 2) le parcours et la mobilité au sein de l'ESAT, 3) la formation et enfin 4) le mode de sortie,
- d'autre part, analyser **les pratiques « gestion ressources humaines » à destination des professionnels** des ESAT et tout particulièrement des encadrants de la filière travail autour de trois grandes dimensions : 1) le mode de recrutement, 2) le parcours et la formation et enfin 3) un zoom spécifique sur la fonction émergente de chargé d'insertion.

3.1 Les pratiques de GRH à destination des usagers

3.1.1 L'orientation et l'admission des usagers en ESAT

Le sentiment général est **qu'il n'y a plus de liste d'attente**. Aujourd'hui les jeunes handicapés sont orientés en priorité vers une scolarisation en milieu ordinaire avec le soutien éventuel d'un SESSAD. Par conséquent, **il faut aller chercher les jeunes adultes chez eux et leur proposer une offre de travail attractive** (Directeur, Babel). Dans les IME on retrouve les cas les plus lourds qui sont souvent inaptes au travail (Charles). Geppetto travaille en étroite collaboration avec les IME pour offrir des stages et pour faire en sorte que l'enseignement dispensé corresponde effectivement aux besoins de l'ESAT.

Plusieurs ESAT d'insertion (Trajectoire, Pléiade) ont évoqué leur souhait de **développer leurs relations avec la MDPH pour améliorer la pertinence de l'orientation** des usagers vers leur établissement. La rotation du personnel serait élevée dans les MDPH et par conséquent les agents ne connaîtraient pas toujours en détail les spécificités des établissements.

Faute de liste d'attente, pour ne pas avoir de place vacantes, les ESAT ont moins la possibilité de refuser, à l'issue de la période d'essai, les usagers qui leur sont adressés. **Ils doivent donc prendre en charge des pathologies ou des troubles nouveaux auxquels le personnel n'est pas formé (handicap psychique ou social notamment, mais aussi traumatisés crâniens)**. Ces usagers sont plus autonomes mais aussi beaucoup plus instables, ce qui perturbe les activités de production (Le Chemin). Les usagers à profil « social » valoriseraient le travail de manière différente et les moniteurs éprouvent des difficultés à les motiver, ce qui se traduit par un absentéisme élevé qui perturbe lui aussi la production. La quasi totalité des établissements signalent l'arrivée de usagers au profil cognitif et comportemental très différent des déficients intellectuels. D'ailleurs, **la co-habitation entre les différentes populations de handicapés pose des problèmes avec parfois des tensions, voire des violences** comme cela a été souligné à Indurain.

Les ESAT d'insertion et hors les murs se caractérisent par une sélection de leurs usagers. Les candidats aux ESAT d'insertion Trajectoire et Pléiade effectuent systématiquement un stage de validation. Chez Trajectoire, la durée est de 2 semaines. 1/3 environ des candidats ne sont pas admis et sont orientés vers d'autres structures. L'admission à Pléiade suppose la réalisation de 2 entretiens préalables et la réalisation d'une période d'essai de 6 mois. Pléiade a aussi mis en place un outil formalisé d'évaluation des usagers. Pour le Petit Poucet, les entretiens préalables sont au nombre de 3 et l'établissement s'adresse en priorité à des traumatisés crâniens qui sont très proches du milieu ordinaire.

On ne retrouve pas ces pratiques de sélection des usagers dans **les autres ESAT qui affirment accueillir tous les handicapés qui leurs sont adressés** et qui sont aptes au travail. Indurain a supprimé le stage obligatoire de pré-admission qui était jugé discriminatoire.

Dans les ESAT d'insertion, en raison de la durée de séjour limitée (à 3 ans en général), la rotation des usagers est assez élevée ce qui se traduit par un flux régulier d'admissions (24 admissions par an pour 152 places à Trajectoire). Dans les autres ESAT, **les usagers sont très stables, les entrées sont peu fréquentes et la population de usagers vieillie** ce qui nécessite de réaliser des aménagements de poste de travail (Le Chemin) ou un passage à temps partiel pour opérer une transition avec une autre structure (Indurain).

Enjeux clés

- En l'absence de listes d'attente, les ESAT vont devoir être attractifs pour attirer des jeunes en leur proposant des emplois qui correspondent à leurs attentes (activités de service)
- L'augmentation des profils de handicap psychique et social nécessite de nouvelles compétences chez les encadrants pour connaître ces handicaps et gérer les relations entre différentes populations d'handicapés.
- Le problème du vieillissement des usagers se pose nécessitant de nouvelles compétences chez les encadrants
- Les ESAT d'insertion sélectionnent leurs usagers pour pouvoir assurer leur mission

3.1.2 Le parcours des usagers en ESAT : le projet personnalisé et son suivi

Certains ESAT ont mis en place des projets personnalisés pour tous les usagers. Il s'agit principalement des ESAT d'insertion. A Trajectoire, les projets personnalisés sont suivis par le chargé d'insertion. Un point entre la chargée d'insertion, le moniteur et l'utilisateur est réalisé tous les 3 mois. Ce bilan donne lieu à la rédaction par la chargée d'insertion d'un projet professionnel. Pour ne pas pénaliser les activités de production, l'entretien est parfois programmé en dehors des horaires de travail (entre 12h et 14h par exemple). Tous les usagers bénéficient d'un projet personnalisé. Cette fréquence des entretiens est probablement permise par un taux d'encadrement faible dans cet ESAT (5 usagers par moniteur environ). A Bosite, chaque usager bénéficie d'une réunion de synthèse tous les 16 mois réunissant la responsable du service accompagnement, la psychologue et le moniteur référent. A Bellevue, le projet est réalisé 6 mois après l'admission et une réunion de suivi est organisée tous les 18 mois. L'animation des projets personnalisés est assurée par le service médico-social. A Cable+ les projets personnalisés sont en place, ils sont animés par le chef d'atelier.

Ailleurs, les projets personnalisés sont réservés aux usagers les plus autonomes et se généralisent petit à petit. A Indurain, seulement 12% des usagers bénéficient d'un projet personnalisé. Les directeurs adjoints et la responsable du service médico-social s'impliquent depuis quelques mois directement dans la réalisation des entretiens et la réaction des projets. A Babel, seulement 20% des usagers, ceux qui sont inscrits dans un parcours de formation, bénéficient d'un projet personnalisé. Pour respecter la loi, l'objectif est de passer à 100% en 2011. Les projets sont réalisés par le moniteur référent et une éducatrice spécialisée. Cette dernière souligne que les usagers ont du mal à parler de leur projet car ils n'acceptent pas leur handicap et ils ont peur de quitter l'ESAT. La plupart des projets individualisés sont reliés à l'amélioration des conditions de travail et à la condition de vie sociale et non pas tant à un projet professionnel car les usagers se projettent rarement en dehors de l'ESAT : « *C'est peut-être parce qu'ils sont trop bien ici !* » (Chargé d'insertion, Babel). On retrouve des projets personnalisés réservés aux usagers engagés dans des parcours de formation à Charles.

Les projets personnalisés sont en général réalisés par les moniteurs mais la démarche est souvent portée par le service médico-social (chargé d'insertion, assistante sociale ou éducatrice spécialisée).

A Geppetto, pour les projets personnalisés, les moniteurs suivent les usagers des autres ateliers afin d'éviter la confusion des rôles d'encadrant et de référent.

A Pléiade, les usagers tournent beaucoup entre les ateliers et ils effectuent de nombreux stages en entreprise, par conséquent, les moniteurs sont peu impliqués dans le suivi médico-social, c'est le chargé d'insertion qui s'efforce de faire un point chaque année avec eux. Pour l'instant, les projets personnalisés sont très peu formalisés.

A Di Caprio, les projets personnalisés étaient en place avant la loi de 2002. L'exigence réglementaire de formalisation des projets personnalisés a permis de renforcer la démarche. C'est l'assistante sociale qui pilote la réalisation des projets personnalisés, elle s'efforce de rencontrer 2 usagers par semaine (pour 320 usagers dans l'ESAT). Mais elle se heurte de manière croissante aux moniteurs qui veulent préserver leur autonomie et la liberté d'organiser les entretiens en fonction des contraintes de production. A Le Chemin, c'est aussi l'assistante sociale qui pilote la démarche projets personnalisés. Les projets personnalisés sont établis pour 3 ans. Afin de ne pas surcharger les moniteurs, elle a élaboré une grille de type QCM qu'ils doivent seulement cocher. Elle a aussi limité le nombre de réunions formelles, les échanges sur les projets personnalisés sont plutôt informels.

A La lune, les projets personnalisés existent depuis 1997. Ce projet évoque les aspects professionnels mais aussi les aspects personnels en liaison avec le foyer d'hébergement. La mise en œuvre du projets personnalisés est plus délicate, elle serait peu rigoureuse et gênée par des conflits entre les éducateurs du foyer et les moniteurs qui n'échangent pas leurs informations sur les activités réalisées par les usagers.

A l'ESCAPADE, ESAT hors les murs, un premier projet est élaboré par le chargé d'insertion qui reçoit tous les nouveaux entrants. Ensuite, les projets personnalisés sont réalisés par les moniteurs mais les contraintes croissantes de production les conduisent à espacer de plus en plus les entretiens. La conduite des entretiens nécessite un savoir faire certain, notamment pour ramener l'utilisateur à un projet réaliste.

Prost a mis en place des projets personnalisés que depuis 2008. Leur contenu est pour l'instant essentiellement orienté vers la mobilité entre les postes et les ateliers. Il en est de même à Géo.

Enjeux clés :

- Les ESAT pratiquent depuis longtemps des projets personnalisés mais ne l'appliquent encore souvent qu'à une minorité de usagers, les plus autonomes, et ils ne sont pas toujours formalisés. Seuls quelques ESAT, notamment d'insertion, ont systématisé les projets personnalisés.
- Le projets personnalisés est le principal motif de rencontre et d'échange entre les personnels de la filière travail et de la filière médico-sociale.
- La conduite d'entretien de projets personnalisés avec les usagers nécessite des compétences spécifiques.
- La formalisation des projets personnalisés nécessite des aptitudes à la rédaction par écrit dont ne disposent pas tous les moniteurs ce qui nuit à sa diffusion.

3.1.3 Les pratiques de formation

Plusieurs éléments ont retenu notre attention à la fois dans les visites au sein des ESAT qu'à partir des données issues de plans de formation à destination des usagers.

■ Les formations dispensées

Globalement **l'effort de formation via UNIFAF des 20 ESAT augmente très fortement** puisqu'il était de 2604 € en 2007, 29.097 € en 2008 et atteignait 227.830 € en 2009. Les 20 ESAT représentent 27% des stagiaires usagers formés en Rhône Alpes et 37% des dépenses de formation. **Ces données**

attestent que les établissements de l'échantillon sont plus actifs que la moyenne en termes de formation des usagers.

Les pratiques de formation sont disparates d'un ESAT à l'autre tant du point de vue de l'effort financier que les thèmes de formation. Selon les données UNIFAF 2009, les dépenses de formation via UNIFAF des 20 établissements étudiés vont d'un maximum de 91.600 € pour Babel à 0 pour Pléiade, Geppetto, Ultimate, etc. Ce tableau permet de constater que les dépenses de formation UNIFAF envers les usagers ne sont pas plus élevées dans les ESAT d'insertion comme Trajectoire ou Escapade.

Figure 12 - Dépenses de formation 2007-2009 pour les usagers via UNIFAF des 20 ESAT

ESAT	Dépenses de formation	ESAT	Dépenses de formation
Geppetto	0	Le Chemin	7 176
Pléiade	0	Métal	7 199
Ultimate	0	Cable+	13 435
Petit Poucet	0	Indurain	14 170
John Dee	0	Di Caprio	14 530
Bosite	0	Géo	21 490
Atari	0	Charles	24 256
La Lune	3 261	Bellevue	24 291
Trajectoire	3 950	Prost	28 169
Escapade	5 627	Babel	91 946

Données UNIFAF, 09.2009

Certains ESAT réalisent des actions nombreuses et diversifiées. A Trajectoire, l'effort de formation est important car les usagers reçoivent en moyenne 46 heures de formation par an. Lors de leur admission, tous les usagers reçoivent une formation sur les « Savoirs de base » et « Gestes et postures ». Ils reçoivent aussi un catalogue de formations et un chéquier formation qui les incite à s'inscrire. Les thèmes choisis sont : « Savoirs de base », « Communication et gestion du quotidien », « Apprendre à apprendre », « Image professionnelle et tenue adaptée ».

Trajectoire fait aussi suivre de nombreuses formations à la demande de l'atelier : par exemple :

- Bureautique : logiciel word, exel, PAO, etc.
- Restauration : sécurité alimentaire, service des plats chauds, etc.
- Espaces verts : taille des arbustes, agrément chimie, etc.
- Hygiène propreté : technique de nettoyage, attitude de service, etc. Toutes ces formations ne sont probablement pas financées via UNIFAF car comme on peut le lire dans le tableau ci-dessus, les dépenses UNIFAF 2007 à 2009 de cet ESAT ne s'élèvent qu'à 3950 €.

A Babel, plusieurs formations sont suivies par les usagers en fonction de leur projet professionnel : accueil, conduite de chariot élévateur, magasinier, soins aux animaux. Les formations diplômantes sont rares. Il y a eu une formation d'accueil-standardiste dispensée par le GRETA avec à la fin la délivrance d'une attestation. Il y a aussi eu une formation de magasinier pour 5 usagers. Babel propose de nombreuses activités de soutien importantes pour les IMC, (piscine, cheval, danse), il y a du bricolage pour développer l'habileté manuelle, expression orale, photo langage, jardinage dans des jardins municipaux. Il y a aussi des actions plus individuelles (soutien scolaire, informatique, cuisine). Les activités autour de la micro-informatique se développent (aller sur internet, faire des démarches administratives en ligne, etc.). Un prestataire (Plume informatique) propose cela sur Rhône Alpes et « ça marche très bien ». Les activités de soutien ne sont pas obligatoires mais on incite les usagers à y participer, surtout quand il y a une lassitude en atelier. C'est un des rares cas où les activités de soutien sont organisées durant les heures de travail. On retrouve aussi des activités

de soutien de type piscine, graphisme, musique à Bosite et Cable+. Mais là, les moniteurs sont parfois réticents à laisser les usagers s'absenter car cela pénalise la production.

D'autres par contre ne proposent quasiment pas de formation. A Indurain, il n'y a pas de formation professionnelle mais la nouvelle direction souhaite la mettre en place. Les groupes de travail ont fait apparaître les besoins de formation suivants pour les usagers : réalisation de stages hors de l'ESAT, soutien scolaire, code de la route et conduite d'engins de manutention. Une opération de RSFP sur le métier de la restauration est prévue. On retrouve cette absence de formation professionnelle à Geppetto, dont la direction dit ne pas connaître avec précision les modalités de financement. Quelques actions sont organisées en interne : une habilitation interne à la conduite d'engins, une initiation à l'informatique. Pour l'avenir, des formations sont envisagées en liaison avec des projets de mise à disposition.

Dans l'ESAT d'insertion Pléiade, il n'y a pas de formation professionnelle, celle-ci est dispensée par les entreprises dans lesquelles les usagers effectuent des stages. Les activités de soutien sont organisées par le SAVS : méthodes de contraception, les dangers de la consommation de drogues, informatique. Dans l'ESAT hors les murs Petit Poucet, il n'y a pas de plan de formation mais seulement des actions ponctuelles organisées en fonction des demandes des usagers et en mobilisant les compétences disponibles dans l'association de rattachement. **Là aussi, la direction manifeste un manque de vision globale de l'offre de formation.** Dans l'ESAT hors les murs ESCAPADE, les formations sont rares car la durée de présence dans l'ESAT est courte (1 an en moyenne) et le budget faible (2000€ par an). Il y a des formations ponctuelles : CACES, remise à niveau en coopération avec Trajectoire, techniques de nettoyage et informatique. Là aussi, les personnes rencontrées admettent ne pas avoir une vision claire de l'offre de formation.

Une troisième catégorie d'ESAT pratique la formation mais de manière non systématique, en fonction de demandes ponctuelles. A Charles, pour un budget annuel de 23.000€, les formations organisées sont informatique, anglais, mathématiques, Braille, français. Selon la chargée d'insertion, ces formations de maintien des acquis scolaires sont importantes dans un premier temps car elles permettent de redonner confiance, de faire prendre conscience aux usagers de leurs capacités, ce qui permet ensuite d'envisager des formations plus complexes. On retrouve ce même intérêt pour les savoirs de base à Bellevue « *Il faut bien savoir lire un minium pour lire des étiquettes à l'atelier* » (Moniteur, Bellevue).

A Di Caprio, les moniteurs privilégient la formation sur le tas, réalisée pendant les périodes creuses et centrée sur les tâches de production. Les moniteurs remarquent que l'offre de formations médico-sociales est abondante mais que les formations professionnelles orientées production sont rares ou inadaptées. L'AFPA par exemple exige que les usagers sachent lire et écrire ce qui exclut de nombreux candidats à la formation. Les organismes de formation sollicités sont le GERFI pour « manutention- CACES » et « sécurité » et l'APAVE pour « câblage électrique ». A Le Chemin, les moniteurs privilégient aussi la formation sur le tas. Une formation dispensée a été « Gestes et postures ». Les projets personnalisés ont fait émerger des demandes de formation en « hygiène corporelle » et en « Informatique ».

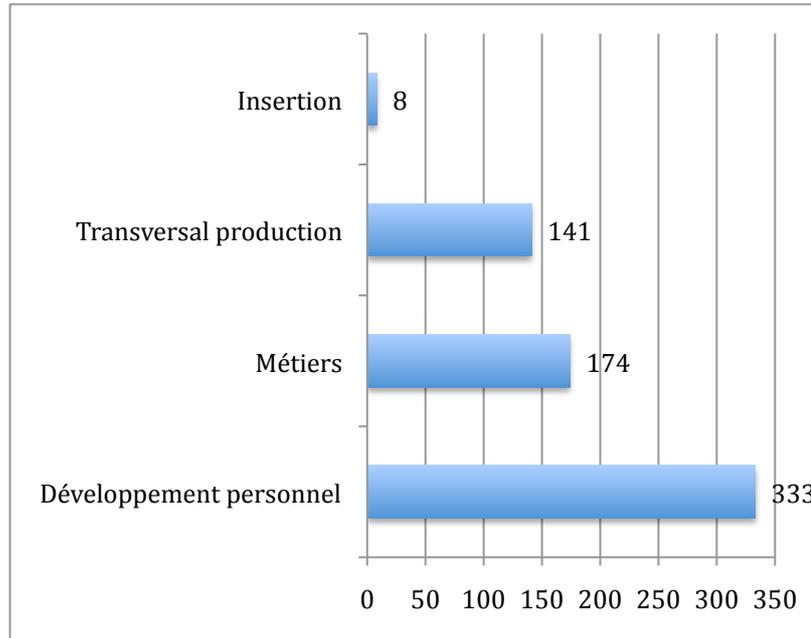
A La lune, la formation n'est pas prioritaire, elle est organisée au coup par coup en fonction des besoins. Les actions réalisées ont porté sur : « Gestes et postures », « Informatique », « CACES » et « entretien des outils en espaces verts ».

A Géo, l'établissement s'efforce de faire suivre à chaque usager un stage par an. Les formations réalisées concernent : CACES, taille de haie, utilisation d'une caisse enregistreuse.

Selon les données UNIFAF sur les 20 établissements étudiés (Cf. tableau ci-dessous), ce sont les formations portant sur le « développement personnel » qui ont concerné le plus de stagiaires usagers, soit 333 sur 656, (Communication, présentation de soi, réactivation des savoirs de base,

expression écrite, etc.). On trouve ensuite les formations « métiers » pour 174 usagers sur 656 (entretiens espaces verts, bureautique, entretien des locaux, etc.) et les « formations transversales production », 140 sur 656 (gestes et postures, sécurité manutention, démarche qualité, conduite de chariots, etc.).

Figure 13. Nombre de stagiaires par grand thème de formation.



8 ESAT sur les 20 ont bénéficié d'une action prioritaire régionale, essentiellement « gestes et posture », « conduite de chariot de manutention » et « communication ». 120 usagers ont suivi ces APR dans ces 8 ESAT. En région Rhône alpes, les APR représentent 15% des dépenses de formation envers les usagers.

Enjeux clés :

- L'effort financier de formation a augmenté très sensiblement depuis 2007.
- L'effort financier des 20 ESAT est supérieur à la moyenne régionale.
- Les pratiques de formation sont très disparates. L'effort de formation est très variable, les contenus de formation sont très diversifiés en fonction des activités de production et de la place accordée au médico-social.
- Les formations orientées sur le développement personnel des usagers sont les plus nombreuses.
- Relativement peu d'établissements bénéficient des APR

■ **La reconnaissance des savoir-faire professionnels (RSFP)**

Très peu d'ESAT ont mis en place des actions de RSFP. A Trajectoire des opérations de RSFP ont été mises en place avec l'AFPA pour les activités d'entretien des espaces verts et de restauration. A Babel, la direction estime que si **les RSFP sont relativement peu demandées par les entreprises, elles sont par contre très appréciées par les usagers qui y voient une reconnaissance** : « *C'est le plus beau jour de leur vie, recevoir un diplôme qui leur semblait inaccessible* » (Chargé d'insertion, Babel). **Par contre, les opérations de RSFP sont complexes à monter** : « *On établit un référentiel à partir des fiches ROME. Il faut organiser la formation, puis organiser un examen avec un jury composé de professionnels extérieurs* » (chef d'atelier, Babel). Une RSFP sur le métier de la manutention a été organisée dans l'établissement, la formation a été dispensée « sur le tas » en interne par le moniteur d'atelier à partir du référentiel, cela permet d'éviter les déplacements. 4 personnes l'ont obtenue,

cela a été une grande satisfaction pour les personnels de l'ESAT et pour les usagers. Par ailleurs, en raison de la certification ISO, Babel a mis en place une homologation de chaque travailleur sur son poste de travail. Chaque travailleur est homologué sur son poste (formé et déclaré efficient). Cette homologation est réévaluée régulièrement et les usagers en sont fiers « *je ne suis pas usagers, je suis câbleur* ».

Indurain évoque un projet de RSFP en cuisine et restauration.

Enjeux clés :

- Les opérations de RSFP sont rares et sont considérées comme des actions complexes à mettre en œuvre.
- Ces actions seraient peu demandées par les entreprises clientes, sauf dans le cas de mise à disposition.
- Ces actions sont appréciées par les usagers qui y voient une reconnaissance professionnelle et sociale.

■ **L'organisation des formations**

A Trajectoire, une **mutualisation de formations** informatiques avec d'autres ESAT pour réduire les frais, a été mise en place, mais **cette pratique semble rare**.

Pour les formations bureautiques, l'organisme de formation met un didacticiel en ligne, les usagers peuvent se connecter lorsqu'ils ont un moment de disponible. Le formateur vient une fois par mois pour répondre aux questions.

A Charles, **pour limiter les déplacements qui sont complexes pour les non-voyants, les formations ont lieu en intra**. Le plus souvent ce sont des intervenants du milieu ordinaire qui adapte leur pédagogie au public handicapé.

A Babel, la formation « technicien animalier pour les soins aux chiens et chats » a été réalisée à l'extérieur, dans un lycée agricole, par des enseignants du lycée. Sont aussi intervenus un vétérinaire, un dresseur pour chien, un spécialiste des chats. Elle a durée 1 an. Dans ce cas, le moniteur ou un AMP du foyer assure l'accompagnement (transport et repas) et aussi un suivi pédagogique.

Presque tous les ESAT organisent des formations en interne animées par des personnels de l'ESAT ou de l'association de rattachement (Educateur spécialisé, Ergothérapeute, Psychologue...). Cela permet de réduire les coûts. Cependant, avec la réduction des effectifs, le temps et les compétences manquent de plus en plus et les formations sont progressivement externalisées.

Selon les données UNIFAF, les principaux organismes de formation utilisés par les 20 ESAT pour les usagers sont les suivants.

Figure 14 – Les principaux organismes de formation.

Principaux centres de formation pour les usagers	Montant des dépenses 2007-2008-2009
CFprojets personnalisésA	17 160
CAC Formation	19 945
AFPA	27 156
GERFI+	28 320
OPTICAT	32 968
GRETA	44 895
CRF Centre de formation	58 134

Enjeux clés :

- La mutualisation des formations entre ESAT est rare.
- Les ESAT privilégient les formations en intra pour limiter les déplacements qui mobilisent des moyens en personnel et en matériel.
- Les formations internes dispensées par le personnel sont fréquentes mais l'externalisation s'accroît.

■ **La motivation des usagers à se former**

Plusieurs ESAT qui souhaitent développer la formation des usagers (Trajectoire, Babel), **ont fait état d'une faible motivation de la part des usagers pour s'inscrire en formation.** Les candidats sont peu nombreux au départ. Il faut passer beaucoup de temps à expliquer les objectifs et le contenu de la formation pour susciter des candidatures. Les usagers sont souvent peu demandeurs **et c'est l'ESAT qui les pousse à suivre une formation.** Des stages sont montés et la direction doit trouver des stagiaires, alors **les usagers sont parfois inscrits d'office, sans tenir compte de leur projet individuel** : « on a trouvé une formation, ils n'ont pas choisi la formation car on a une enveloppe et on a donc choisi des gens capables de suivre cette formation », « ça vient pas des usagers », (Moniteur, Babel). « pour eux suivre une formation professionnelle c'est vouloir partir de l'ESAT, être en milieu ordinaire ». « Ils ont peur de faire des formations car cela équivaut pour eux à partir du monde qu'ils connaissent ». (Educatrice, Babel). Par contre, **les usagers apprécient les formations en lien avec leur poste de travail** qui leur donnent une meilleure reconnaissance dans l'atelier et améliorent leurs conditions de travail.

Le point de vue est très différent à Cable+. **Une enquête de satisfaction est réalisée tous les 2 ans auprès des usagers, elle comporte des questions sur les demandes de formation et celles-ci seraient nombreuses.** Bosite a aussi instauré une enquête de satisfaction des usagers. Elle est même complétée par des groupes d'expression libre animés par les moniteurs qui permettent de faire ressortir des besoins de formation.

A Géo, les usagers ont apprécié la formation à l'utilisation de la caisse enregistreuse qui leur a permis de tenir eux-mêmes le point de vente des produits de la ferme. De même à Babel, les usagers ont suivi avec enthousiasme la formation sur les soins aux animaux domestiques qui les préparer à l'ouverture d'une nouvelle activité. Comme le souligne le directeur de Babel, **les jeunes handicapés ne sont plus intéressés par les métiers industriels mais par les métiers de l'informatique ou des services qui sont perçus comme plus valorisants.** Les formations sur ces sujets les motivent davantage.

Enjeux clés :

- Dans les ESAT qui ont le plus développé la formation, les actions ne correspondant pas toujours aux souhaits des usagers.
- Dans les ESAT « généralistes », les formations professionnelles semblent concerner en priorité les usagers de « bon niveau », qui sont parfois très sollicités.
- Des pratiques comme l'enquête de satisfaction usager ou les groupes d'expression font ressortir les attentes de formation des usagers.
- Certaines formations sont organisées en fonction des besoins de l'ESAT et non de l'utilisateur.
- Les usagers apprécient les formations tournées vers leur pratique professionnelle. Actuelle ou future.
- Les usagers se méfient des formations tournées vers la préparation d'un parcours hors de l'ESAT.

■ Les difficultés rencontrées

Selon l'éducatrice de Babel, **il y a des impératifs de production qui ne permettent pas d'avoir beaucoup de monde en formation** car il y a des contrats de production à respecter. Les absences des usagers perturbent la production surtout quand elles concernent des usagers de bon niveau. Récemment par exemple, les 4 personnes les plus compétentes ont dû quitter la production pour de la formation, « *le moniteur d'atelier a dû faire le boulot à leur place car aucun autre usagers n'aurait pu le faire.* » (Educatrice, Babel). Ce problème est aussi souligné à Charles, les « bons niveaux » sont sollicités par les activités de service comme les espaces verts, par les propositions de mise à disposition et par les formations professionnelles, cela pose des difficultés aux ateliers dans lesquels ils jouent aussi un rôle essentiel non seulement de production, mais aussi d'encadrement des collègues usagers.

A Géo, la monitrice en charge de la gestion de la formation **constate une inadaptation de l'offre des organismes de formation**. Elle intervient donc souvent elle-même pour concevoir une pédagogie adaptée avec le formateur.

Certains ESAT peuvent s'appuyer sur le service formation de leur association d'affiliation. A Trajectoire, le service formation du siège sélectionne les intervenants et prend en charge la gestion administrative. D'autres ont formellement identifié une fonction de gestion de la formation qui a été confiée à cadre. A Babel, Petit Poucet, Escapade, Cable+ et à Charles, c'est le chargé d'insertion qui gère l'analyse des besoins de formation et le suivi des actions. C'est l'assistante sociale à Le Chemin et à Di Caprio. A Géo, c'est une monitrice qui s'occupe des formations. Mais dans plusieurs établissements, la fonction n'est pas identifiée formellement, elle est alors prise en charge directement par le directeur qui y consacre peu de temps (Geppetto).

Enjeux clés :

- Les départs de usagers en formation posent parfois des problèmes aux ateliers qui ne peuvent maintenir leur production, d'autant plus que les usagers concernés par la formation sont souvent les meilleurs niveaux.
- L'offre de formations professionnelles adaptées aux handicapés est peu développée, il faut adapter des formations prévues pour le secteur ordinaire, ce qui suppose des compétences en ingénierie pédagogique.
- La gestion de la formation est très variable, le directeur, le chargé d'insertion, l'assistante sociale, le moniteur peuvent en être chargé.
- Quand la fonction de gestion de la formation est clairement attribuée, cette gestion est mieux organisée.

■ La formation sur le poste de travail et la mobilité intra et extra ESAT

Trajectoire se caractérise par la présence d'une unité de « ré-entraînement au travail » destinée aux usagers qui ont besoin d'un temps de ré-adaptation. Cette unité propose une activité de conditionnement traditionnelle. Le séjour peut durer de 2 semaines à 1 an. Cette unité est très demandée par les usagers. Les délais pour y accéder et intégrer ainsi l'ESAT peuvent être assez longs. A la sortie de cette unité, les usagers sont orientés vers une unité de production. Dans le même esprit, Cable+ dispose de 2 ateliers « ressources » pour les usagers les plus en difficulté. Ils sont animés par des éducateurs spécialisés : « *Ces ateliers permettent de donner du travail à tout le monde* » (Moniteur, cable+). Ils sont rattachés aux ateliers de sous-traitance industrielle, ils effectuent le même travail, mais à un autre rythme.

A Trajectoire la **mise à disposition est encouragée pour rapprocher les usagers du secteur ordinaire**. En Principe les premières mises à disposition sont à temps partiel (quelques jours par semaine) et sur de courtes durées pour que les usagers s'habituent progressivement à ce nouvel environnement

professionnel. Les périodes sont aussi limitées à 6 mois dans une même entreprise pour éviter que l'usager se fasse des illusions sur une embauche potentielle.

A Indurain, une **mobilité entre les postes de travail dans l'atelier a été mise en place par les moniteurs pour augmenter la polyvalence** des usagers car cela donne de la flexibilité à l'organisation du travail. Mais il n'y pas de mobilité entre ateliers ni de mise à disposition ou de stages. Certains moniteurs le regrettent : « *les anciens CAT vivaient repliés sur eux-mêmes, il faut les ouvrir au milieu ordinaire en favorisant la mise à disposition et l'insertion* » (Moniteur , ETS, Indurain). « *Il n'y a pas cette ouverture actuellement chez Indurain c'est regrettable car certains usagers ont le potentiel pour évoluer* ». Lorsque les bons niveaux n'évoluent pas rapidement, ils prennent l'habitude du travail protégé « *ils comprennent vite qu'ici ils sont tranquilles* » (moniteur, Indurain). La difficulté pour l'insertion ce n'est pas les aptitudes professionnelles, qui sont en général acquises, mais le comportement global de la personne (savoir communiquer avec les autres, respecter des consignes, respecter des horaires). Ces aptitudes ne peuvent s'acquérir que dans des contacts réguliers avec le milieu ordinaire. Il y a aussi tout le travail à faire avec les travailleurs du milieu ordinaire pour qu'ils sachent se comporter avec un travailleur handicapé.

A Babel, suite à leur demande formulée dans le cadre du projet personnalisé, de **nombreux usagers effectuent des stages dans d'autres ESAT ou en milieu ordinaire**. C'est le chargé d'insertion qui recherche le lieu de stage et assure le suivi. Il recherche aussi des contrats de mise à disposition. Inversement, l'ESAT accueille de nombreux stagiaires d'autres structures. C'est aussi le chargé d'insertion qui suit ces stagiaires. Les moniteurs interrogés à Le Chemin remarquent que les activités qui mettent les usagers en contact avec le milieu ordinaire (espaces verts, nettoyage, mise à disposition, ateliers délocalisés) font progresser les usagers de manière significative.

A Charles, les nouveaux usagers font un essai d'une semaine dans chaque activité avant d'en choisir une (Charles). Par la suite, chaque **usager a la possibilité de faire un essai dans un autre atelier pendant 3 mois**. La nouvelle chargée de mission a pour fonction de développer les stages en entreprise et notamment en entreprise adaptée. Elle souligne toutefois que le problème c'est que ces entreprises offrent rarement des opportunités d'embauche suite au stage, ce qui est frustrant pour les usagers.

A Prost, la mobilité entre postes et entre ateliers est encouragée pour multiplier les situations d'apprentissage des usagers.

Dans l'ESAT d'insertion Pléiade, l'essentiel de la formation a lieu durant les stages en entreprise ordinaire. Au PETIT POUCKET, la formation se fait uniquement sur le tas en milieu ordinaire dans le cadre de la mise à disposition.

A Bellevue, le **développement des activités service (espaces verts, ateliers délocalisés) permet d'offrir des postes de travail plus riches pour les usagers qui en ont les capacités**. L'accès à ces activités est souvent un challenge pour les usagers, ce qui les pousse à progresser. La difficulté par contre, c'est que comme ces ateliers ont un fort taux d'encadrement (1 moniteur pour 5-6 usagers), il faut supporter de forts taux d'encadrement dans les ateliers traditionnels pour compenser.

Dans la plupart des ESAT, **la mission de formation est remplie dans l'atelier par une formation technique sur le tas dispensée par le moniteur**. Ce dernier organise le travail en fonction des capacités de chaque usager de l'équipe, explique les tâches à accomplir, demande à l'usager de décrire lui même le travail à faire pour vérifier s'il a bien compris. **Cette démarche pédagogique apparaît comme le cœur de métier de l'ESAT et nécessite un réel savoir faire pédagogique (répéter les chose, vérifier qu'elles sont comprises, observer la réalisation des tâches, encourager)**. A Geppetto, Prost et à Di Caprio, **l'essentiel du rôle éducatif du moniteur repose sur l'organisation du travail car il s'agit de donner des tâches progressivement plus complexes aux usagers afin qu'ils progressent**.

A Di Caprio, les usagers qui en formulent la demande dans leur projet personnalisé peuvent effectuer un stage de 4 mois dans un autre atelier. Par contre, **il n’y a pas de mise à disposition car les emplois proposés sont jugés déqualifiés et trop peu valorisants**. A Le Chemin, on évoque aussi que les usagers sont désocialisés quand ils sont mis à disposition et qu’après un temps, ils demandent à revenir à l’ESAT où ils se sentent plus à l’aise.

Enjeux clés :

- Dans les ESAT, l’essentiel de la formation est dispensée par le moniteur, sur le poste de travail et directement en lien avec les tâches de production. L’important est donc la qualité de cette formation sur le tas et le parcours entre les postes de travail qui doit permettre une progression.
- Les qualités de pédagogue des moniteurs paraissent essentielles pour la progression des usagers. Il conviendrait de les développer.
- Si le moniteur est dans une logique de progression, l’ajustement entre l’organisation du travail et les capacités du usagers est très subtil.
- La mobilité entre les postes de travail et entre les ateliers paraît essentielle à la progression de l’usager.
- Les activités de service apportent des postes plus riches qui incitent les usagers à progresser.
- Les stages dans un autre ESAT, une entreprise adaptée ou une entreprise ordinaire paraissent très enrichissants pour les usagers.
- La mise à disposition est perçue de manière très différente d’un ESAT à l’autre : soit comme une expérience très enrichissante et la meilleure préparation à l’insertion, soit comme une mise en danger de l’usager.

3.1.4 La sortie de l’ESAT

■ L’insertion

L’ESAT d’insertion Trajectoire a clairement identifié un parcours en trois étapes de l’usager :

- Reprendre une activité (accueil, prise de poste, bilan)
- Préparer son projet professionnel
- Se préparer à la sortie de l’ESAT.

Dans la 3^{ème} étape, après 3 ans, l’attention se porte sur l’accompagnement de la sortie avec la rédaction du CV et la recherche d’emploi. Un atelier de recherche d’emploi est proposé une demi-journée par semaine. **Les chargées d’insertion animent des ateliers de formalisation du projet professionnel et de recherche d’emploi. Les chargées d’insertion font aussi un démarchage en entreprise pour rechercher des postes possibles pour les usagers.** Mais la recherche de stages et de mises à disposition est réalisée par l’usager lui-même.

Le service d’aide à l’insertion édite aussi un CV book avec les CV des usagers qui recherchent un emploi (29 CV en juin 2010). Ce book est diffusé tous les 3 mois auprès des entreprises afin de maintenir un lien avec le monde économique. L’idée de ce book c’est de ne plus se contenter d’attendre les offres d’emploi des entreprises, qui sont souvent inadaptées aux usagers, mais de leur montrer les compétences disponibles à l’ESAT.

Sur 152 usagers, 24 trouvent chaque année un emploi en milieu ordinaire à la sortie de Trajectoire. Les possibilités d’insertion sont liées aux capacités des individus, mais aussi au savoir faire des encadrants de l’ESAT qui vont **convaincre des entreprises de réaliser les aménagements de poste nécessaires à l’accueil d’un usager**.

L'insertion ne se fait pas toujours sur le métier exercé à l'ESAT, il est par exemple très difficile d'insérer des usagers dans les métiers de la PAO car les exigences des entreprises sont très élevées, les insertions sont plus nombreuses sur des emplois peu qualifiés.

Une fois en emploi dans le milieu ordinaire, l'usager est accompagné pendant 2 ans par un chargé d'insertion qui fait un point régulier avec lui et l'employeur.

L'approche de l'insertion est différente à Pléiade puisqu'il n'y a pas de mise à disposition mais des stages et des contrats d'apprentissage en milieu ordinaire. Sur 52 places, 7 usagers ont été insérés en 2008, mais l'insertion deviendrait de plus en plus difficile en raison de l'évolution du profil des usagers. L'ESAT accueille à présent des jeunes avec un handicap psychique ou social qui ont du mal à accepter les règles du monde du travail et n'acceptent pas les tâches répétitives. Le chargé d'insertion recherche les stages et assure le suivi des usagers placés en entreprise.

A l'ESAT hors les murs PETIT POUCKET, sur 10 places, 1 à 2 usagers (traumatisés crâniens) sont insérés par an. Les usagers sont en mise à disposition pendant plusieurs années (4 à 5 ans) avant que l'insertion se réalise. Les usagers sont souvent diplômés et ont eu une vie professionnelle avant le traumatisme crânien, la difficulté est de leur faire accepter un emploi moins qualifié correspondant à leurs capacités intellectuelles actuelles plus réduites. Le PETIT POUCKET teste actuellement le contrat PASSMO (Passerelle vers le milieu ordinaire) qui lie l'entreprise et la personne handicapée par un contrat de travail, mais qui engage l'ESAT à suivre le usagers pendant 3 ans et à le réintégrer si l'entreprise en fait la demande. Pendant ces 3 années, l'entreprise bénéficie d'une réduction de ses charges sociales. Le risque pour l'ESAT est de devoir réintégrer un usagers en sureffectif et à tout moment en cas de remise en cause du contrat.

A Indurain, il n'y a pas d'insertion, ce que regrettent certains moniteurs car certains usagers sont autonomes et pourraient accéder au milieu ordinaire.

Dans la plupart des **ESAT généralistes, les insertions sont rares et fortement liées aux caractéristiques des usagers**. Ils considèrent que leur mission n'est pas l'insertion mais que leur devoir est d'accompagner les usagers dont c'est le projet. A Géo et à Bosite, certains usagers sont mis à disposition mais ils ne sont pas volontaires pour l'insertion jugée trop risquée.

Enjeux clés :

- Le savoir faire des chargés d'insertion joue un rôle clé dans la réussite de l'insertion des usagers.
- Les compétences clés mises en œuvre sont :
 - la prospection et la capacité à mettre en avant les avantages pour l'entreprise de l'emploi d'un usager,
 - la capacité à adapter le poste aux caractéristiques de l'usager,
 - la capacité à former l'entourage professionnel de l'usager pour qu'il accepte le handicap
- Les ESAT généralistes ne pratiquent l'insertion qu'au coup par coup et ne considèrent pas qu'elle soit au cœur de leur mission.
- Le contrat PASSMO apparaît comme un dispositif expérimental intermédiaire entre la mise à disposition et l'insertion. Ce dispositif devra être évalué et éventuellement diffusé.

■ **Le vieillissement des usagers**

A Indurain, 15 usagers ne sont plus en état de travailler et des solutions ont dues être trouvées avec des foyers et des MAS de l'association pour les transférer, d'abord à temps partiel, dans une autre structure. C'est un problème nouveau lié au vieillissement de usagers présents dans l'ESAT depuis son ouverture en 1966 et auquel il n'y a pas de réponses établies.

A Le Chemin, il y a aussi cette émergence du problème du vieillissement des usagers. Des aménagements de postes doivent être réalisés pour tenir compte de la baisse de leurs capacités.

Enjeux clés :

- Le vieillissement des usagers est un problème émergent dans les ESAT généralistes.
- Il faudrait préparer les moniteurs à la prise en compte de cette évolution des capacités des usagers.

3.2 Les pratiques de GRH à destination des encadrants de la filière travail

Trois dimensions sont à souligner quant à cette partie : le recrutement des professionnels, le parcours et la formation de ceux-ci et, enfin, une étude ciblée sur la fonction de chargé d'insertion sera réalisée.

3.2.1 Le recrutement des moniteurs

■ La sélection

A Trajectoire les moniteurs sont assez stables. L'atelier qui pose problème est l'unité de validation qui est plus difficile à animer car il accueille tous les candidats dont certains sont « assez éloignés du travail ». Il y a un turn-over important des moniteurs sur cet atelier. L'ESAT recherche des professionnels « métier » avec plusieurs années d'expérience. La politique de l'association est de ne pas recruter d'ETS ni d'éducateurs spécialisés car la mission des responsables d'unité de production est d'encadrer le travail et non d'assurer une prise en charge médico-sociale. Vu les difficultés rencontrées par les moniteurs de l'atelier de validation, l'ESAT s'interroge actuellement sur le recrutement de profils davantage médico-sociaux. ESCAPADE **refuse aussi les profils ETS jugés difficilement « contrôlables ».** Mais la direction reconnaît que les moniteurs sont de plus en plus **déstabilisés par les nouveaux profils d'usagers.** Le Chemin et Bellevue privilégient aussi les profils « métier » et se méfient des éducateurs spécialisés car pour les postes de moniteur : « *Il faut des gens qui ont envie de travailler* », (Directeur Le Chemin); « *les éducateurs spécialisés sont des professionnels qui ont du mal avec la valeur travail* » (Directeur, Bellevue).

A Bellevue, le profil recherché est essentiellement « métier », mais la direction estime qu'il faut maintenant rechercher plus que des ouvriers de production car ils doivent démarcher des clients, concevoir des process de production. Le profil recherché est maintenant Bac +2 et non plus seulement CAP ou BEP.

Indurain privilégie aussi les candidats avec un profil « métier ». Des compétences médico-sociales ne sont pas requises pour la sélection des candidats. La direction estime toutefois que dans le cadre d'un renforcement de la mission médico-sociale, **ce type de compétence pourrait être davantage recherché dans l'avenir.** Il en est de même à Gepetto, Bosite et Cable+, la double compétence métier/médico-social est maintenant recherchée car on se rend compte qu'il est difficile de faire évoluer les compétences des anciens lorsque l'on veut renforcer la mission médico-sociale de l'ESAT.

A Babel, la direction estime qu'il est difficile de trouver des moniteurs car il faut une solide expérience professionnelle et en même temps accepter un salaire moins élevé. Des jeunes diplômés ETS ont fait des essais qui n'ont pas été concluants en raison d'un manque de compétences professionnelles.

A Charles, les moniteurs sont dans l'ensemble assez stables. Le turn-over est par contre élevé à Gepetto.

Di Caprio est un des rares ESAT qui recherchent des moniteurs avec la double compétence métier et médico-social car cela leur permet de mieux comprendre la finalité du métier. La direction regrette d'ailleurs que le contenu médico-social des formations 1^{er} et 2^{ème} classe soit insuffisant. De la même manière, La Lune ne recrute que des moniteurs ETS car c'est la politique de l'association qui juge qu'ils sont alors davantage aptes à accompagner les usagers.

Enjeux clés :

- La plupart des ESAT privilégient l'expérience professionnelle métier comme critère de recrutement.
- Il y a dans plusieurs établissements une forte méfiance vis-à-vis des diplômés ETS.
- Lorsque le renforcement de la mission médico-sociale est souhaité par l'ESAT, les compétences médico-sociales deviennent plus importantes, ce qui se traduit par l'introduction de formations médico-sociales.
- Les moniteurs les plus anciens ont du mal à acquérir les compétences médico-sociales

■ **L'intégration**

A Trajectoire, les nouveaux moniteurs sont placés en binôme avec un moniteur plus expérimenté pendant plusieurs semaines. Les nouveaux moniteurs reçoivent une formation d'intégration « Maîtrise du poste de RUP » au cours de laquelle un psychiatre intervient pour parler des différentes maladies. En dépit de la volonté de Trajectoire de laisser les encadrants à l'écart de la maladie, cette intervention du psychiatre est très appréciée par les moniteurs comme par les chargés d'insertion. Notamment parce que les séances permettent d'échanger entre eux sur leurs expériences des relations avec les usagers. Le projet de l'association est aussi présenté. Ils reçoivent également une formation « gestes et postures » et « droit du travail ».

3.2.2 Le parcours des moniteurs

■ **La formation**

A Trajectoire, **la politique est de ne pas former les moniteurs aux aspects médico-sociaux**. Ils ne suivent donc pas les formations de moniteur 2^{ème} et 1^{er} classe « *Surtout pas. Leur mission est de faire fonctionner un atelier, ils ne sont pas là pour traiter la maladie, il y a les médecins psychiatres pour cela* » (Directeur). « *Pour le moniteur l'important n'est pas de savoir si l'usager est schizophrène ou autre, mais si il est capable de tailler la haie ou non* » (Directeur). Si le moniteur rentre trop dans les aspects médicaux, il ne peut plus avoir l'autorité d'un chef d'équipe sur l'usager.

A Indurain, les formations de moniteur 2^{ème} classe et ETS étaient aussi très rares. La nouvelle direction souhaite les développer et a établi une liste d'attente. Certains moniteurs attendent leur tour avec impatience. **Un moniteur vient d'être diplômé ETS et déclare avoir beaucoup apprécié sa formation car elle donne un regard différent sur les handicapés.** « *On se rend compte de toutes les conneries qu'on pouvait faire au quotidien avec les usagers* », « *La manière d'aborder un usager trisomique et une personne psychotique est très différente* » (moniteur). Depuis sa formation, il lui semble que les usagers de son atelier sont plus épanouis au travail. Pour faire progresser les usagers, il faut donner plus de place au rôle éducatif et à la formation professionnelle.

A Babel, la direction estime que la formation ETS prépare bien à la fonction de chargé d'insertion, par contre elle prépare mal à la fonction de responsable d'atelier car elle ne comporte pas suffisamment de contenu sur la gestion de production ni sur le management des moniteurs. La plupart des moniteurs ont suivi la formation de moniteur 2^{ème} classe.

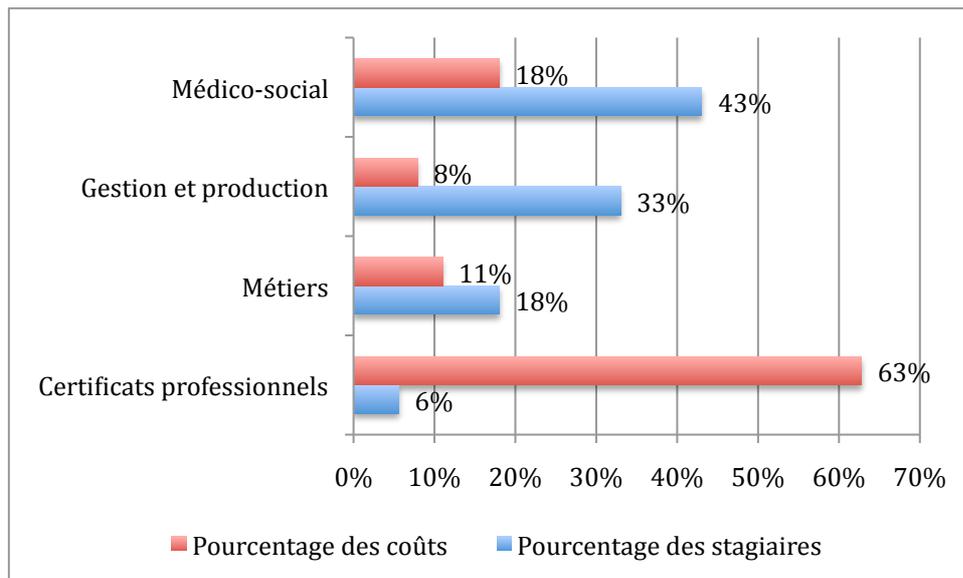
A Charles, il n'y a pas de politique de formation systématique des moniteurs à 2^{ème} classe. Cela dépend des demandes individuelles et des budgets disponibles.

A Geppetto, il y a une réticence à envoyer les moniteurs suivre les formations 2^{ème} et 1^{er} classe car dans le passé, **les moniteurs sont partis une fois diplômés.**

Prost, Le Chemin **sont des ESAT où tous les moniteurs sont diplômés 1^{er} ou 2^{ème} classe.** La volonté de Cable+ est aussi de former tous les moniteurs au niveau 2^{ème} classe, par contre la formation ETS est jugée trop longue, trop couteuse et pas suffisamment adaptée aux besoins.

Selon les données UNIFAF portant sur ces 20 établissements, **les formations aux certificats professionnels (2^{ème} cl, 1^{er} cl et ETS) représentent 63% des dépenses de formations** engagées envers les personnels encadrants alors qu'elles ne concernent que 6% des stagiaires (Cf. tableau ci-dessous).

Figure 15. Répartition des coûts et des stagiaires par axes de formation, données agrégées 2007-2008-2009



La formation ETS notamment apparaît comme très consommatrice de ressources puisqu'elle représente 28% des dépenses de formation pour 1% des stagiaires (soit 9 stagiaires formés en 3 ans pour un budget de 204.200 €). La formation de moniteur 2^{ème} classe arrive ensuite avec 26% des dépenses pour 4% des stagiaires (soit 23 stagiaires en 3 ans, pour 186.500 €).

Figure 16. Répartition des coûts et des stagiaires pour les formations aux certificats professionnels, données 2007-2008-2009 agrégées pour les 20 ESAT

Thème de la formation	Pourcentage des stagiaires	Pourcentage des coûts
Mon. 1er Cl	1%	9%
ETS	1%	28%
Mon. 2ème Cl	4%	26%

Enjeux clés :

- Les politiques vis-à-vis des formations professionnelles du secteur sont très contrastées d'un ESAT à l'autre.
- Ces formations sont très onéreuses et captent près des 2/3 des dépenses de formation des 20 établissements.

■ **Le plan de formation**

Selon les données UNIFAF, les dépenses de formation¹⁷ engagées pour ces 20 ESAT sont variables d'une année sur l'autre. On constate en effet une forte baisse en 2008, puis une reprise en 2009

Figure 17. Engagements de formation annuels des 20 ESAT

Année	Engagements en €	Base 100 en 2007
2007	307 766	100
2008	128 249	41
2009	273 080	88

Selon les données UNIFAF 2007-2009, les dépenses de formation pour les encadrants sont les suivantes.

Figure 18. Dépenses de formation des encadrants (2007-2009)

ESAT	Dépenses formation encadrant 2007_2009		
Prost	non valide	Indurain	30680
la lune	0	Bosite	31125
Geppetto	0	Di Caprio	35264
Petit Poucet	0	Babel	36481
Ultimate	0	Bellevue	39171
Escapade	1289	Cable+	44278
Géo	12092	John Dee	46509
Atari	12884	Pléiade	49571
Charles	18241	Métal	54221
Le Chemin	22702	Trajectoire	81832

A Trajectoire, **les moniteurs reçoivent surtout des formations techniques en liaison avec leur métier**. La formation aux aspects médico-sociaux se développe néanmoins depuis peu puisque des modules de formation sont organisés aussi bien pour les moniteurs nouvellement arrivés que pour ceux plus expérimentés, en fonction des besoins. Récemment ils ont ainsi abordé quatre thèmes :

- Quelle distance tenir avec des travailleurs souffrants de troubles psychiques ?
- Comment transmettre des savoirs aux travailleurs handicapés ?
- Comment concilier le respect des objectifs commerciaux et le management d'équipes de travailleurs handicapés, aux comportements aléatoires ?
- Comment gérer les situations de tensions et de conflits, qui seraient à la fois plus fréquentes et plus violentes ?

Les données UNIFAF montrent que pour 2009, Trajectoire a dépensé 76.323 € via UNIFAF, ce qui représente un des budgets les plus élevés, les autres établissements se situant plutôt autour de 10.000 à 15.000 €. Une formation ETS en congé individuel de formation a mobilisé l'essentiel de cette somme soit 59.836 €. Une formation à la transmission des savoirs a concerné 12 stagiaires pour 9.995 €.

A Indurain, le plan de formation 2010 est le suivant :

¹⁷ Selon le numéro d'adhérent le montant des PAUF peut inclure plusieurs établissements

- Promouvoir la bienveillance
- Recyclage chariot
- Violence niveau 1
- Approche des situations de handicap
- Moniteur 1^{er} classe
- Informatique word-excel

Pour un total de 54 k€ dont 37 k€ pour la formation d'un moniteur 1^{er} classe. On retrouve cet équilibre entre formations techniques et médico-sociales à Géo. La plupart des formations sont en lien avec la production, pour préparer le lancement des nouvelles activités comme la légumerie par exemple ou pour la certification à la conduite d'engins. **Mais, il y a une volonté d'orienter davantage les moniteurs vers le médico-social grâce à la formation.** Des formations sur la pédagogie, le handicap psychique sont très demandées.

A Geppetto, les formations suivies par les moniteurs sont plutôt des formations courtes au contenu technique. Il en est de même à Le Chemin avec des formations à la conduite d'engins de manutention et à l'entretien des espaces verts.

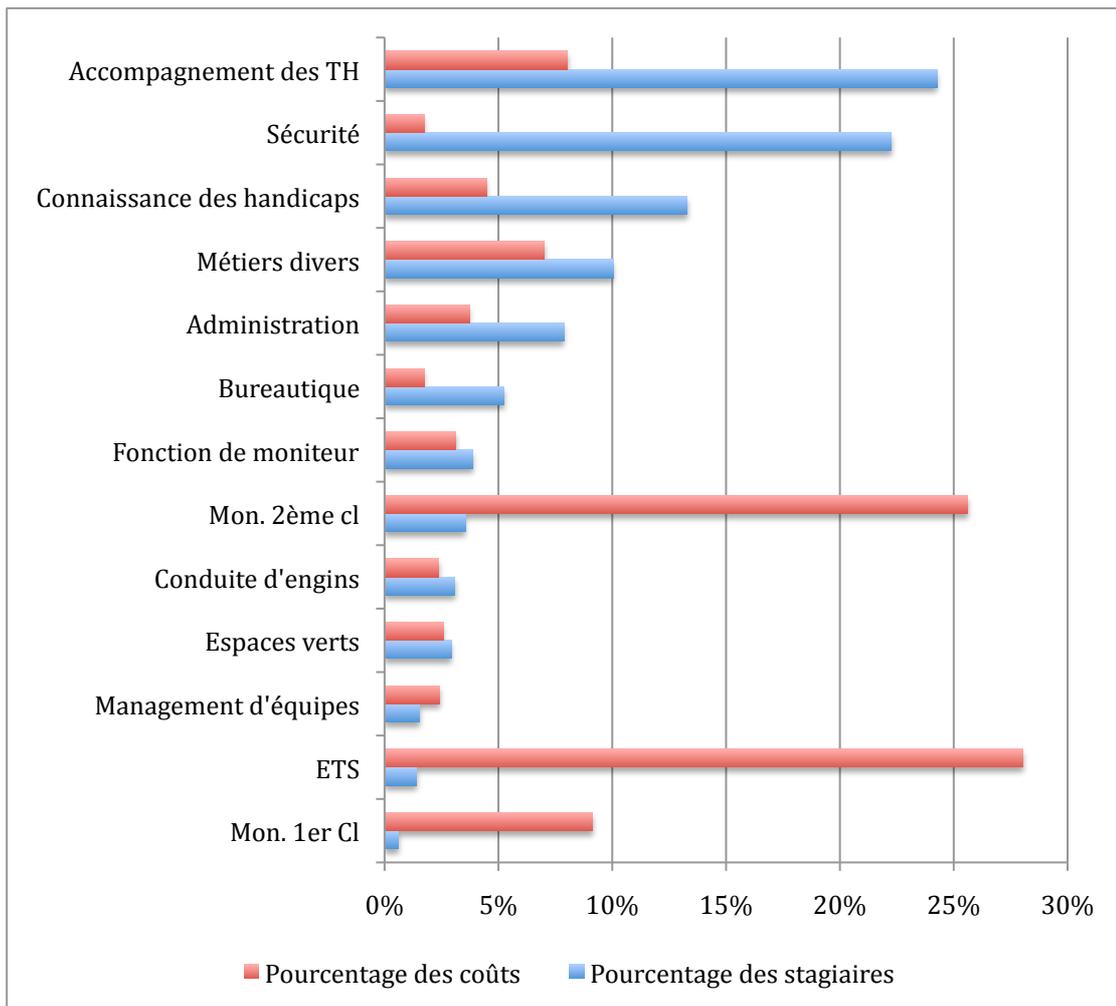
A Pléiade, les formations suivies sont informatique et analyse de la pratique. La direction de Di Caprio estime que **l'offre de formation pour les personnels est abondante pour les aspects professionnels, mais insuffisante pour les aspects médico-sociaux.**

A l'ESCAPADE, les formations sont peu fréquentes en raison d'un budget limité (2000 € par an) mais aussi parce que **la taille réduite de l'établissement rend difficile le remplacement des moniteurs absents pour formation.** Il faudrait des cours du soir pour éviter cette difficulté.

La DRH de Métal considère que les besoins de formation sont importants mais que les budgets sont insuffisants. L'essentiel du budget est consacré aux formations qualifiantes (Moniteur 2^{ème} cl), ensuite il reste un peu d'argent pour financer des actions sur la connaissance du handicap. A Métal, à Bellevue et à Cable +, **la direction estime que les budgets disponibles pour la formation des personnels sont insuffisants** et qu'il faut rechercher d'autres sources de financement (entreprises, fondations, etc.).

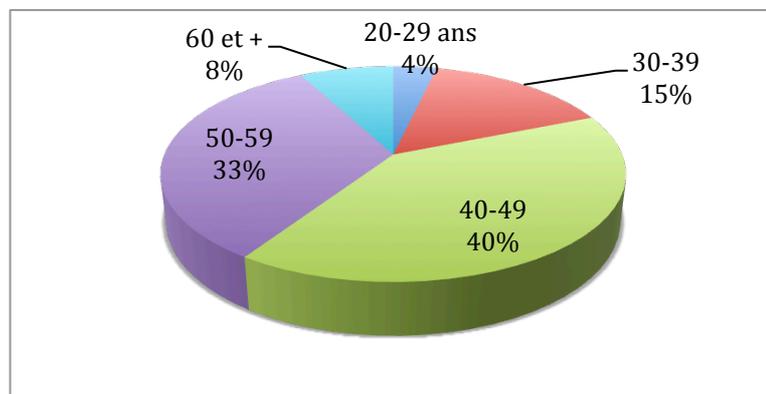
Les données UNIFAF sur les 20 ESAT étudiés donnent une vision plus globale des actions de formation engagées qui contredit parfois les propos des personnes interrogées. **Les formations médico-sociales (accompagnement des usagers, connaissances des handicaps, etc.) sont celles qui concernent le plus de stagiaires (41%).** Ces chiffres ne corroborent pas les déclarations des directeurs rencontrés qui estiment que les formations dispensées sont essentiellement techniques et tournées vers le métier. En effet, selon les données UNIFAF, les formations métiers (espaces verts, bureautique, blanchisserie, etc.) ne concernent que 21% des stagiaires et 14% des dépenses de formation (Cf. Annexe pour le contenu des thèmes et des axes de formation).

Figure 19. Répartition des coûts et des stagiaires par thèmes de formation, données 2007-2008-2009 agrégées pour les 20 ESAT



Selon les données UNIFAF sur les 20 ESAT, sur les 364 encadrants formés entre 2007 et 2009, 72% sont des hommes, 82% occupe la fonction de moniteur d'atelier et 40% ont entre 40 et 49 ans.

Figure 20. Répartition des encadrants formés selon l'âge (2007-2009).



Enjeux clés :

- Les moniteurs suivent essentiellement des formations d'accompagnement des usagers et à la sécurité.
- L'offre de formations techniques serait la plus large selon les directions.
- Selon les directions, les formations médico-sociales commencent à être dispensées en liaison avec le renforcement de la mission médico-sociale des ESAT
- L'offre de formations médico-sociales serait peu abondante.
- Le remplacement des moniteurs partis en formation est un problème pour les petits ESAT.
- Les sommes consacrées aux formations qualifiantes sont importantes ce qui laisse peu de budget pour les autres alors que les besoins sont importants.

■ **Les besoins de formation exprimés**

A Trajectoire, Métal et à Babel, **des entretiens annuels ont été mis en place, ils permettent notamment de collecter et de faire remonter les besoins de formation.** A Babel, les besoins exprimés sont les **écrits professionnels et la conduite de l'entretien de projet.** Une formation de tous les personnels aux écrits professionnels a été planifiée pour 2010 et 2011. Ces mêmes besoins de formation sont exprimés à Geppetto.

A Indurain, les besoins de formation exprimés par un groupe de travail ad hoc sont :

- connaissance du handicap psychique
- conduite de l'entretien de projet
- les écrits professionnels
- le vieillissement de la personne handicapée
- la gestion des conflits
- apprendre à apprendre

On retrouve ce besoin de formation au handicap psychique à Charles en liaison avec l'arrivée d'un nouveau profil de usagers. A Pléiade, **les moniteurs expriment un manque de connaissances sur les handicaps psychique et social.** Ils admettent rencontrer des difficultés à motiver au travail les jeunes handicapés. Ils apprécieraient aussi une formation sur la gestion des conflits.

Enjeux clés :

- Les entretiens annuels ne sont mis en place que depuis très peu de temps dans certains ESAT.
- Les entretiens annuels jouent un rôle clé pour faire remonter les besoins de formation des moniteurs.
- Les besoins de formation exprimés sont d'ordre médico-social : connaissance des nouvelles formes de handicaps (psychique et social), réalisation des projets personnalisés (écrits professionnels, conduite des entretiens de projet).

■ **La mobilité**

A Trajectoire, les moniteurs peuvent évoluer vers le poste de responsable de production puis de responsable de secteur d'activité et éventuellement de directeur d'établissement. Le directeur actuel a franchi toutes ces étapes en 9 ans.

A La lune, tous les encadrants de l'association sont diplômés ETS ce qui facilite la mobilité entre les établissements (soins, hébergement, travail). Les moniteurs de l'ESAT sont d'ailleurs principalement recrutés par mobilité interne au sein de l'association. Les moniteurs remarquent toutefois qu'une fois leur diplôme obtenu, ils attendent parfois plusieurs années avant d'obtenir la promotion catégorielle correspondante ce qui crée des tensions entre eux : « *On fait le même travail, mais on ne touche pas le même salaire !* » (Moniteur, La Lune).

■ La relation contribution-rétribution

A Trajectoire, les salaires des moniteurs sont relativement faibles, mais les conditions de travail sont plutôt bonnes. En restauration par exemple, il n'y a pas de travail le soir et le week-end. Il y a aussi un management participatif et un effort de formation. Les relations avec les travailleurs handicapés sont plutôt bonnes : « *c'est que du bonheur, ils sont investis, ils sont gentils, on a envie de se mettre en 4 pour qu'ils réalisent leur projet* » (directeur, Trajectoire).

Une prime globale à l'association est versée annuellement ainsi que des primes ponctuelles en fonction de l'activité des ateliers.

A Babel, le directeur estime que la convention collective est une contrainte pour la rémunération des moniteurs d'atelier. Il n'est pas possible de leur demander une contribution plus importante car on ne peut pas augmenter leurs salaires. Par contre, ils bénéficient de temps libre avec un accord d'entreprise qui leur octroie 8 semaines de congés payés.

Enjeux clés :

- La convention collective et les contraintes financières du budget social, limitent les possibilités de rétribution des moniteurs.
- Le renforcement de la mission médico-sociale conduit à un accroissement de la charge de travail des moniteurs qu'il est difficile aux ESAT de rétribuer par du salaire.
- Les ESAT utilisent plutôt les congés et, en général le temps de travail, pour fidéliser les moniteurs.

3.2.3 La fonction de chargé d'insertion

A Trajectoire, les chargées d'insertion n'ont pas de diplôme médico-social. Elles ont reçu une formation sur les techniques de recherche d'emploi et sur la prise de parole en public.

A Babel, le **chargé d'insertion interrogé a suivi la formation d'ETS** à l'ITS de Caluire entre 1999 et 2002. Il était à l'époque moniteur d'atelier. Il a ensuite été nommé moniteur principal. Cette formation correspondrait mieux au métier de chargé d'insertion car elle porte surtout sur le handicap. La fonction a une dimension commerciale assez forte à laquelle la formation d'éducateur technique spécialisé ne prépare pas et un besoin de formation sur ce sujet est clairement exprimé. Auparavant il était moniteur principal et il a tendance à privilégier ses missions dans l'ESAT auprès des usagers au détriment de la prospection, alors que sa direction lui demande justement de prospecter davantage. **Il déclare par exemple ne pas être à l'aise pour faire du démarchage téléphonique.** Pourtant, le directeur commercial lui a fixé un objectif quantifié de facturation des mises à disposition de +10% par rapport à l'année dernière. Il y a donc une pression commerciale : « *Pour l'instant par rapport aux objectifs, je suis dans les clous, donc je prospecte moins.* » (Chargé d'insertion, Babel).

Les compétences clés du chargé d'insertion sont la connaissance du handicap pour connaître les capacités des usagers et la connaissance des métiers du milieu ordinaire. Lors d'une visite d'établissement, il faut pouvoir évaluer d'un coup d'œil les postes qui peuvent être occupés par un handicapé. Souvent les entreprises ne le savent pas a priori. Il faut aussi des connaissances sur la démarche commerciale. **Il est très important de connaître la législation pour pouvoir argumenter de manière précise auprès des entreprises.** Il faut les aborder en leur montrant combien elles vont gagner. Le collectif des chargés d'insertion a justement organisé avec le Collège Coopératif une formation sur l'approche du client : « *Démarcher l'entreprise pour faciliter l'insertion* ». Cette formation a également été suivie par la chargée d'insertion de Charles.

Une formation utile pour les chargés d'insertion pourrait être la connaissance des marchés publics.

Avec la nouvelle législation sur l'emploi des handicapés dans le secteur public leurs demandes vont croître et l'ESAT ne sait pas comment traiter avec les organisations publiques.

Au PETIT POUCKET, le chargé d'insertion a un diplôme ETS. A Di Caprio, il n'y a pas de chargé d'insertion, par contre les missions transversales (organisation de RSFP, insertion, suivi du professionnel personnel, formation interne des usagers) sont animées par les moniteurs diplômés ETS.

A l'ESCAPADE, le chargé d'insertion avait une expérience de l'insertion dans le secteur social et de la prospection commerciale mais il n'a pas de diplôme médico-social.

Enjeux clés :

- La fonction de chargé d'insertion est nouvelle et son contenu n'est pas encore bien stabilisé et varie d'un ESAT à l'autre.
- Les compétences clés sont la connaissance du handicap et la connaissance des emplois du milieu ordinaire.
- Un besoin de formation sur le démarchage des entreprises et des collectivités locales est exprimé : démarchage téléphonique, législation fiscale et sociale sur l'emploi de usagers, marchés publics.

Encadré : recodage des thèmes de formation

Axe Médico social

Thème Connaissance du handicap

- OUVRIERS ESAT VIEILLISSANTS
- COMPRENDRE PAUSagersOLOGIES MENTALES
- CONNAISSANCE DES DIFF. HAND.II
- ADULTES HANDICAPES

Thème Accompagnement des usagers

- GESTION DE LA VIOLENCE
- Aprojets personnalisésRENDRE A Aprojets personnalisésRENDRE
- APR EN ESAT ACCOMPAGNER 1
- MOTIVER ACCUEILLIR COMMUNIQUER

Thème Management d'équipe

- MANAGEMENT
- MANAGER/ ENCADRER UNE EQUIPE
- COM INTERPERSONNELLE &INTERACT
- MANAGEMENT DYNAMIQUE
- GESTES ET POSTURES

Thème Moniteur d'atelier

- PERFECT° MONITEURS ATELIERS
- MONITEUR ATELIER MA27
- ROLE DU MONITEUR EN ESAT
- FONCTION MONITEUR ATELIER

Axe gestion et production

Thème Administration

- DEFINIR UNE STRATEGIE D'EVALUATION INTERNE
- AUDITEURS INTERNES
- GESTION ATELIER INDUSTRIEL
- FACTURATION

Thème Sécurité

- SAUV. SECOUR. TRAVAIL / FORMATION INITIALE
- RECYCLAGE SST
- SST

Thème Conduite d'engins

- PERMIS C
- CONDUITE CHARIOT CACES
- CACES - CATEGORIE 1
- CONDUITE D'ENGINS

Axe Métier

Thème Espaces Verts

- ENTRETIEN CONNAISSANCE PHYTOSA
- RECONDUCTION DIPLOME PHYTOSANI
- ADULT HAND ESPACE VERTS
- ADAPTATION DES TECHNIQUES DE GRIMPER
- RECYCLAGE PONTIER ELINGUEUR

Thème Bureautique-Informatique

- LOGICIEL LAVIN PRO
- EXCEL PERFECTIONNEMENT 2
- CREATION D UN SITE
- PAO / IN DESIGN

Thème Métiers divers

- PUBLIPOSTAGE MAILING
- LE GROS OEUVRE SESSION 5
- L'HYGIENE EN LOCAUX NORMES
- ORGANISER MEusagersODES CUISINE CEN

Axe Certificats professionnels

Thème Moniteur 2^{ème} classe

- CQFMAB (Certificat de qualification de moniteur d'atelier 2ème classe)

Thème Moniteur 1^{er} Classe

- CQFMAA (Certificat de qualification de moniteur d'atelier 1ère classe)

Thème ETS

- DEETS (Diplôme d'état d'éducateur technique spécialisé - ex CAFETS)

4

Chapitre 4 – Analyse critique de l'offre de formation et des pratiques

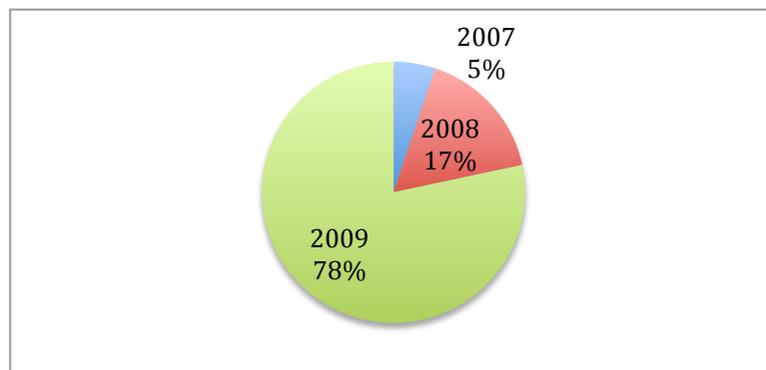
Les données présentées ici sont issues de l'exploitation des données UNIFAF sur les formations en région Rhône Alpes. Ces données quantitatives sont complétées par des données issues d'entretiens réalisés avec des experts de la formation.

1 LA FORMATION A DESTINATION DES USAGERS

Le fichier transmis comporte des informations sur 309 actions de formation financées durant les années 2007, 2008 et 2009.

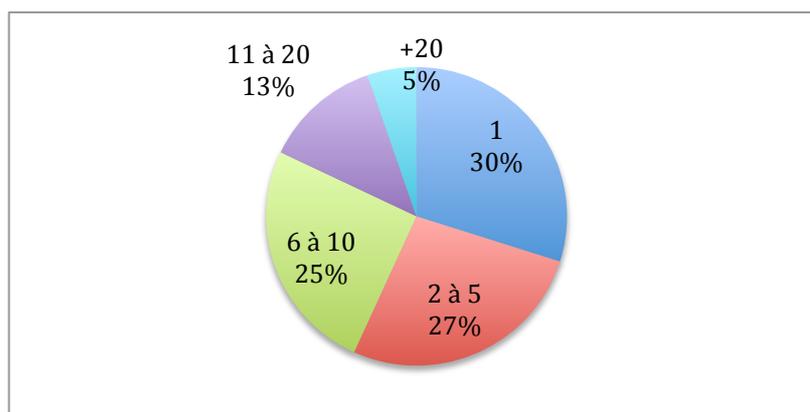
Avec 115.000€ engagés en 2008 et 545.000€ en 2009, la progression des dépenses de formation est très importante.

Figure 21. Dépenses de formation, 2007-2009.



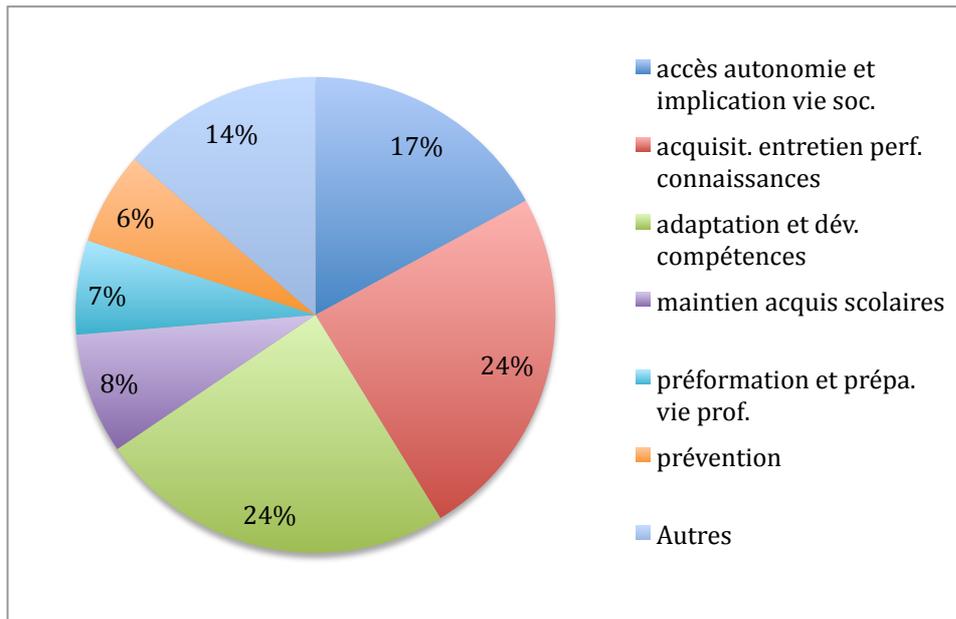
Près de 1/3 des formations ont concerné 1 stagiaire seulement, et les 3/4 ont concerné moins de 10 stagiaires.

Figure 22. Nombre de stagiaires par prise en charge en 2009.



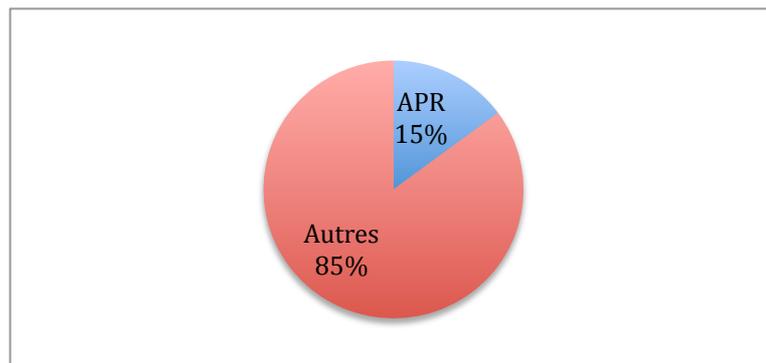
Les types d'action les plus fréquents, aussi bien en nombre de prises en charge que de stagiaires concernés, sont « Acquisition et entretien perf. Connaissances », « Accès autonomie et implication » et « Adaptation et développement des compétences ».

Figure 23. Répartition des stagiaires part type d'action.



Les APR représentent 15% des dépenses de formation des usagers sur la période 2007-2009

Figure 24. Part des APR dans les dépenses de formation.



Pour analyser les thèmes des formations en liaison avec le développement des activités économiques et avec l'introduction des projets professionnels des usagers, nous avons retraité les données en recodant l'intitulé des actions.

Nous avons utilisé 4 catégories de formation :

Métier :

- Espaces verts
- Restauration
- Electricité
- Bureautique
- Blanchisserie
- Hygiène et nettoyage
- Autres métiers

Insertion professionnelle

Compétences transversales de production :

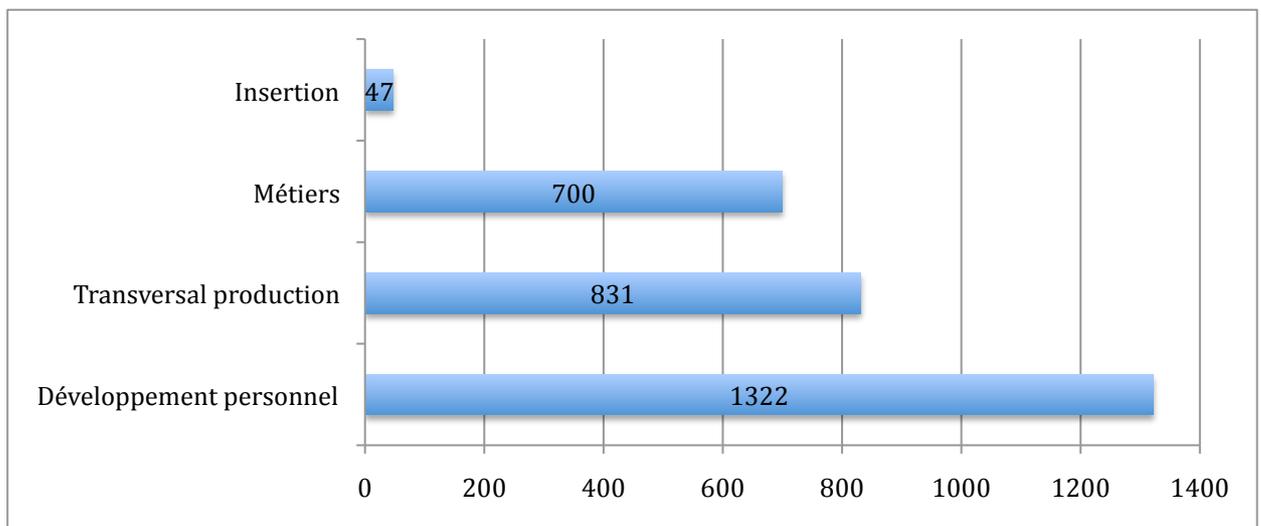
- Sécurité
- Qualité
- Conduite d'engins
- Ergonomie (geste et posture)

Développement personnel

- Comportement individuel (communication, présentation de soi, etc.)
- Acquis scolaires
- Citoyenneté (fiche de paie, transport en commun, etc.)
- Représentant au CVS

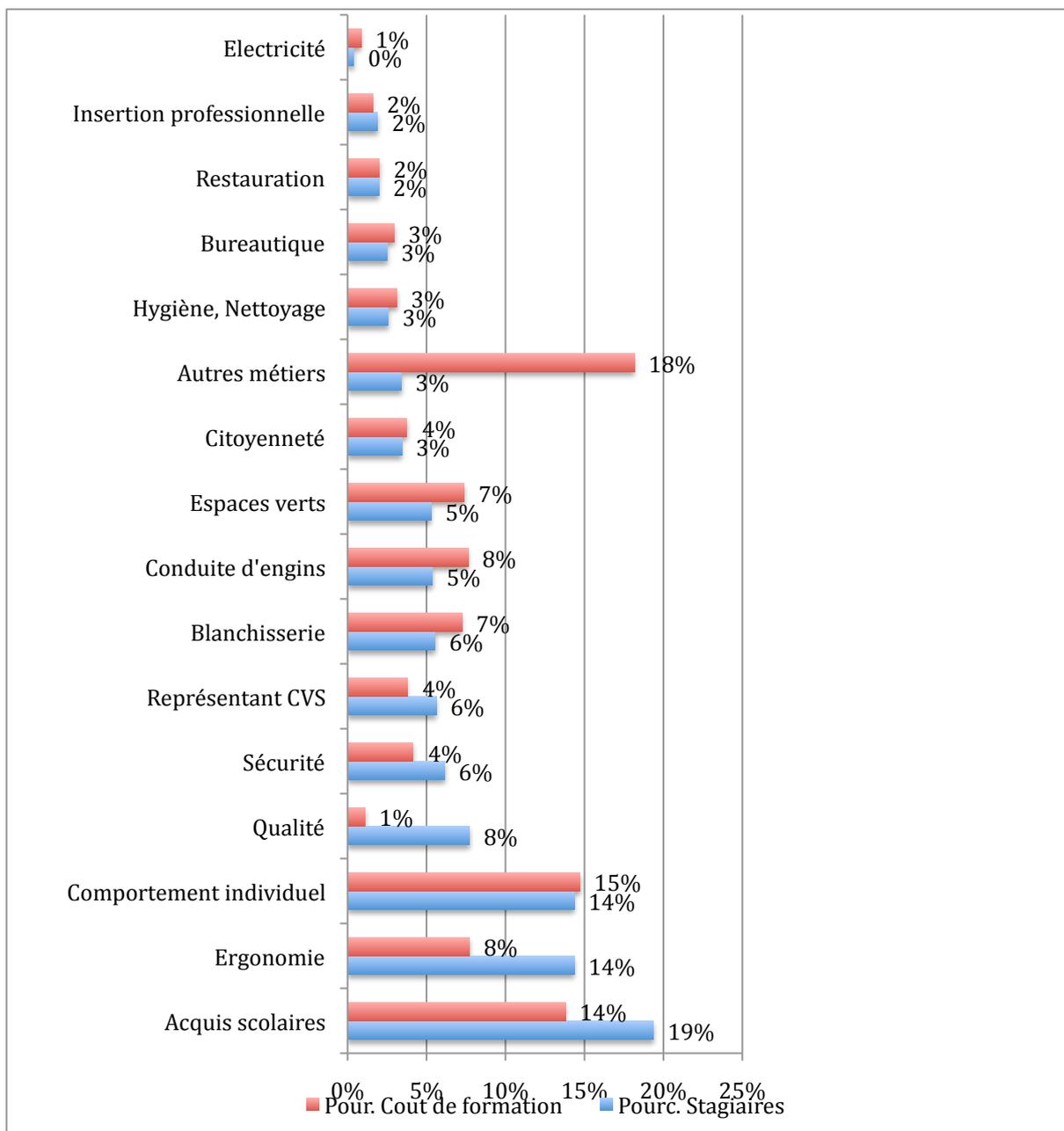
Les formations orientées sur le développement personnel concernent le plus de stagiaires. On trouve ensuite les compétences transversales de production et les formations métier.

Figure 25. Nombre de stagiaires par axe de formation.



La répartition des stagiaires dans ces différents thèmes de formation fait apparaître que les acquis scolaires, l'ergonomie et le comportement individuel sont ceux qui concernent le plus de stagiaires. Nous avons mis en correspondance les dépenses engagées sur chacun de ces thèmes de manière à faire apparaître les thèmes les plus coûteux par rapport au nombre de stagiaires concernés. Les coûts sont particulièrement élevés pour le thème autres métiers et dans une moindre mesure pour les thèmes Espaces verts, Conduite d'engin et Blanchisserie.

Figure 26. Répartition des stagiaires et des dépenses par thème des formations



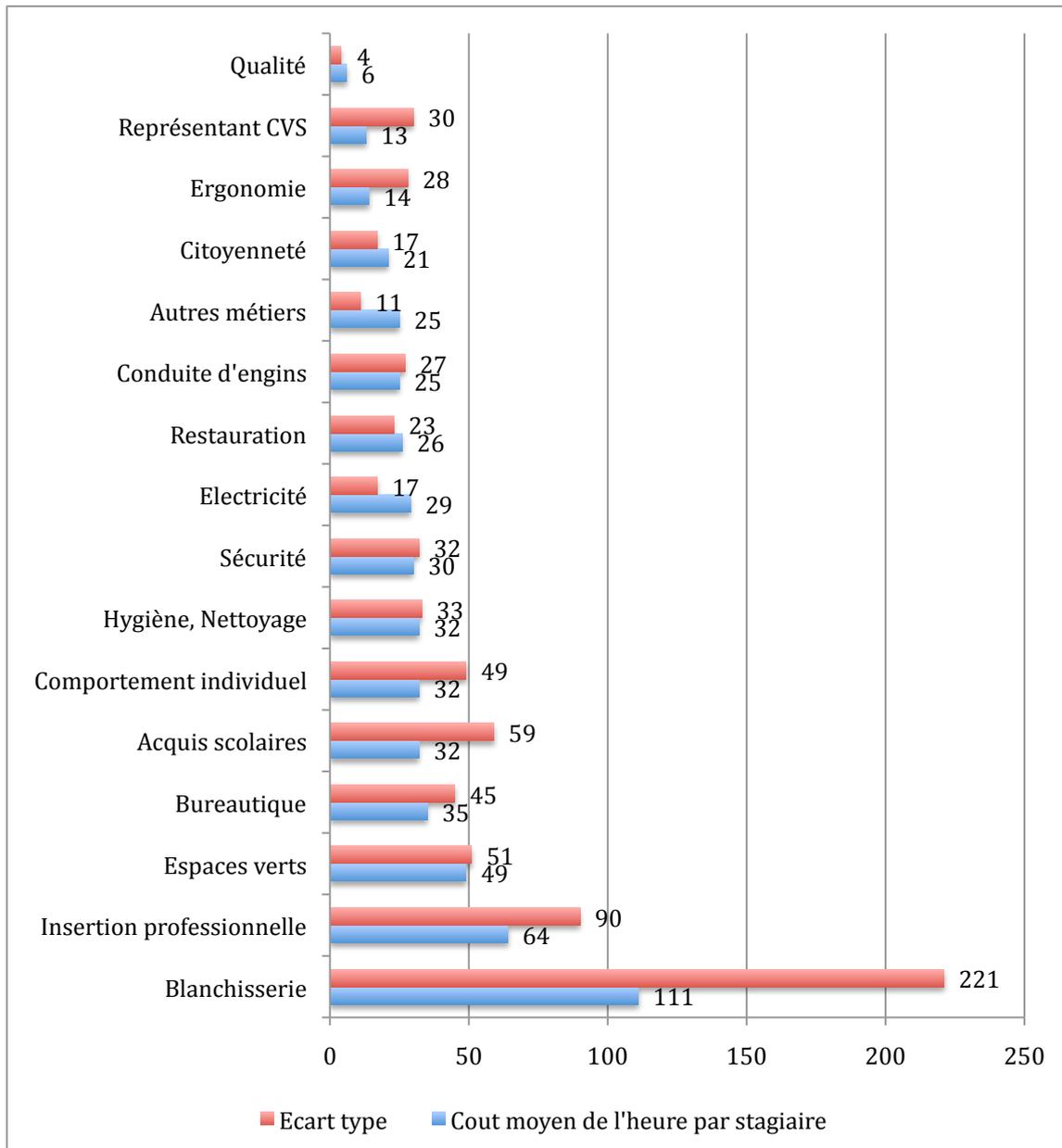
Les experts interrogés, estiment que les incitations à réaliser des formations des usagers sont venues de la loi de 2005 et des aides de l'Etat pour la formation professionnelle en ESAT. Mais il y a aussi l'émergence de nouveaux métiers et la volonté d'offrir des prestations à plus forte valeur ajoutée qui nécessitent des compétences nouvelles comme l'hygiène, la qualité, l'informatique, etc.

Les besoins de formation qui reviennent le plus souvent sont (espaces verts, conduite d'engins de manutention, qualité, informatique, gestes et postures, représentant des usagers en CVS).

Selon les expert, les formations à orientation médico-sociale (remise à niveau scolaire, présentation de soi...) sortent maintenant du cadre des formations professionnelles (depuis la circulaire de aout 2008). Elles sont considérées comme des activités de soutien qui relèvent du foyer. Le problème c'est que ces formations ne peuvent donc pas concerner les usagers qui ne sont pas hébergés en foyer. Les données présentées ci-dessus montrent pourtant que les formations médico-sociales concernent bien plus de stagiaires que les formations métiers, y compris en 2009.

Pour chacun des thèmes de formation, nous avons aussi calculé le cout moyen de l'heure de formation par stagiaire. Alors que le cout horaire moyen est de 29 €, ce cout moyen est plus élevé pour les espaces verts (49€), l'insertion professionnelle (64€) et surtout pour la blanchisserie (111€). Nous notons aussi que les écarts types sont très élevés, ce qui signifie que d'une prise en charge à l'autre sur un même thème, les variations de prix sont très importantes. Cela notamment pour la blanchisserie (221€) mais aussi pour l'insertion professionnelle (90€) et les acquis scolaires (59€).

Figure 27. Cout moyen et écart type de l'heure de formation pour chaque thème.



Selon les données UNIFAF, 90 organismes de formation interviennent sur les formation de usagers. Les principaux organismes de formation utilisés par les ESAT de la région Rhône Alpes pour les usagers sont les suivants.

Figure 28. Les principaux organismes de formation.

Principaux centres de formation pour les usagers	Montant des dépenses 2007-2008-2009
CFPPA	17 160
CAC Formation	19 945
AFPA	27 156
GERFI+	28 320
OPTICAT	32 968
GRETA	44 895
Croix Rouge Centre de formation	58 134

Selon les experts interrogés, il y a quelques prestataires spécialisés sur les travailleurs handicapés, mais ils ne sont pas nombreux.

Un des plus connus dans la région est l'établissement de Beauchastel (Ardèche) géré par la Croix Rouge française. C'est un ESAT qui propose un catalogue de formations destinées aux usagers (restauration, espaces verts, conditionnement, gestes et postures, etc.). Les formations sont réalisées à Beauchastel en résidentiel. Le stage d'une semaine coûte 1500 €. Un foyer sur place propose un hébergement. Le transport est à la charge de la structure du stagiaire.

GERFI + (situé à La Rochelle) propose un catalogue des formations pour usagers. Les formateurs se déplacent et animent des sessions en intra. Il s'agit d'un prestataire qui fonctionne sur le secteur ordinaire mais qui développe une offre pour les usagers. Les formateurs sont des ETS.

L'offre de formation spécialisée est rare et il faut souvent avoir recours à des organismes du secteur ordinaire et adapter avec eux la formation au public handicapé.

Par exemple, une formation à la restauration a été conçue avec l'AFPA de Saint Priest. Il s'agit de former 17 usagers à raison de sessions de 7j pour 4 personnes qui se succèdent sur 18 mois. Les moniteurs et un ETS ont travaillé avec le formateur AFPA à l'adaptation de la formation pendant 1 an. Le coût total prévu est de 225.000 €. Le financement a été demandé à UNIFAF dans le cadre de l'enveloppe B (APR et aide au lancement d'une nouvelle activité) il y a 3 mois. Les usagers se rendront sur place par eux-mêmes en TCL, elle ne pourra donc concerner que des usagers autonomes en transport. Les sessions seront animées par un formateur de l'AFPA et une demie journée par semaine d'échanges avec les moniteurs est prévue.

Pour les RSFP, les ESAT fonctionnent le plus souvent en interne, ce sont les moniteurs eux-mêmes qui définissent les savoir faire requis et qui réalisent la formation et l'évaluation.

Concernant l'organisation des formations, certains ESAT créent leur propre centre de formation pour palier les insuffisances des organismes actuels qui sont soit trop éloignés géographiquement, soit pas assez spécialistes du handicap. Un ESAT lyonnais a par exemple créé un centre de formation en juillet 2010. Ce centre a pour objectif d'élargir l'offre de formation des usagers sur Lyon ce qui sera utile car certains usagers ne veulent pas partir de leur domicile pendant plusieurs jours pour se rendre à Beauchastel par exemple. Le centre permettra aussi d'offrir une nouvelle reconnaissance à des moniteurs et à des éducateurs.

Au départ, il s'agissait d'un projet commun à plusieurs établissements mais comme les choses avançaient trop lentement, un établissement a pris les choses en main pour lancer le projet plus rapidement.

Pour l'instant, 3 sessions de formation de représentants des usagers au CVS ont été organisées. Elles ont été animées par un ETS. Cet ETS va suivre cette année une formation en ingénierie pédagogique

et il devrait ensuite prendre en charge la gestion du centre de formation. Son premier travail sera de concevoir et de commercialiser un catalogue de formations pour déficients intellectuels. Les thèmes prévus sont : conditionnement, sécurité, palettisation, informatique. Les moniteurs des ateliers sont mobilisés sur la base du volontariat pour préparer des sessions avec l'aide de l'ETS.

L'offre prévoit une solution d'hébergement avec le centre international de séjour de Lyon. Un éducateur sera employé en CDD pour encadrer les usagers hébergés en soirée et le matin. Cependant cet état de faits semble vrai pour tout les départements.

Selon les experts, les mutualisations sont assez rares car les ESAT ne coordonnent pas leurs plans de formation en amont. Chacun monte ses actions de son côté. Il y a parfois des cas où l'ESAT paie une formation pour 5 de ses usagers alors que le formateur peut en prendre en charge 8. Lorsque l'information sur cette disponibilité circule, il est souvent trop tard pour que les autres ESAT puissent s'organiser pour envoyer un de leurs usagers. Parfois, pour compléter les effectifs, la solution consiste à recruter d'autres usagers de l'établissement qui ne sont pas a priori intéressés par la formation.

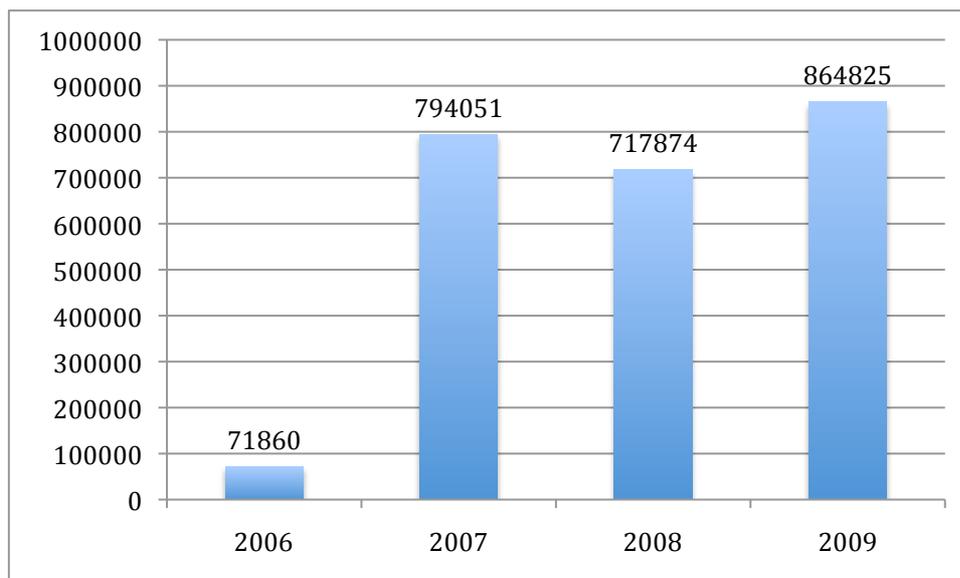
Enjeux clés :

- Une meilleure mutualisation pour le montage et la réalisation des plans de formation serait souhaitable. Si un organisme pouvait proposer une prestation d'aide au montage de plan de formation, de mutualisation des formations et de recherche de financements, cela serait d'une grande utilité.
- Pour impliquer davantage les moniteurs dans la réalisation de formations, il faudrait leur dispenser une formation de formateur. Une APR UNIFAF de ce type serait la bienvenue.
- Les organismes de formation spécialisés sur les usagers sont peu nombreux et sont éloignés de Lyon.
- Certains ESAT de la région développent une activité de formation en mobilisant leurs moniteurs et leurs ETS comme formateurs.
- Les stages en résidentiel posent les problèmes du transport et de l'hébergement des usagers ce qui accroît les coûts de la formation.
- Certains usagers ne veulent pas quitter leur domicile pendant plusieurs jours.
- Les formations visant le développement personnel (acquis scolaires, comportement individuel, citoyenneté, etc.) sont les plus répandues.
- Les formations métiers sont les plus coûteuses à l'heure de formation.

2 LA FORMATION A DESTINATION DES PERSONNELS

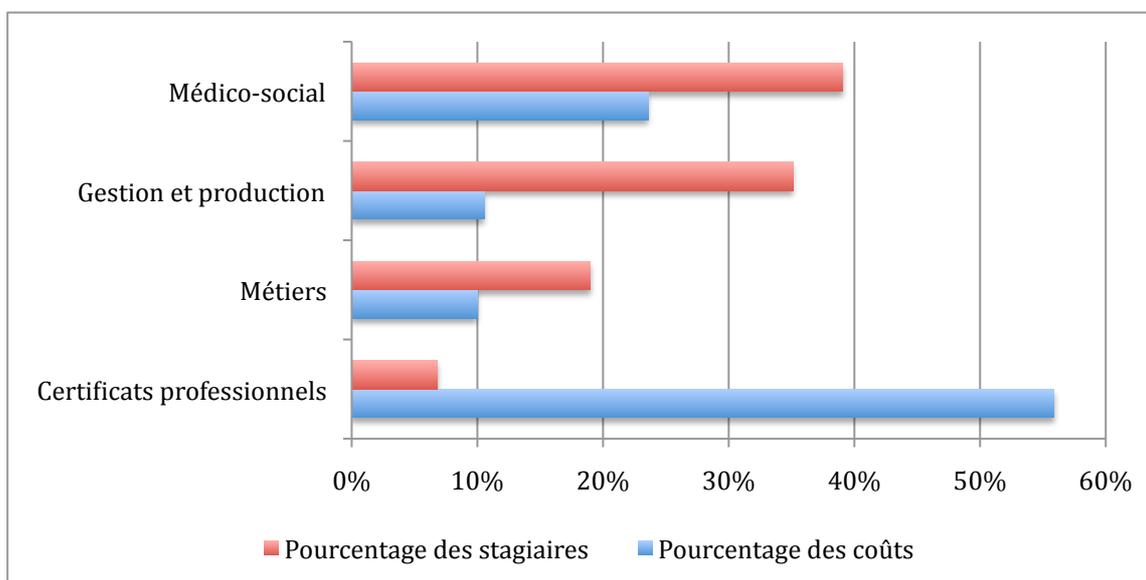
Les dépenses de formation ont atteint 864 825€. Elles sont en progression après un fléchissement en 2008.

Figure 29. Les dépenses des ESAT en Rhône-Alpes.



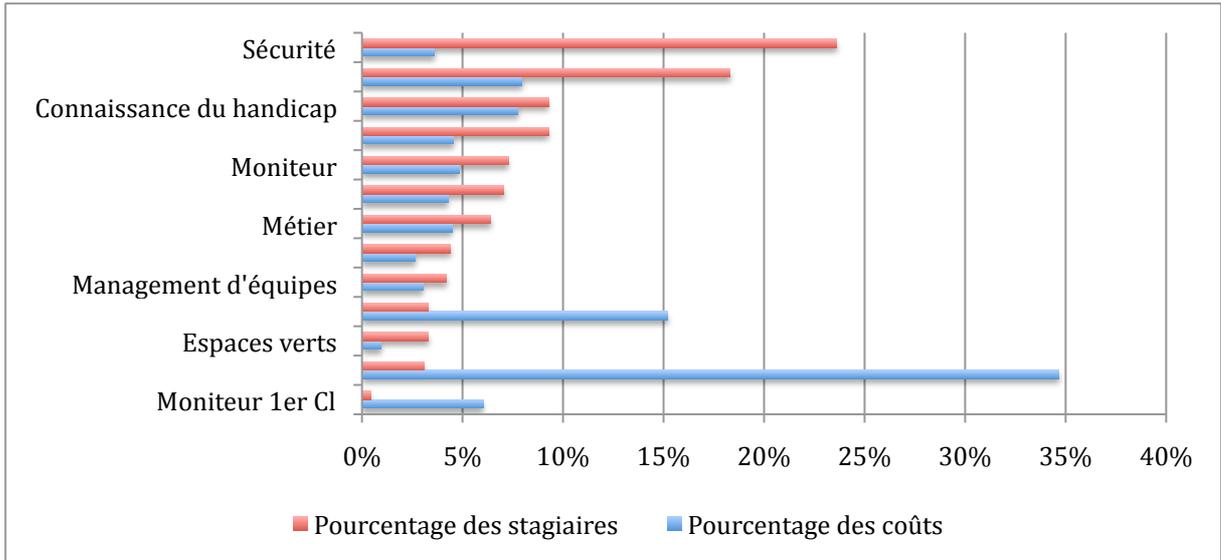
L'analyse par axes de formation des données UNIFAF (Cf. le contenu des axes en annexe) montre que les formations qui concernent le plus de stagiaires sont les formations à orientation médico- sociale (accompagnement des usagers, connaissance des handicaps, la réalisation du projet personnalisé, etc.). Viennent ensuite les formations sur la gestion et la production (comptabilité, conduite d'engin, démarche qualité, etc.). Les formations aux certificats professionnels (Moniteur 2^{ème} classe, 1^{er} classe et ETS) ne concernent que 7% des stagiaires, par contre, elles représentent 56% des dépenses de formation.

Figure 30. L'analyse par axe de formations.



Une analyse plus fine des thèmes de formation fait apparaître que ce sont les formations à la sécurité (Sauvetage secourisme du travail) qui concernent le plus de stagiaires. Viennent ensuite les formations à l'accompagnement des usagers et à la connaissance des handicaps, ce qui correspond aux besoins de formation exprimés par les moniteurs dans les entretiens. Les formations les plus coûteuses en rapport au nombre de stagiaires concernés sont clairement les formations de Moniteur 2^{ème} classe (15% du budget régional) mais surtout la formation ETS qui représente à elle seule presque 35% du budget régional pour 14 stagiaires.

Figure 31. Analyse détaillée des thèmes de formation.



Les organismes de formation qui sont les plus utilisés par les ESAT pour la formation des encadrants sont l'ITS de Caluire et l'ARFRIPS qui réalisent notamment les formations aux certificats professionnels. Ces deux organismes captent à eux seuls 25% et 12% des dépenses de formation des ESAT de la région Rhône Alpes.

Figure 32. Les principaux organismes de formation.

Organismes	Dépenses 2007-2009
CREAI RHONE-ALPES	27 843
GRETA	33 452
Croix Rouge Formation	33 822
GERFI +	72 600
ACTIF	166 256
ARFRIPS RECHERCHES ET	295 510
ITS LYON CALUIRE	576 443

Enjeux clés :

- Ce sont les formations à orientation médico-sociales qui concernent le plus grand nombre d'encadrants dans la région Rhône Alpes (1/4 des stagiaires).
- Les formations métiers ne concernent que 10% des stagiaires.
- Les formations aux certificats professionnels (2^{ème} cl, 1^{er} cl et ETS) sont très couteuses, elles mobilisent 56% des dépenses de formation de la région.
- La formation ETS mobilise 35% des dépenses pour 14 stagiaires.

5

Synthèse et perspectives – Mettre de l'ordre dans la diversité : les idéaux-types d'ESAT

Il apparaît - à l'instar de ce que Marcel Mauss dénommait un « *fait social total* » - que l'ESAT ne peut que difficilement se laisser réduire à une ou deux dimensions. Marcel Mauss parle de « *fait social total* » pour décrire l'entremêlement des logiques sociales qui présidaient aux logiques de trocs des sociétés premières. Dans ces sociétés, l'échange n'était pas du à la seule logique économique mais pouvait résulter de l'ensemble des logiques sociales : religieuses, politiques, familiales... S'engager dans une relation d'échange avec autrui pouvait aussi bien résulter du besoin vital d'acquérir de la nourriture que d'un prétexte pour faire preuve d'allégeance au chef d'une tribu voisine. Dès lors pour l'observateur occidental, il était impossible de comprendre le sens de l'échange s'il ne comprenait pas le système social dans son ensemble. L'ethnologue devait dépasser la conception occidentale de l'échange réduit au seul calcul économique utilitariste coût/avantage.

A nos yeux, comprendre les ESAT relève de la même approche. En effet, on ne peut appréhender toute la complexité que constitue l'ESAT sans comprendre l'interpénétration des logiques sociales qui prévalent à son fonctionnement. L'observateur doit aborder cet objet par une approche globale et holiste visant à rendre compte de l'imbrication des logiques économiques, médico-sociales, organisationnelles, juridiques qui structurent cet objet.

Cette posture est aussi le moyen, pour l'analyste, de se départir des jugements de valeurs et des lignes de tensions qui entourent cet objet.

De ces propos introductifs et des analyses précédentes, il ressort principalement que seule une analyse multifactorielle permet de saisir ce qu'est l'ESAT tant les enjeux se croisent et s'interpénètrent.

Malgré tout, comme le soulignait l'économiste Maurice Allais, « *la démarche de ma pensée n'a jamais été de partir de la théorie pour aboutir aux faits mais tout au contraire d'essayer de dégager des faits, la trame explicative sans laquelle ils apparaissent incompréhensibles et échappent à toute action efficace* ». Cette exergue constitue l'objectif principal de cette partie : se distancier des faits mis en perspective dans la partie précédente par l'analyse comparative et tenter de repérer dans le maelström de pratiques observées dans les ESAT, des régularités autour du rôle et de la place des encadrants de la filière travail et notamment du moniteur d'atelier.

L'objectif de cette partie est ainsi de dessiner des idéaux-types représentant la diversité des fonctions réelles du moniteur d'atelier dans les ESAT. Les analyses des 19 ESAT de la région Rhône-Alpes permettent ainsi de généraliser les grandes transformations de ce métier.

Encadré méthodologique : la définition d'un idéal-type

L'idéal-type, au sens du sociologue et historien allemand Max Weber, est une reconstruction stylisée d'une réalité dont l'observateur a isolé les traits les plus significatifs. Il s'agit donc d'un modèle d'intelligibilité qui n'existe pas en l'état dans la réalité mais permet de la comprendre et de l'expliquer. L'idéal-type ne correspond pas à un type moyen mais représente plutôt un cas limite. On ne le rencontre jamais dans sa pureté.

L'objectif consiste donc à comparer la réalité singulière (ici, les 19 monographies ESAT) aux idéaux types que l'on a construits. Il est alors possible de positionner chaque ESAT dans l'éventail des possibles inscrit à la croisée entre les idéaux types construits.

Deux dimensions apparaissent suffisamment structurantes pour expliquer la diversité des rôles et places du moniteurs d'atelier dans les ESAT. Bien sûr, ces deux facteurs, à l'instar de ce que l'on pourrait dire dans le cadre d'une Analyse Factorielle des Correspondances (AFC), ne saturent pas complètement la connaissance. Si l'explication apportée par les axes dépasse les 60% dans le cas d'une AFC, ici, même si l'analyse qualitative ne permet pas d'indiquer le niveau de saturation de la

connaissance, les deux dimensions que nous proposons semblent malgré tout apporter un réel pouvoir explicatif. Nous avons décrit chacune de ces dimensions au regard de l'impact sur le rôle du moniteur et sur les pratiques de formation.

Il n'y a pas ainsi de jugement de valeur dans le fait de placer tel ESAT dans une case, il s'agit plutôt d'une tentative de mettre en ordre la grande diversité des pratiques observées afin de mieux les comprendre.

Il n'y a pas non plus de présupposé déterministe qui tendrait à laisser penser que l'histoire irait dans un sens donné. Les idéaux types repérés ne sont pas forcément datés historiquement et ne viennent pas les uns à la suite des autres.

1 PREMIERE DIMENSION STRUCTURANTE : L'ORGANISATION DE LA FONCTION MEDICO-SOCIALE

La première dimension structurante porte sur l'organisation de la fonction médico-sociale au sein de l'ESAT. Il s'agit ici de repérer s'il existe une fonction médico-sociale au niveau organisationnel et comment celle-ci est portée au sein de l'ESAT.

Trois modalités permettent d'embrasser la grande diversité des situations rencontrées.

Dans le premier cas observé, la fonction médico-sociale n'existe pas en tant que telle dans l'ESAT, elle est endossée par un autre service ou établissement de la même association. Il s'agit ici bien sûr d'ESAT positionnés dans des associations de taille suffisamment importante pour pouvoir articuler cette fonction avec un autre service. La taille est un critère important mais également l'intégration associative : certaines associations revendiquent ainsi ce couplage et ces liaisons inter-établissements.

Le déport de cette fonction médico-sociale a des effets non négligeables sur la place et le rôle des moniteurs.

Les formations et soutiens médico-sociaux à destination des usagers sont ainsi souvent déportés sur ces services associatifs qui complètent la globalité de l'accompagnement proposé à l'utilisateur.

La seconde modalité correspond à un ESAT dans lequel il y a un service médico-social individualisé et spécifique (quel que soit son appellation : service de soutien, service d'accompagnement, service d'aide, service médico-social, etc.). Ce service propre au sein de l'ESAT se compose de personnels en nombre et en profils différents (assistance sociale, éducateur, psychologue, etc.). Quand il existe, ce service a tendance à se positionner sur la conception et le suivi des projets personnalisés, l'animation des réunions de projets, la construction des grilles d'évaluation, le remplissage des écrits de synthèse, etc.

La prise en charge de ces missions aura tendance à décharger ou réduire (à des degrés divers) l'implication des moniteurs dans les écrits médico-sociaux et la gestion des projets des usagers.

La troisième et dernière modalité renvoie aux ESAT qui n'ont aucun service médico-social en propre. Le service social se résume à un poste de cadre en charge de la relation avec des partenaires extérieurs. L'expertise médicale, paramédicale voire l'accompagnement social ont été externalisés à ces mêmes partenaires extérieurs. Ce poste, fréquemment occupé par une assistante sociale est chargé d'encadrer les admissions et les sorties de l'ESAT. Récemment, il s'est vu attribuer une nouvelle mission celle de la planification et de la coordination des projets personnalisés.

De façon synthétique, nous avons positionné chacun des 19 ESAT en fonction des trois modalités de la dimension « Organisation de la fonction médico-sociale ». Trois exemples d'ESAT sont donnés ci-dessus afin de comprendre la méthode de positionnement.

ESAT	Caractéristique vis à vis de la fonction médico-sociale	Modalité
La lune	L'ESAT est intégré à une association qui possède 11 établissements sur un même site. L'ESAT mobilise les compétences médicales, paramédicales et médicosociales des professionnelles des autres établissements.	Association
Atari	Le service social est composé de 14 personnes aux compétences médicales, paramédicales, médico-sociales. Une équipe de 5 éducatrices ont chacune en charge 40 d'usagers. Elles animent en lien avec les moniteurs les projets personnalisés et toutes les actions de soutien et de formation qui y sont liées.	Service
Le Chemin	L'assistante sociale est en charge de tout l'aspect médicosocial. Elle prend en charge les entrées et les sorties ainsi que l'ensemble des relations avec les partenaires extérieurs. Elle coordonne les projets personnalisés en ménageant au maximum le temps qu'y consacrent les moniteurs.	Pas de fonction

On le voit, cette dimension intègre des éléments à la fois à l'influence des logiques associatives sur l'organisation propre de l'ESAT mais également à l'existence d'un service médico-social, dimension qui, à la suite des enseignements de l'analyse comparative, ressortait comme ayant un impact, en creux, sur le rôle du moniteur (particulièrement sur la conception et le suivi des projets personnalisés et le degré d'implication des moniteurs dans cette démarche auprès des usagers).

2 SECONDE DIMENSION STRUCTURANTE : LA VALEUR TRAVAIL

La seconde dimension structurante rassemble à la fois l'importance de la valeur travail, issue du poids des logiques associatives, et la façon dont celle-ci se décline au niveau des projets personnalisés. C'est le point de vue que porte l'ESAT sur l'utilisateur qui est ici discriminant. Ce qui signifie qu'il y a une interaction forte entre le projet que porte une association et/ou un ESAT pour les usagers et le rôle des moniteurs.

Trois modalités peuvent circonscrire l'éventail des cas repérés. Aucun ESAT visités ne se trouvent exclusivement dans l'une ou l'autre de ces modalités. Ils sont à la croisée de celles-ci mais en se rapprochant tendanciellement d'un des trois pôles. En outre, notre objectif n'est pas de plébisciter une modalité plutôt qu'une autre. Il consiste à décrire et à expliquer des différences observables dans la conception du rôle du moniteur d'atelier sans que l'une d'elles ne garantissent « une meilleure prise en charge des personnes » ou de « de meilleurs bénéficiaires ». Ces modalités tendent davantage à pointer que les ESAT ne se donnent pas tous les mêmes critères pour définir leur performance, leur organisation et le contenu des métiers. La définition même de « ce qui fait le travail » et de « ce qui fait le médico-social » varie d'un ESAT à l'autre.

La protection se retrouve dans les ESAT qui ont cherché tout à la fois à donner un travail à l'utilisateur mais en le protégeant des méfaits de la vie professionnelle ordinaire. Dans ces ESAT, l'intégration consiste à importer au cœur de l'ESAT les normes sociales et productives du milieu ordinaire. On considère que l'identité sociale de l'utilisateur se construit dans et par le travail. Sans tomber dans la caricature, les personnes handicapées ne sont donc pas considérées comme des « usagers » mais davantage comme des « ouvriers » (ou des « travailleurs handicapés »). L'ESAT doit donc garantir à ses ouvriers (ses usagers) les conditions de travail les plus proches de celles du milieu ordinaire. L'ESAT « protection » se donne ainsi pour mission de reproduire en son sein les logiques sociales du monde de l'entreprise.

La mise en œuvre de la démarche de projet personnalisé ne doit pas nuire à la production et portent en premier lieu sur des thématiques professionnelles. Le parcours de l'utilisateur comportera peu de mobilité inter atelier et celle-ci sera davantage incitée par des besoins liés aux contraintes

productives (par exemple, besoins de main d'œuvre pour boucler une commande dans les délais). Les critères de sélection des usagers à l'entrée dans l'établissement sont souples. Cependant, les ateliers regroupent des usagers de « niveaux » homogènes. Les formations proposées aux usagers sont des formations professionnelles très en lien avec la production. Les activités de soutien sont quant à elle principalement des activités collectives prenant plutôt la forme de cours.

La promotion vise le développement de compétences sociales et professionnelles pour l'utilisateur. L'ESAT considère que son rôle est avant tout un rôle « d'accompagnement des personnes ». Dans cette modalité, le rôle de l'ESAT est de compenser le handicap. Il considère qu'il doit s'ajuster aux incapacités des usagers pour les aider à évoluer. Un des indicateurs de réussite sera la mobilité de l'utilisateur. Le projet personnalisé est conçu comme un outil central permettant à la fois d'objectiver la mobilité de l'utilisateur mais aussi de l'encourager. L'ESAT valorise donc son travail autour de l'utilisateur. Dès lors, le parcours dans le temps et entre atelier est un levier central tout comme la formation (professionnelle et médico-sociale). L'insertion est envisagée pour les usagers les plus autonomes. Si les termes n'étaient pas déjà largement usités et pollués par d'autres significations, on pourrait aussi parler de « travail adapté » pour la promotion et de « travail protégé » en ce qui concerne la protection.

L'inclusion, dernière modalité, rassemble les ESAT dont l'objectif est l'insertion en milieu ordinaire de vie et professionnel. La modalité d'inclusion considère l'utilisateur dans une trajectoire dont l'aboutissement est l'entrée dans le milieu ordinaire. Le projet personnalisé est donc, à l'instar de la modalité de promotion, un outil central de l'accompagnement de la personne devant lui permettre de s'adapter au milieu ordinaire. Cependant, cette modalité se donne pour objectif de reproduire les conditions de travail du milieu ordinaire. Comme dans l'ESAT de protection, la personne en situation de handicap est considérée avant tout comme un « travailleur » qui doit s'adapter aux normes de travail du milieu ordinaire. Cette modalité d'inclusion a tendance à prendre en charge des personnes davantage autonomes que dans les deux autres modalités. L'accès au milieu ordinaire n'est possible que si l'utilisateur acquiert de véritables aptitudes certes professionnelles mais également sociales. L'accompagnement consiste donc à développer l'autonomie du travailleur dans l'ensemble des sphères de la vie sociale permettant l'accès au travail (par exemple, respect des horaires de bus pour se rendre au travail).

Ces ESAT ont la particularité d'engager simultanément un travail d'adaptation des personnes à l'entreprise et un travail d'adaptation de l'entreprise aux personnes en situation de handicap. Loin de nous l'idée d'affirmer que l'insertion est le passage obligé de tous les ESAT et que l'ESAT « doit » être un tremplin vers la vie ordinaire, mais force est de constater que les pratiques diffèrent entre les ESAT d'inclusion et les autres par exemple sur le projet personnalisé ou sur le parcours de l'utilisateur au sein de l'ESAT. Nous préférons au terme d'insertion - qui renvoie plutôt à la question du milieu professionnel et donc considère l'utilisateur principalement sous l'angle productif - le terme d'inclusion, emprunté au sociologue Niklas Luhmann, qui valorise davantage toutes les composantes de la vie sociale y compris professionnelle.

De façon synthétique, nous avons positionné chacun des 19 ESAT en fonction des trois modalités de la dimension « valeur travail ».

Trois exemples d'ESAT sont donnés à titre illustratif.

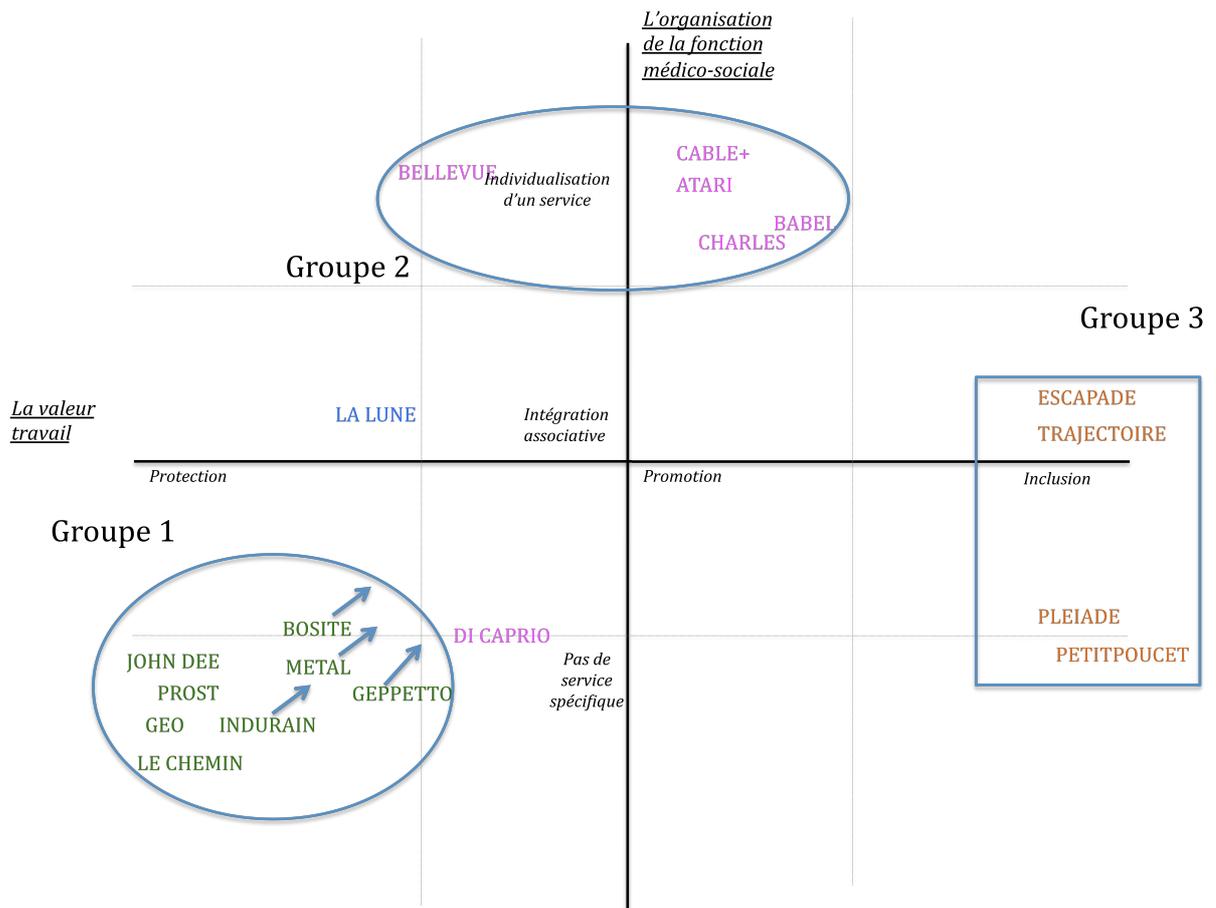
ESAT	Caractéristique vis à vis de la valeur travail	Modalité
Géo	L'ESAT revendique une philosophie « à la dure, comme dans la vraie vie, pas de coton, pas d'orthopédie ». L'ESAT s'évertue à importer les normes de travail du milieu ordinaire. L'accompagnement a lieu avant tout au travers de l'activité productive : « L'activité agricole est par nature autonomisante » d'ailleurs certaines activités sont reconnues pour avoir une meilleure valeur éducative. Il y a une faible formalisation des processus autour de la personne.	Protection
Cable+	L'ESAT organise un suivi très formalisé des personnes et de leur projet. Ce processus est inclus au sein d'une démarche qualité. L'ESAT a mis en place un poste de chargé d'insertion qui a en charge d'organiser les formations des usagers, de prendre en compte la parole de ceux-ci, d'accompagner les usagers qui le souhaitent vers le milieu ordinaire. Le chef du service social est en charge de manager son équipe pour que les projets personnalisés de chaque usager soient déployés. Ces processus assurent une polyvalence des usagers dans les ateliers et vers l'extérieur de celui-ci.	Promotion
Pléiade	« Les activités de second type, on n'en fait pas ». Les activités médico-sociales relèvent donc plutôt de l'accompagnement du projet professionnel personnalisé du travailleur handicapé et implique en interne le chargé d'insertion. Les ateliers doivent surtout se concentrer sur la production : « Leur mission {aux moniteurs} est de faire fonctionner un atelier, ils ne sont pas là pour traiter la maladie, il y a les médecins psychiatres pour cela ». « Pour le moniteur l'important n'est pas de savoir si l'utilisateur est schizophrène ou autre, mais s'il est capable de tailler la haie ou non ».	Inclusion

3 LE POSITIONNEMENT DES ESAT

Nous avons plutôt opté pour un positionnement des ESAT sur des axes et non pas dans des cases d'une matrice. Sans tomber dans un faux débat scientifique, ce point a néanmoins son importance pour deux raisons :

- La matrice fige la situation des ESAT qui se situent dans une logique exclusive dans une case et pas dans une autre. Elle ne permet pas ainsi de rendre compte du niveau de positionnement de l'ESAT par rapport à une dimension. Elle ne rend pas compte également du positionnement d'un ESAT par rapport aux autres ESAT. La matrice place de façon homogène les ESAT dans un même groupe alors que les situations sont bien plus dispersées que cela.
- La matrice rend malaisée la prise en compte de la dynamique temporelle. En effet, de nombreux ESAT sont en mouvement ou ont initié des démarches de changements qu'il s'agisse de stratégies économiques, de réorganisation interne ou encore de transformations liées aux équipes de travail. Les axes permettent d'indiquer à l'aide d'une flèche le mouvement, si mouvement il y a, au sein de l'ESAT.

Figure 33. Les groupes d'ESAT en fonction des 2 dimensions structurantes.



Comme nous le voyons, trois groupes se distinguent ici.

Le groupe 1 se compose de 8 ESAT dont les caractéristiques sont rappelées ci-dessous.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Nb act.
Géo	42	1985	70	Def intellectuelle	2	3	6
Le Chemin	69	1987	134	Def intellectuelle	7	plus de 40	10
Geppetto	69	1986	90	Def sensorielle	1	2	3
Bosite	73	1975	54	Tous type de déficiences	1	10	10
Métal	69	1973	240	Def psychique	4	7	3
John Dee	7	1978	74	Def intellectuelle	2	13	5
Indurain	1	1970	187	Def intellectuelle	8	Plus de 40	8
Prost	42	1977	107	Def intellectuelle	13	plus de 40	6

Les ESAT du groupe 1 sont des ESAT déjà anciens avec une capacité d'accueil généralement supérieure à la moyenne de la région Rhône-Alpes. Ces ESAT ont pour certains d'entre eux la particularité d'être très excédentaires à l'instar de Le chemin, Prost ou Géo. Ces trois ESAT ont trouvé

leur équilibre entre économique et médico-social. Ils ne cherchent donc pas à faire évoluer le rôle de leurs moniteurs. Ceux-ci sont autonomes dans leur travail et ont des responsabilités sur le plan commercial et productif. Ces ESAT ont tendance à penser qu'une approche teintée de davantage de connaissance médico-sociale aurait tendance à rompre les grands équilibres de leur établissement. Les lois de 2005 sont plutôt vécues comme des contraintes desquels il faut se protéger.

Indurain et Metal sont aussi des ESAT financièrement confortables quoi que plus fragiles que les précédents. Ils ont davantage mis en œuvre les recommandations législatives. Si le rôle des moniteurs est comparable dans celui des ESAT précédents, ils présentent une volonté de les faire évoluer souvent en arguant de la nécessité d'élargir « leur bagage médico-social ».

Les ESAT Geppetto et Bosite sont des ESAT qui se cherchent aussi bien sur leur mission économique que sur leur mission médico-sociale. Ayant des situations financières à l'équilibre, ils ont moins de marges de manœuvre que les autres ESAT du groupe. Ils ont la volonté de faire du moniteur d'atelier un poste hybride entre production et accompagnement. Cette évolution du rôle du moniteur est pour eux un levier central de leur stratégie.

Le groupe 2 se compose de 5 ESAT décrits ci-dessous.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Nb act
Atari	38	1981	220	Def intellectuelle	20	Plus de 40	6
Di Caprio	69	1901	320	Def intellectuelle	1	8	5
Bellevue	74	1969	140	Def intellectuelle	1	6	6
Charles	69	1961	92	Def sensorielle	2	13	6
Cable+	38	1978	235	Def intellectuelle	20	40	6
Babel	74	1962	64	Def psychique	1	10	4

Les ESAT du groupe 2 sont plutôt des ESAT de grandes tailles. C'est leur taille qui permet à Cable+ et à Atari d'avoir développé un service médico-social conséquent. Dans ces ESAT, la fonction du moniteur a une plus forte prédominance médico-sociale car les professionnels du service social travaillent en étroite collaboration avec les moniteurs. Ils sont stimulés à intégrer cette dimension dans leur travail et deviennent des partenaires de l'équipe sociale.

Le groupe 3 se compose quant à lui des 4 ESAT d'inclusion.

ESAT	Dép.	Année	Nb places	Usagers	Nb ESAT	Taille Asso	Nb act.
Pléiade	69	2001	38	Def intellectuelle	3	plus de 40	2
PetitPoucet	26	1996	10	Cérébro lésés	11	Plus de 40	-
Trajectoire	69	2000	152	Def psychique	9	11	6
escapade	69	2005	26	Tous types de déficiences	1	11	4

Dans le troisième groupe, on ne trouve que des ESAT d'insertion. Il n'y a pas de moniteur à Petit Poucet. Dans ces ESAT, le rôle du moniteur ressemble davantage à celui que l'on trouve dans les ESAT du premier groupe. L'enjeu de la performance économique des ateliers est fort. De plus, les

personnes accueillies sont relativement autonomes, l'accompagnement est donc plutôt dispensé par le chargé d'insertion.

Deux ESAT sont isolés et ne peuvent se positionner dans des groupes composés de plusieurs ESAT (Di Caprio et La Lune).

4 CONCLUSIONS

Les transformations du monde socio économique ont engendré la mise en mouvement, plus ou moins intense selon les cas, au sein des ESAT de la région Rhône-Alpes. Ce rapport en documente ainsi les manifestations et la portée. Ces transformations touchent à la fois à la conception même de ce qu'est l'ESAT (sa mission, son identité, son rapport au travail, sa place au sein de l'association et de son bassin économique, etc.), son organisation (les modes d'accompagnement, les métiers, l'organisation du travail, etc.) et enfin les pratiques de gestion des ressources humaines à destination tant des usagers que des professionnels.

Au delà du seul cas de la région Rhône-Alpes que cette étude combinant analyse quantitative et analyse qualitative permet de dessiner, c'est une véritable « fenêtre d'observation » des transformations des ESAT qui se constitue : matériau régional certes, mais à portée nationale.

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1. CARACTERISTIQUES DES 19 ESAT ETUDIES.....	10
FIGURE 2. COMPARAISON DU NOMBRE D'ESAT DANS LES TROIS FICHIERS EXPLOITES.....	18
FIGURE 3. REPARTITION DEPARTEMENTALE DES ESAT EN NOMBRE D'ETABLISSEMENTS ET NOMBRE DE PROFESSIONNELS.	19
FIGURE 4 : REPARTITION DE LA CAPACITE EN PLACES D'ESAT AUTORISEES PAR DEPARTEMENT (2006).....	20
FIGURE 5 : LES ESAT DE RHONE-ALPES ET LEUR ORGANISME GESTIONNAIRE.	20
FIGURE 6 : CAPACITE MOYENNE DES ESAT PAR CATEGORIE D'ASSOCIATION GESTIONNAIRE.	21
FIGURE 7 : LE VIEILLISSEMENT DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN ESAT.....	22
FIGURE 8 : STRUCTURATION MOYENNE DES EFFECTIFS EN ESAT (FRANCE).....	23
FIGURE 9 : REPARTITION DES METIERS EN 2007 EN RHONE-ALPES.....	24
FIGURE 10. NOMBRE MOYEN DE SALARIES PAR ESAT DANS LA REGION RHONE-ALPES (DONNEES UNIFAF, 2008).....	25
FIGURE 11. NOMBRE MOYEN D'USAGERS PAR ESAT DE LA REGION RHONE-ALPES (DONNEES FINISS, 2009)	26
FIGURE 12 - DEPENSES DE FORMATION 2007-2009 POUR LES USAGERS VIA UNIFAF DES 20 ESAT.....	90
FIGURE 13. NOMBRE DE STAGIAIRES PAR GRAND THEME DE FORMATION.	92
FIGURE 14 – LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE FORMATION.	93
FIGURE 15. REPARTITION DES COUTS ET DES STAGIAIRES PAR AXES DE FORMATION, DONNEES AGREGES 2007-2008- 2009	101
FIGURE 16. REPARTITION DES COUTS ET DES STAGIAIRES POUR LES FORMATIONS AUX CERTIFICATS PROFESSIONNELS, DONNEES 2007-2008-2009 AGREGES POUR LES 20 ESAT.....	101
FIGURE 17. ENGAGEMENTS DE FORMATION ANNUELS DES 20 ESAT.....	102
FIGURE 18. DEPENSES DE FORMATION DES ENCADRANTS (2007-2009)	102
FIGURE 19. REPARTITION DES COUTS ET DES STAGIAIRES PAR THEMES DE FORMATION, DONNEES 2007-2008-2009 AGREGES POUR LES 20 ESAT.....	104
FIGURE 20. REPARTITION DES ENCADRANTS FORMES SELON L'AGE (2007-2009).....	104
FIGURE 21. DEPENSES DE FORMATION, 2007-2009.....	110
FIGURE 22. NOMBRE DE STAGIAIRES PAR PRISE EN CHARGE EN 2009.....	110
FIGURE 23. REPARTITION DES STAGIAIRES PART TYPE D'ACTION.	111
FIGURE 24. PART DES APR DANS LES DEPENSES DE FORMATION.....	111
FIGURE 25. NOMBRE DE STAGIAIRES PAR AXE DE FORMATION.	112
FIGURE 26. REPARTITION DES STAGIAIRES ET DES DEPENSES PAR THEME DES FORMATIONS	113
FIGURE 27. COUT MOYEN ET ECART TYPE DE L'HEURE DE FORMATION POUR CHAQUE THEME.	114
FIGURE 28. LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE FORMATION.	115
FIGURE 29. LES DEPENSES DES ESAT EN RHONE-ALPES.	117
FIGURE 30. L'ANALYSE PAR AXE DE FORMATIONS.....	117
FIGURE 31. ANALYSE DETAILLEE DES THEMES DE FORMATION.	118
FIGURE 32. LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE FORMATION.	118
FIGURE 33. LES GROUPES D'ESAT EN FONCTION DES 2 DIMENSIONS STRUCTURANTES.	125

TABLE DES MATIERES

Chapitre 1 – Méthode et méthodes	6
1 Les objectifs de l'étude	7
2 Un comité de pilotage et un comité technique parties prenantes de l'étude	8
3 Le phasage de l'étude	8
3.1 Phase 1 : l'étude exploratoire	8
3.2 Phase 2 : la définition de l'échantillon des 19 ESAT	9
3.3 Phase 3 : la réalisation des visites et des monographies	11
3.4 Le calendrier	12
Chapitre 2 – Les enjeux et le contexte	13
1 L'ESAT : un objet d'étude complexe et original	14
2 Le contexte général	16
3 Le périmètre régional des ESAT	18
4 Panorama des ESAT en Rhône-Alpes	19
4.1 Les ESAT au sein de l'offre médico-sociale régionale	19
4.2 Un marché bipolaire	21
4.3 Un secteur en développement	22
4.4 Des usagers vieillissants	22
4.5 Une structure métiers tripartite	23
4.6 Des conditions d'emploi favorables	24
4.7 Des disparités géographiques	25
5 Les spécificités des ESAT adhérents à Unifaf	27
Chapitre 3 – L'analyse comparative	28
1 La recherche de l'équilibre entre l'éducatif et l'économique	29
1.1 Le poids des logiques associatives	30
1.1.1 La valeur travail	30
1.1.2 La place de l'ESAT dans l'association	34
1.2 Les enjeux médico-sociaux	37
1.2.1 La transformation du public accueilli	38
1.2.2 La nature du handicap et le positionnement avec la MDPH	40
1.2.3 Les transformations de l'environnement médico-social	42

1.3	Les stratégies et les déterminants de la performance économique _____	44
1.3.1	La situation économique des ESAT _____	44
1.3.2	Les grandes stratégies économiques _____	46
1.3.3	Les leviers de performance _____	52
1.4	Les modes de conjugaison entre l'économique et l'éducatif _____	56
2	L'organisation et les encadrants de la filière travail _____	59
2.1	La gouvernance de l'ESAT _____	59
2.1.1	Système de management de l'ESAT et organisation associative _____	59
2.1.2	La fonction commerciale au sein de l'ESAT _____	64
2.2	Le service d'accompagnement médico-social _____	65
2.2.1	L'assistante sociale _____	65
2.2.2	La fonction éducative en sein de l'ESAT _____	66
2.2.3	L'externalisation des postes médicaux ou paramédicaux _____	71
2.2.4	Une fonction émergente : le chargé d'insertion _____	72
2.3	La filière travail en ESAT _____	75
2.3.1	L'animation de la filière travail _____	75
2.3.2	Le rôle médico-social du moniteur d'atelier _____	79
3	Les pratiques de gestion des ressources humaines _____	87
3.1	Les pratiques de GRH à destination des usagers _____	87
3.1.1	L'orientation et l'admission des usagers en ESAT _____	87
3.1.2	Le parcours des usagers en ESAT : le projet personnalisé et son suivi _____	88
3.1.3	Les pratiques de formation _____	89
3.1.4	La sortie de l'ESAT _____	97
3.2	Les pratiques de GRH à destination des encadrants de la filière travail _____	99
3.2.1	Le recrutement des moniteurs _____	99
3.2.2	Le parcours des moniteurs _____	100
3.2.3	La fonction de chargé d'insertion _____	106
Chapitre 4 – Analyse critique de l'offre de formation et des pratiques _____		109
1	La formation à destination des usagers _____	110
2	La formation à destination des personnels _____	116
Synthèse et perspectives – Mettre de l'ordre dans la diversité : les idéaux-		
types d'ESAT _____		119
1	Première dimension structurante : l'organisation de la fonction médico-sociale ____	121
2	Seconde dimension structurante : la valeur travail _____	122
3	Le positionnement des ESAT _____	124
4	Conclusions _____	127

Ifross, université Lyon 3
Imprimé   Lyon, le 16 février 2011

Étude réalisée par Jean-Pierre Claveranne, David Piovesan, Christophe Baret et Guillaume Jaubert (Ifross université Lyon 3).
Pour l'Observatoire et la délégation régionale Unifaf Rhône-Alpes.

CONNECTEZ-VOUS SUR WWW.OBS-PROFESSIONSOLIDAIRES.FR

L'Observatoire c/o Unifaf - 31 rue Anatole France - 92309 Levallois-Perret cedex - Tél. : 01 49 68 10 10 - Fax : 01 49 68 10 39 - unifaf@unifaf.fr
Unifaf Rhône-Alpes - 1 rue de Mailly - Immeuble l'Apogée - 69300 Caluire - Tél. : 04 72 07 45 30 - Fax : 04 78 28 63 84 - rhone-alpes@unifaf.fr
Ifross université Lyon 3 - 18 rue Chevreul - 69007 Lyon - Tél. : 04 78 78 77 62 - ifross@univ-lyon3.fr