

Master 2 Management Sectoriel
**Parcours management des établissements sanitaires et médico-
sociaux**

Mémoire de fin d'étude

**LES ESAT, VECTEURS D'INCLUSION SOCIALE : L'IMPACT SUR
L'AUTONOMIE ET L'ÉPANOUISSEMENT PERSONNEL DES
TRAVAILLEURS EN SITUATION DE HANDICAP**

*“Comment l'animation du projet ESAT permet-elle l'insertion professionnelle des
personnes en situation de handicap ?”*

*Mémoire de fin d'étude, présentée par PIOTROWSKI Anouk
Sous la direction de Monsieur CHEVALIER Arnaud*

Composition du Jury :

Président du Jury : **Monsieur HUBERT Hervé**

Directeur de mémoire : **Monsieur CHEVALIER Arnaud**

Membre professionnel : **Monsieur DELANNOY Gilles**

Date de soutenance : 8 juillet - 14h00

REMERCIEMENTS :

Je souhaite témoigner ma reconnaissance particulière à :

- Monsieur Hervé Hubert, Président du jury et Responsable du Master Management des Etablissements Sanitaire et Médico-sociaux à la Faculté d'Ingénierie et Management de la Santé.
- Monsieur Arnaud Chevalier, Directeur de mémoire pour son aide méthodologique au cours de ce travail.
- Monsieur Gilles Delannoy, Directeur du Pôle Adapté au sein de l'association AFAPeI, pour m'avoir accompagnée au cours de ce travail et pour les temps d'échange qu'il m'a accordés. Je le remercie de m'avoir offert la possibilité de réaliser mon alternance au sein de l'établissement.
- Les professionnels de l'ESAT du Calais, pour leur confiance dans les missions menées au sein de cet établissement.
- Les professionnels interrogés, pour l'intérêt qu'ils ont manifesté à l'égard de mon travail, la richesse de leurs contributions à ma réflexion et la qualité de nos échanges.
- Aux travailleurs interrogés, pour leurs confiances et l'intérêt qu'ils ont porté au cours de ce travail.

Sommaire :

REMERCIEMENTS :	2
GLOSSAIRE	4
INTRODUCTION	5
PARTIE 1 : CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL	5
A) L'inclusion sociale : définitions et enjeux	5
B) Le handicap : approches et évolutions conceptuelles	8
C) L'autonomie et l'épanouissement personnel des personnes en situation de handicap	11
D) Les établissements et services d'aides par le travail (ESAT) : rôle et missions	13
E) L'animation du projet ESAT : un levier pour l'inclusion	16
PARTIE 2 : L'IMPACT DE L'ANIMATION DU PROJET ESAT SUR L'INCLUSION SOCIALE DES TRAVAILLEURS	19
A. Méthodologie	19
1. L'enquête qualitative	21
2. Méthodologie quantitative : enquête par questionnaire	24
1. Profil sociodémographique et parcours	24
2. Bien-être et intégration au sein de l'ESAT	24
3. Autonomie, indépendance et valorisation	25
4. Relations sociales et inclusion externe	25
5. Projet professionnel et perspectives d'évolution	25
B. Analyse qualitative	26
1. L'inclusion : une pluralité de sens, entre ouverture et reconnaissance interne	27
2. Le projet personnalisé : levier d'autonomie et outil de valorisation	27
3. Inclusion vers le milieu ordinaire : trajectoire accompagnée, transition sécurisée	28
4. L'animation comme levier transversal : estime de soi, citoyenneté, ouverture	29
5. Les freins à l'inclusion : obstacles systémiques et limites internes	30
Conclusion de l'enquête qualitative	31
C. Analyse quantitative	31
Conclusion de l'enquête quantitative	39
D. QUAND LES CHIFFRES RENCONTRENT LE TERRAIN : L'APPORT DU SEEPH À L'ANALYSE QUANTITATIVE	40
PARTIE 3 : LES PRÉCONISATIONS	42
CONCLUSION	48
BIBLIOGRAPHIE	50
LISTE DES ANNEXES :	52
SYNOPSIS	110

GLOSSAIRE

ARS : Agence Régional de Santé

CASF : Code de l'Action Sociale et des Familles

CAT : Centres d'Aide par le Travail

CDI : Contrat à Durée Indéterminée

CIF : Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé

EA : Entreprise Adaptée

ESAT : Etablissements et Services d'Aides par le Travail (ESAT)

ESMS : Établissements service Sociaux et Médico-Sociaux

EPoP : Expériences de Pairs

HAS : Haute Autorité de Santé

IGAS : Inspection Générale des Affaires Sociales

OMS : Organisation Mondial de la Santé

OPCO : Opérateurs de Compétences

QCM : Questionnaire à Choix Multiples

RAE : Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience

TH : Travailleurs en situation de Handicaps

INTRODUCTION

Partie 1 : Cadre théorique et conceptuel

A) L'inclusion sociale : définitions et enjeux

L'inclusion sociale des personnes en situation de handicap est un concept central dans les politiques publiques depuis plusieurs décennies. Elle désigne le processus par lequel les personnes en situation de handicap sont intégrées dans la société, bénéficiant des mêmes droits et opportunités que les autres citoyens. Le but est de favoriser leur participation active à la vie sociale, économique et politique, en surmontant les barrières physiques, sociales et culturelles.

Contrairement à l'intégration, qui suppose que les personnes en situation handicap s'adaptent à la société existante, l'inclusion implique une transformation de la société elle-même pour qu'elle devienne accessible à tous. Cette distinction souligne l'ambition politique et sociétale de l'inclusion.

L'inclusion sociale repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment l'égalité des droits, l'accessibilité et la participation. Ces principes sont soutenus par diverses lois et politiques publiques, parmi lesquelles la loi du 11 février 2005 (annexe I) pour l'égalité des droits et des chances, qui pose le cadre législatif majeur pour l'inclusion des personnes en situation de handicap en France. Cette loi engage la société à garantir l'accessibilité des établissements publics, à promouvoir l'emploi des travailleurs handicapés, et à intégrer les personnes handicapées dans tous les aspects de la vie sociale.

Les enjeux de l'inclusion sociale sont multiples : il s'agit de réduire la stigmatisation, d'ouvrir les espaces publics et privés, de promouvoir l'autonomie des individus et de favoriser leur bien-être et leur épanouissement personnel. Par exemple, des initiatives comme les *Entreprises Adaptées* (EA) ou les *Cités éducatives* visent à assurer une meilleure continuité des parcours des personnes en situation de handicap en favorisant leur participation active dans différents domaines.

Des réformes récentes, telles que la loi pour le plein emploi de 2023, visent à renforcer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées en facilitant leur accès à l'emploi, tant dans les entreprises adaptées que dans les milieux ordinaires. Par

ailleurs, le rôle des associations (ex. : APF France Handicap) est essentiel pour accompagner ces transformations et sensibiliser la société civile.

L'inclusion sociale désigne un processus par lequel la société met en œuvre les moyens nécessaires pour permettre à tous ses membres, en particulier les plus vulnérables, de participer pleinement à la vie économique, sociale, politique et culturelle. Elle se distingue de la notion d'intégration qui, historiquement, supposait que la personne s'adapte aux normes majoritaires.

Dans son ouvrage "la société inclusive, parlons-en !" (2012), Charles Gardou propose une réflexion critique sur le concept d'inclusion. Il souligne que le terme "inclusion" peut parfois porter des connotations restrictives et préférer parler de "société inclusive", qui se définit comme une société refusant toute forme d'exclusion et de privilège. Selon Gardou, une société inclusive valorise la diversité humaine comme une richesse et modifie les normes sociales afin que chacun puisse trouver une place digne et participer activement à la vie collective.

Brigitte Bouquet (2015), dans son article "L'inclusion : approche socio-sémantique" publié dans la revue Vie Sociale (n°11), analyse l'évolution du concept d'inclusion est devenue une valeur éthique fondamentale et un véritable paradigme qui redéfinit les politiques publiques et les pratiques d'accompagnement, en insistant sur la nécessité d'une solidarité renouvelée au sein des communautés.

Enfin, Marc-Henry Soulet (2005), dans son article "L'inclusion : un nouveau mot d'ordre ?" publié dans Sociétés & jeunesses en difficulté, souligne l'importance politique et sociale du concept d'inclusion, tout en mettant en garde contre les écarts parfois existants entre les discours institutionnels et les pratiques concrètes. Il rappelle que l'inclusion doit être pensée comme un processus continu, engagé dans une dynamique de justice sociale.

La loi du 11 février 2005, fondatrice en matière de handicap en France, affirme le droit à la compensation, à la non-discrimination et à la pleine citoyenneté des personnes handicapées. Elle établit le principe d'accessibilité généralisée, incluant l'accès à l'école, à l'emploi, au logement, aux transports et à la culture. Elle conforte ainsi l'idée que l'inclusion est un droit, et non une faveur.

Au-delà du cadre juridique, l'inclusion sociale se mesure à la capacité d'un individu à participer, de manière effective et reconnue, à la vie collective. Cette capacité repose sur plusieurs dimensions : matérielle (revenu, logement), relationnelle (réseau social), symbolique (reconnaissance, estime), mais aussi institutionnelle (accès aux droits, prise en compte des besoins spécifiques). Dans le secteur médico-social, et notamment en ESAT, ces dimensions sont interconnectées.

Dans ce contexte, l'animation du projet d'établissement devient un outil central pour favoriser l'inclusion. Elle permet de décroiser les pratiques, de renforcer les liens avec l'environnement extérieur, et d'impliquer les usagers comme co-acteurs des dynamiques collectives.

Ainsi, l'ensemble des équipes pluridisciplinaires s'engagent dans un processus collaboratif, la co-construction. D'après Caroline Demeule dans Handicap et co-construction de l'identité professionnelle : l'entrée en ESAT, 2016, ce concept est décrit comme "un processus collaboratif, mené avec le travailleur en situation de handicap, pour élaborer ensemble une identité professionnellement subjective".

Cette co-construction n'est pas une simple transmission de normes, il s'agit d'un travail partagé, interactif et sensible, où l'équipe pluridisciplinaire et le travailleur produisent ensemble du sens sur ce que signifie être travailleur.

Nous pouvons alors constater une forte interdépendance entre le phénomène d'inclusion et co-construction. L'ESAT constitue un lieu "ordinaire" dans un "milieu non ordinaire" : un environnement qui vise à être inclusif sans l'être pleinement. L'entrée dans ce dispositif oblige à composer avec différents facteurs tels que :

- Un statut professionnel flou
- Une autonomie partielle sous supervision
- Un cadre rassurant qui peut toutefois devenir anxiogène
- La dimension du handicap dans les interactions entre collègues

Dans ce contexte, la co-construction agit comme un levier d'inclusion, car elle favorise l'appropriation personnelle et professionnelle : la personne en situation de handicap n'est plus un simple bénéficiaire, mais un acteur engagé dans l'élaboration de son rôle. De plus, elle valorise le dialogue psychothérapeutique, la parole de la personne

suivie est reconnue, prise en compte et intégrée dans le projet professionnel. Et enfin nous pouvons souligner que l'inclusion devient alors subjective, où l'identité professionnelle intégrée repose sur la reconnaissance mutuelle entre le sujet et l'institution (Caroline Demeule, Handicap et co-construction de l'identité professionnelle : l'entrée en ESAT, 2016").

B) Le handicap : approches et évolutions conceptuelles

Le handicap est un concept aux multiples facettes, dont la signification a évolué historiquement. Traditionnellement perçu sous un angle médical (le handicap étant considéré comme une déficience ou une maladie), il est désormais envisagé de manière plus sociale et contextuelle.

Selon la CIF (Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé) et l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), le handicap n'est plus simplement une déficience ou un trouble médical, mais plutôt une interaction complexe entre l'individu et son environnement. Cette approche met en lumière les obstacles qui empêchent une personne d'exercer pleinement ses capacités dans la société, tels que les barrières architecturales, sociales ou numériques.

Aujourd'hui, le handicap est compris comme un phénomène qui résulte de la rencontre entre un individu et un environnement qui ne prend pas en compte ses spécificités. La réhabilitation de la personne handicapée passe donc par des accommodations sociales et professionnelles adaptées (exemple : accessibilité numérique ou aides techniques). Les avancées technologiques jouent également un rôle clé dans cette dynamique en réduisant certains obstacles grâce aux innovations comme les logiciels d'assistance vocale ou les prothèses intelligentes.

Les réformes législatives récentes, comme la loi pour le plein emploi de 2023, viennent soutenir cette approche en facilitant l'accès des personnes handicapées à l'emploi, notamment par l'amélioration de la rémunération et des conditions de travail dans les structures adaptées comme les ESAT.

Le handicap est une notion en constante évolution, influencée par les avancées médicales, les mutations sociales et les luttes menées par les personnes concernées. Initialement défini selon un modèle médical, le handicap était perçu comme une déficience individuelle nécessitant un traitement ou une réparation. Cette vision a été largement remise en question à partir des années 1980, au profit d'une approche sociale du handicap.

Le modèle social, porté notamment par les mouvements anglo-saxons (Oliver, 1990), considère que c'est l'environnement qui crée le handicap, en rendant certaines situations de vie inaccessibles ou discriminantes pour les personnes présentant des altérations. Cette approche a été consolidée par la Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH, ONU, 2006), qui promeut le respect de la dignité, l'autonomie individuelle, la non-discrimination, et la participation pleine et effective à la société.

En France, la CIF (Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé) développée par l'OMS en 2001, propose une approche biopsychosociale du handicap. Elle met en évidence l'interaction dynamique entre les fonctions et structures corporelles, les activités et la participation sociale, et les facteurs contextuels. Cette perspective reconnaît que le handicap n'est pas seulement une question de déficience, mais un phénomène multidimensionnel.

Les politiques publiques ont progressivement intégré cette vision. Les lois de 1975, 2002 et 2005 ont permis de passer d'une logique de protection à une logique de promotion de l'autonomie et de l'inclusion. Le secteur médico-social, et en particulier les ESAT, sont directement concernés par cette transformation. Ils doivent désormais articuler leurs pratiques avec une approche centrée sur les capacités des personnes, leur participation sociale, et la personnalisation de l'accompagnement.

Dans cette optique, l'animation prend tout son sens comme outil de médiation, d'expression et d'inclusion. Elle permet aux personnes en situation de handicap d'occuper des rôles valorisés, de développer leurs talents, et de contribuer activement à la vie collective.

Le handicap est une notion en constante évolution, influencée par les avancées médicales, les mutations sociales et les luttes menées par les personnes concernées.

Initialement défini selon un modèle médical, le handicap était perçu comme une déficience individuelle nécessitant un traitement ou une réparation. Cette vision a été largement remise en question à partir des années 1980, au profit d'une approche sociale du handicap.

Historiquement, le passage du modèle médical au modèle social du handicap a marqué un tournant décisif dans les années 1980 avec les travaux de Michael Oliver. Michael Oliver est un sociologue britannique ainsi qu'auteur et activiste pour les droits des personnes en situation de handicap. Il fut le premier professeur de Disability Studies dans le monde ainsi qu'un des premiers défenseurs et théoriciens de modèle social du handicap. Ce dernier a théorisé que ce n'est pas la déficience individuelle qui crée le handicap mais bien l'incapacité de la société à s'adapter aux besoins spécifiques des individus. Cette vision a été consacrée par la Convention relative aux droits des personnes handicapées adoptée par l'Organisation des Nations Unies (ONU) en 2006. L'article 19 de cette convention souligne le droit pour toute personne handicapée de vivre pleinement dans la société.

Selon Claire Hédon (2010) ancienne présidente d'APF France Handicap et Défenseuse des droits, dans son article "Le modèle social du handicap : une révolution copernicienne" publié dans Espace Éthique, cette évolution marque un véritable tournant. Le modèle social du handicap remet en cause la vision pathologiste traditionnelle et considère que le handicap résulte de l'interaction entre une personne et son environnement social, politique et physique. Cette approche invite à repenser les politiques en faveur d'une meilleure accessibilité et d'une pleine participation.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances constitue un jalon fondamental dans cette évolution conceptuelle. Elle inscrit dans la loi le droit à la compensation du handicap et la nécessité d'accessibilité, affirmant que la société doit s'adapter aux besoins des personnes en situation de handicap.

Par ailleurs, le rapport de l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS, 2019), intitulé "Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : un regard sur les évolutions et les perspectives", met en lumière l'adaptation progressive des ESAT dans ce contexte. Ce rapport souligne l'importance d'individualiser les parcours en

tenant compte des attentes et des potentialités de chaque personne, en lien avec l'approche sociale du handicap.

Enfin, Jean-Michel Barbier et André Roux (2014), dans leur ouvrage "Handicap et société : évolution des concepts et perspectives", insistent sur l'importance d'une compréhension multidimensionnelle du handicap, qui prend en compte les dimensions sociales, psychologiques et environnementales, ouvrant la voie à des politiques plus inclusives et respectueuses de la dignité humaine.

C) L'autonomie et l'épanouissement personnel des personnes en situation de handicap

L'autonomie constitue un pilier fondamental dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, particulièrement dans les ESAT. Elle ne se limite pas à une capacité fonctionnelle ou à la réalisation de tâches professionnelles ; elle désigne plutôt la possibilité offerte à chaque individu d'exercer des choix, de prendre des décisions et de s'affirmer dans ses singularités. L'OMS, dans le cadre de la Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé (CIF), souligne que la participation sociale est indissociable de l'autonomie, cette dernière étant perçue comme un facteur central de la qualité de vie (OMS, 2001).

Selon Le Bossé (2003), l'autonomie ne peut être considérée comme un état, mais comme un processus dynamique qui s'inscrit dans une interaction entre la personne et son environnement. Cette approche rejoint la logique des projets personnalisés dans les ESAT, où les accompagnements visent à favoriser l'auto-détermination, c'est-à-dire la capacité à exprimer des choix, à orienter sa vie et à prendre part activement aux décisions qui la concernent.

Dans les ESAT, l'autonomie se décline à plusieurs niveaux. Sur le plan professionnel, elle implique la possibilité de réaliser une tâche en toute ou partie de façon indépendante, mais aussi de s'exprimer sur ses conditions de travail ou sur l'organisation de l'atelier. Sur le plan social et personnel, l'autonomie se manifeste par la gestion de la vie quotidienne, la participation à la vie collective, ou encore l'accès à des activités de loisirs, culturelles ou sportives.

Deci et Ryan (2000), à travers leur théorie de l'autodétermination, insistent sur trois besoins psychologiques fondamentaux pour favoriser la motivation intrinsèque : le besoin d'autonomie, le besoin de compétence et le besoin de lien social. Ces besoins trouvent un écho particulier dans le contexte des ESAT, où l'accompagnement vise à renforcer les capacités d'agir des personnes accompagnées.

L'épanouissement personnel, étroitement lié à l'autonomie, renvoie à la satisfaction globale ressentie par la personne, à la valorisation de l'image de soi, et au développement de son potentiel. Il s'agit d'un état de bien-être qui découle d'un environnement stimulant, respectueux et valorisant. Selon Rogers (1961), l'épanouissement est possible lorsque l'individu évolue dans un climat d'acceptation inconditionnelle et de compréhension empathique, conditions qui doivent être recréées dans les institutions médico-sociales.

Dans cette perspective, les activités d'animation ont une fonction essentielle. En favorisant la participation, la créativité, l'expression personnelle et les interactions sociales, elles contribuent à la construction identitaire, à l'auto-estime et à l'intégration dans la collectivité. Plusieurs recherches soulignent que les animations régulières améliorent la qualité de vie des usagers en renforçant leur sentiment d'appartenance, leur capacité à agir et à faire des choix (Bouchard, 2015).

L'animation du projet d'établissement est ainsi envisagée comme un processus dynamique capable d'articuler objectifs institutionnels et aspirations individuelles. Dans l'ESAT Jean Caurant, par exemple, Sorriaux, Zeggane et d'Heilly (2019) décrivent comment une démarche de remédiation cognitive a permis d'accompagner les usagers de manière progressive vers l'autonomie. Ces expériences montrent que l'animation de projet peut constituer un levier d'empowerment, renforçant la capacité d'action et la citoyenneté des personnes.

Le développement du pouvoir d'agir, ou empowerment, des personnes accompagnées est aujourd'hui au cœur des démarches d'accompagnement. Il s'agit de reconnaître et de soutenir la capacité de chaque personne à décider pour elle-même et à participer à la construction de son parcours. Cette orientation est défendue par de nombreux auteurs, notamment Le Bossé (2003), qui voit dans l'empowerment un changement de posture, allant d'un accompagnement prescriptif vers une relation

partenariale. Dans les établissements médico-sociaux, cela implique de remettre en question certaines pratiques professionnelles encore marquées par une logique descendante. La reconnaissance du pouvoir d'agir des personnes nécessite un environnement institutionnel favorable, des espaces de dialogue, des supports adaptés à la communication, et une culture organisationnelle fondée sur la confiance. Comme le note Genard (2009), favoriser l'empowerment suppose également un déplacement du pouvoir, dans lequel les professionnels acceptent de partager la maîtrise des décisions avec les personnes concernées.

Ainsi, l'animation du projet d'établissement, lorsqu'elle est pensée comme un outil d'émancipation, devient un levier stratégique pour promouvoir une inclusion véritable, à la fois sociale, professionnelle et citoyenne.

D) Les établissements et services d'aides par le travail (ESAT) : rôle et missions

Les Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), anciennement appelés Centres d'Aide par le Travail (CAT), sont des structures médico-sociales qui relèvent du Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF). Leur création s'inscrit dans une volonté politique et sociale de favoriser l'insertion professionnelle et sociale des personnes adultes en situation de handicap, lorsque leur handicap ne leur permet pas de travailler dans un milieu ordinaire.

Historiquement, les CAT ont vu le jour dans les années 1950-60, avec une orientation principalement occupationnelle. Ce n'est qu'avec la loi de 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, que la mission des ESAT s'est clarifiée et renforcée. Cette loi met l'accent sur la dimension inclusive du travail protégé, sur l'individualisation de l'accompagnement, et sur la nécessaire articulation entre travail, soin, soutien éducatif et projet de vie.

Les ESAT ont pour mission de proposer une activité à caractère professionnel, assortie d'un soutien médico-social et éducatif. Cela implique un double objectif : permettre une forme de production économique adaptée et proposer un accompagnement global favorisant l'épanouissement personnel, la socialisation, et le développement de l'autonomie. Cette approche holistique nécessite une collaboration

étroite entre professionnels du soin, de l'accompagnement éducatif, et du champ de l'insertion sociale.

Selon l'article L.344-2 du CASF, les ESAT doivent « contribuer à l'insertion sociale et professionnelle » des usagers, « favoriser leur autonomie et leur épanouissement personnel » et « leur permettre d'accéder à des activités sociales, culturelles, ou sportives ». Cela implique la mise en place de projets personnalisés, de conseils de la vie sociale, d'activités d'animation et de dispositifs passerelle vers le milieu ordinaire.

Les missions des ESAT évoluent aujourd'hui vers davantage de décroisement. Plusieurs réformes récentes encouragent des partenariats avec les entreprises ordinaires (via des prestations externalisées, des dispositifs d'emploi accompagné), l'accueil partagé, et l'insertion en milieu ordinaire de travail pour les usagers qui le souhaitent et le peuvent. Ces évolutions s'inscrivent dans la dynamique impulsée par le rapport Piveteau (2014) et le plan de transformation des Établissements Service Sociaux et Médico-Sociaux (ESMS) (2021).

En somme, l'ESAT ne doit plus être considéré uniquement comme un lieu de production protégée, mais comme un espace d'expérimentation sociale, d'apprentissage continu, et de construction identitaire. C'est dans cette optique que l'animation du projet d'établissement prend tout son sens, car elle permet d'incarner concrètement les valeurs d'inclusion, de citoyenneté et de dignité humaine au cœur des pratiques professionnelles.

HISTORIQUE DES ESAT : L'ASSISTANCE À L'INCLUSION

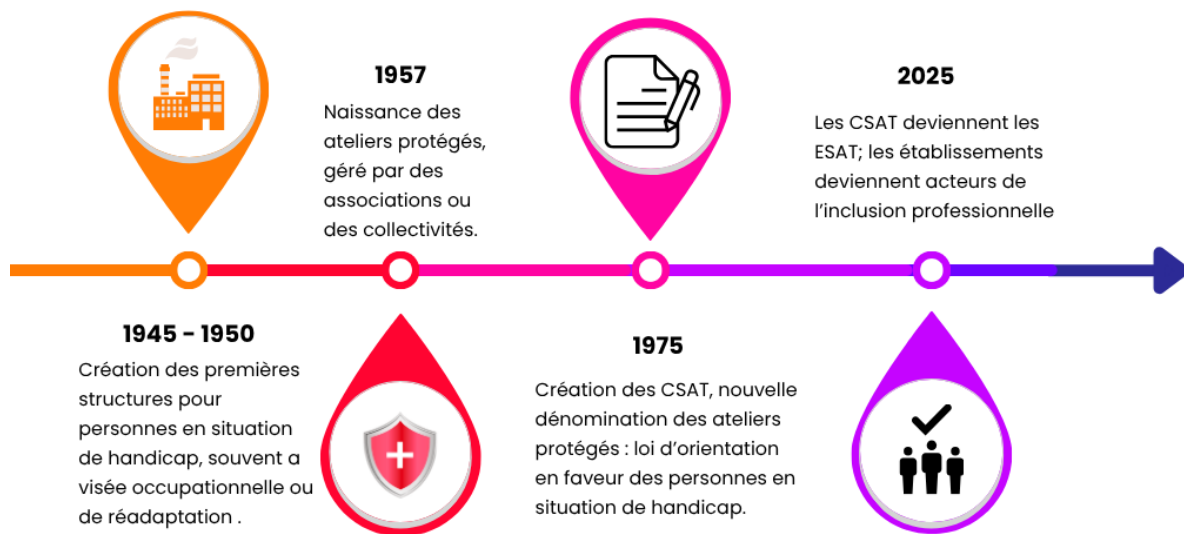


Figure 1 : Frise chronologique de l'évolution des ESAT (1945–2005)

Aujourd'hui, les ESAT ne se définissent plus uniquement comme des lieux de travail protégé, mais comme des acteurs de l'émancipation et de la participation citoyenne. Cette perspective historique permet d'apprécier le rôle croissant de l'animation du projet d'établissement dans cette logique inclusive, en tant que levier d'innovation sociale et d'adaptation aux besoins spécifiques des personnes accompagnées.

En France, environ 120 000 travailleurs sont accueillis chaque année dans ces structures (source : DGCS). Les activités proposées varient selon les ESAT : production industrielle (assemblage), services aux entreprises (conditionnement), agriculture ou restauration collective.

Cependant, ces structures font face à plusieurs défis :

- Une rémunération souvent jugée insuffisante (55 % du SMIC). Une nécessité croissante d'adapter leurs activités aux nouvelles attentes sociétales (transition écologique).
- Un faible taux d'accès au milieu ordinaire.

Le plan de transformation lancé en 2023 vise précisément à moderniser ces structures tout en encourageant davantage leurs partenariats avec le secteur privé (*exemple : Carrefour sous-traite certains services logistiques aux ESAT*).

E) L'animation du projet ESAT : un levier pour l'inclusion

Le projet d'établissement est un dispositif destiné à prévenir et lutter contre la maltraitance des personnes accompagnées au sein des ESAT. L'élaboration de ce document constitue une obligation légale selon l'article L311-8 du code de l'action sociale et des familles (CASF). Il relève du respect du droit des usagers.

Ce document est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation des usagers. Le projet d'établissement doit avoir le contenu suivant :

- Les objectifs de l'établissement peuvent être :
 - L'augmentation du pouvoir d'agir et l'autodétermination des acteurs de l'accompagnement ;
 - Augmenter (le sentiment de) sécurité au travail ;
 - Favoriser l'accès des travailleurs à des dispositifs de droit commun pour l'emploi ;
 - Spécialiser les réponses aux (nouveaux) besoins des travailleurs ;
 - Augmenter le sentiment d'appartenance à un seul ESAT ;
 - Développer la stratégie Marketing de l'ESAT.
- Les modalités d'organisation et de fonctionnement de l'établissement peuvent être également :

- Le projet d'établissement est un outil managérial définissant les modalités d'organisation et de fonctionnement ;
- Il est co-construit, fédérateur, et mobilisateur de toutes les parties prenantes (usagers, professionnels, administrateurs) ;
- Il est présenté comme un document de référence pour la coordination et l'évaluation des activités.
- Le nombre de travailleurs sur le site ;
- Fonctionne sur 225 jours ouvrés par an pour 1 ETP-TH (Équivalent Temps Plein - Travailleur Handicapé) ;
- Population accueillie : adultes de plus de 18 ans, orientés par la MDPH
- Organigrammes, budgets et interventions mutualisés entre les deux sites.
- Mises en situation de travail sur diverses filières-métiers (couture, menuiserie, espaces verts, restauration, etc.) ;
- Accompagnement individualisé des parcours via portefeuille de compétences, VAE, RAE ;
- Soutien extra-professionnel tous les 15 jours (autonomie, savoirs de base, code de la route, habiletés sociales...) ;
- Actions de prévention et de soins, y compris le suivi des traitements médicaux ;
- Temps de restauration et pauses intégrées dans le temps de travail sous conditions d'accompagnement.

L'animation du projet ESAT dépasse le simple cadre professionnel : elle inclut également des activités sociales culturelles ou sportives visant à renforcer le lien social entre travailleurs mais aussi avec leur environnement extérieur.

Les professionnels impliqués dans cette animation (dont les éducateurs spécialisés et moniteurs) jouent un rôle clé dans la personnalisation des projets selon les besoins individuels.

L'animation au sein de l'ESAT contribue à une approche inclusive et valorisante du handicap. Elle répond à plusieurs enjeux majeurs :

- L'inclusion sociale durable des personnes accompagnées,

- La promotion de leur autonomie et autodétermination,
- Le développement d'une identité sociale valorisée.

Les réformes récentes (loi 2005, réforme de l'emploi accompagné, agenda 2030 de l'ONU) renforcent cette orientation en inscrivant les établissements dans une logique d'ouverture et de co-construction avec les territoires. Toutefois, les contraintes budgétaires et le manque de personnel formé à l'animation peuvent en limiter le déploiement.

L'enjeu est désormais de structurer l'animation comme une composante à part entière du projet d'établissement, dotée de moyens spécifiques, évaluée et reconnue, au même titre que les dimensions professionnelle et médico-sociale.

L'animation au sein des établissements médico-sociaux occupe une place stratégique dans la mise en œuvre d'une démarche inclusive. Selon Lebas (2013), l'animation ne se réduit pas à une fonction occupationnelle : elle constitue un outil d'éducation, de lien social et d'émancipation, en particulier pour les publics fragiles. Dans le contexte des ESAT, elle devient un levier majeur de valorisation des personnes, en lien direct avec les projets personnalisés et les attentes de chacun.

Les activités proposées qu'elles soient culturelles, sportives, artistiques ou citoyennes permettent aux personnes accompagnées d'exprimer leur individualité, de développer des compétences transversales, et de renforcer leur pouvoir d'agir. Comme le rappelle la Haute Autorité de Santé (HAS, 2018), la qualité de l'accompagnement passe par la capacité à proposer des expériences signifiantes, soutenant à la fois l'autonomie et l'inclusion. Les animations régulières s'inscrivent ainsi dans une logique de parcours de vie, favorisant l'épanouissement global de la personne.

Le projet d'établissement constitue un document de référence, garant de la cohérence des actions menées. Lorsqu'il intègre l'animation comme un axe stratégique, il reconnaît la dimension essentielle du vivre-ensemble, du droit à l'expression, et de la participation sociale des usagers (Ministère des Solidarités, 2021). Il s'agit alors de passer d'une logique de prise en charge à une logique de co-construction, où les personnes accompagnées deviennent acteurs de leur projet de vie.

Les travaux de Bouchard (2015) soulignent que l'animation, lorsqu'elle s'inscrit dans une dynamique institutionnelle, favorise l'intégration relationnelle, la responsabilisation et le développement des habiletés sociales. Elle permet également d'apporter une souplesse aux organisations, en valorisant les initiatives internes et les partenariats extérieurs.

Ainsi, dans une perspective inclusive, l'animation du projet d'établissement en ESAT apparaît comme un levier incontournable pour mettre en œuvre les principes de la loi de 2005 : égalité des chances, citoyenneté, participation et accessibilité. Elle contribue à construire un environnement social facilitateur, respectueux des différences et stimulant pour tous.

Partie 2 : L'impact de l'animation du projet ESAT sur l'inclusion sociale des travailleurs

A. Méthodologie

Depuis plusieurs années, des études, des évaluations et des réformes ont été menées sur le sujet de l'intégration des personnes handicapées dans le monde du travail. Les ESAT sont considérés comme des éléments cruciaux dans ce processus, grâce à leur double objectif : offrir une occupation professionnelle appropriée et un soutien médico-social. La réforme de 2020-2021, initiée par le gouvernement, a mis l'accent sur la refonte des ESAT afin de promouvoir l'intégration en milieu ordinaire, notamment à travers l'élaboration conjointe des trajectoires professionnelles et la sécurisation des transitions de carrière.

Les études menées par l'Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS) ont mis en évidence que le projet d'établissement est un outil efficace pour renforcer l'autonomie, mettre en valeur les compétences et faciliter l'accès à des droits partagés (emploi, formation, logement).

De plus, la Haute Autorité de Santé (HAS) et l'ancienne ANESM ont émis des conseils de bonnes pratiques concernant l'implication des usagers et la conception du projet d'établissement, soulignant l'importance d'une animation participative et individualisée.

Dernièrement, des démarches telles que le programme EPoP (Expériences de Pairs) ou des formations sur le management inclusif ont été mises en œuvre afin de renforcer l'engagement des employés dans la vie de l'organisation et favoriser leur capacité d'action. Cependant, des recherches (principalement rapportées par ASH ou Cairn) démontrent que malgré ces initiatives, des obstacles structurels (finances, culture institutionnelle, statut légal des travailleurs) subsistent, restreignant parfois l'impact inclusif des projets d'établissement.

Cette recherche va nous permettre de comprendre comment l'animation du projet d'établissement en ESAT peut favoriser l'inclusion et l'intégration des travailleurs en situations d'handicap. Cette dernière vise à analyser les pratiques concrètes des professionnels, à identifier les leviers et les freins à cette inclusion. Durant cette étude, nous allons recueillir l'expérience vécue par les personnes accompagnées. De plus, nous allons mettre en évidence les écarts entre les intentions portées par les politiques publiques et les réalités du terrain.

Suite à la documentation faite ultérieurement, il est judicieux de poser l'hypothèse suivante : Dans quelle mesure l'animation du projet d'établissement peut-elle contribuer à construire un accompagnement inclusif pour les travailleurs en situation de handicap au sein des ESAT ?

Cette hypothèse met en valeur le fait que lorsque les projets d'établissement sont co-construits, pilotés de manière participative et animés autour d'objectifs d'autonomisation, il constitue un levier efficace de transformation des parcours et d'inclusion.

Dans le cadre de cette étude portant sur la manière dont l'animation du projet d'établissement en ESAT favorise l'inclusion des personnes en situation de handicap, une enquête mixte a été réalisée, comprenant une enquête qualitative auprès des professionnels et une enquête quantitative auprès des travailleurs en situation de handicaps (TH).

L'enquête qualitative, réalisée par le biais d'entretiens semi-structurés avec des professionnels tels que des moniteurs d'atelier, des éducateurs, des responsables d'insertion professionnelle et des directeurs d'établissement, nous permet de collecter des informations détaillées et approfondies sur leur perception, leur engagement et

leurs méthodes en lien avec la mise en œuvre du projet d'établissement. Cette approche est judicieuse car elle permet d'explorer des processus complexes, généralement informels, qui ne peuvent être réduits à des chiffres. Elle donne également accès aux représentations et expériences concrètes des acteurs clés de l'accompagnement.

En parallèle, une enquête quantitative a été menée auprès des travailleurs d'ESAT sous la forme d'un questionnaire à choix multiples (QCM). Cette méthode est adaptée pour recueillir un nombre plus large de réponses, de façon anonyme, et permettre une première mesure de leur ressenti, compréhension et participation au projet au projet d'établissement par le biais de leurs projets personnalisés. Le format QCM a été retenu pour sa lisibilité et sa simplicité, favorisant l'accessibilité pour un public pouvant rencontrer des difficultés de lecture ou de concentration.

Ce croisement des méthodes permet ainsi de mettre en regard les points de vue des professionnels et des personnes accompagnées, également de mieux comprendre les intentions affichées dans le projet d'établissement se traduisent dans la réalité vécue par les usagers. Cette méthode permet aussi d'obtenir des statistiques sous forme de pourcentages, ce qui simplifie l'analyse comparative et la représentation des tendances globales.

1. L'enquête qualitative

Pour cette étude, trois variantes de guides d'entretien (annexe II) ont été élaborées pour personnaliser les questions selon les rôles spécifiques des différents intervenants au sein de l'ESAT. Cette distinction a pour but de rassembler des données appropriées et additionnelles, selon le rôle joué par chaque professionnel dans l'exécution du projet d'établissement et dans les actions d'inclusion.

Le questionnaire destiné à la direction (annexe III) offre un aperçu stratégique et global. Il examine notamment les directives principales du projet d'établissement, les mécanismes d'animation instaurés, les relations avec les politiques publiques, les partenariats établies et l'évaluation des résultats. Le but est de saisir comment la gestion du projet est conçue, orchestrée et supervisée au niveau institutionnel.

Le questionnaire adressé à la chargée d'insertion professionnelle (CIP) se concentre sur une fonction spécifique centrée sur l'opérationnalisation des parcours d'insertion. Il interroge l'articulation entre son rôle et le projet d'établissement, les actions collectives mises en œuvre, les outils d'accompagnement individualisé, les relations avec les partenaires extérieurs et le suivi des travailleurs vers et après leur insertion en milieu ordinaire. Ce recueil vise à cerner les leviers concrets d'insertion et les freins rencontrés dans la réalité du terrain.

Enfin, le questionnaire proposé aux moniteurs et éducateurs spécialisés se concentre sur les pratiques quotidiennes d'accompagnement, en particulier l'identification des compétences des travailleurs, le suivi des projets personnalisés, la mise en œuvre d'actions collectives, et la participation aux dynamiques transversales du projet d'établissement. Ces professionnels étant au plus proche des personnes accompagnées, leurs témoignages permettent de mieux comprendre comment l'animation du projet d'établissement se traduit dans les actes concrets d'accompagnement.

Cette approche différenciée permet ainsi d'adopter une lecture croisée des représentations et des pratiques professionnelles, et de confronter les discours en fonction des niveaux de responsabilité et d'implication. Elle favorise la qualité de l'analyse en mettant en lumière les cohérences, les écarts et les articulations entre les intentions institutionnelles et les pratiques de terrain.

PUBLIC INTERROGÉ	FOCALISATION PRINCIPALE	RÔLE DANS LE PROCESSUS
DIRECTION	Vision stratégique, gouvernance, plotage global	Décide et coordonne
CIP	Construction de parcours, partenariat, suivi externe	Opérationnalise l'insertion
MONITEURS/ EDUCATEURS SPECIALISÉS	Accompagnement quotidien, mise en œuvre concrète	Appliquent, observent, ajustent

Figure 2 : Différenciation des axes d'investigation selon les fonctions des professionnels interrogés

Dans le cadre de ce mémoire de Master 2, la recherche s'est centrée sur la problématique suivante : Comment l'animation du projet ESAT permet-elle l'inclusion des personnes en situation de handicap ? Pour y répondre, une méthodologie mixte a été mobilisée, permettant une approche qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs et une approche quantitative reposant sur un questionnaire. Cette stratégie de triangulation méthodologique a permis de croiser les regards et d'approfondir la compréhension de la problématique étudiée.

Les objectifs de cette recherche sont multiples : il s'agissait de comprendre dans quelle mesure les professionnels de l'ESAT s'approprient le projet d'établissement en le mettent en œuvre concrètement, d'identifier les leviers et les freins à l'inclusion des travailleurs en situation de handicap, et de recueillir leur ressenti quant à leur accompagnement et leur perception du travail en milieu ordinaire.

Un total de sept entretiens semi-directifs a été réalisé, incluant différents profils professionnels (éducateurs spécialisés, moniteurs d'atelier, membres de la direction) ainsi qu'un travailleur ayant intégré le milieu ordinaire. Ce choix méthodologique repose sur la volonté de saisir la complexité des pratiques et des représentations,

dans une logique compréhensive. Le projet d'établissement : cadre structurant, socle de cohérence institutionnelle. Les entretiens ont été guidés par une grille d'analyse structurée en quatre grands thèmes : l'appropriation du projet d'établissement, sa mise en œuvre, l'accompagnement des usagers, et la question de l'inclusion.

2. Méthodologie quantitative : enquête par questionnaire

En complément, de l'analyse qualitative, un questionnaire (annexe IV) a été diffusé auprès des travailleurs de l'ESAT. Ce questionnaire visait à recueillir leur point de vue sur plusieurs dimensions clés de leur parcours et de leur inclusion professionnelle : le sentiment d'accueil et d'intégration, l'autonomie au travail et dans la vie quotidienne, la perception de l'accompagnement, les relations sociales, l'image de soi, et leur souhait ou non de s'orienter vers le milieu ordinaire.

L'enquête a été réalisée en présentiel, en garantissant l'anonymat et l'accessibilité des questions. Une attention particulière a été portée à la formulation, afin que les questions soient compréhensibles par tous. Au total, 70 travailleurs ont répondu à ce questionnaire. Le questionnaire a été confectionné autour de cinq grandes thématiques, qui permettent d'explorer de manière globale et cohérente l'expérience des travailleurs en ESAT. Chaque thématique a été choisie avec l'objectif de mieux comprendre les conditions, les ressentis et les aspirations des travailleurs, en lien avec leur parcours professionnel et personnel.

1. Profil sociodémographique et parcours

Cette thématique vise à recueillir un portrait général des usagers à partir de variables, telles que l'âge, l'ancienneté dans l'ESAT, les expériences professionnelles avant leur entrée en ESAT ou le domaine d'activité. Ces données contextuelles sont essentielles pour analyser les résultats de manière comparative, en identifiant des différences de perception selon l'ancienneté ou le parcours antérieur.

2. Bien-être et intégration au sein de l'ESAT

Les questions liées à cette thématique visent à évaluer la qualité de l'accueil, le niveau d'intégration et le bien-être ressenti dans le cadre du travail en ESAT. L'objectif est de

mesurer dans quelle mesure l'ESAT joue un rôle positif dans l'épanouissement des travailleurs, tant sur le plan émotionnel que social, et de détecter d'éventuels points d'amélioration dans les pratiques d'accueil et d'accompagnement.

3. Autonomie, indépendance et valorisation

Ce thème cherche à quantifier l'effet du travail sur le développement personnel, notamment l'autonomie, la capacité de décision et le sentiment de progression. Il s'agit de mesurer dans quelle mesure l'ESAT contribue à renforcer l'estime de soi et l'autodétermination, deux éléments fondamentaux dans une logique d'accompagnement individualisé.

4. Relations sociales et inclusion externe

A travers cette thématique, le questionnaire permet d'analyser les interactions sociales des usagers, à la fois à l'intérieur de l'ESAT et à l'extérieur. L'objectif est de mieux comprendre si l'ESAT favorise l'inclusion et l'ouverture vers l'extérieur, ou si les relations sociales restent limitées.

5. Projet professionnel et perspectives d'évolution

Les questions de ce volet permettent d'évaluer les souhaits professionnels des travailleurs. Cette thématique permet d'éclairer sur le parcours et la manière dont les travailleurs envisagent leurs avenir, en positionnant l'ESAT comme une étape transitoire ou pérenne.

Le choix de ces thématiques s'appuie sur les grands principes de l'inclusion sociale et professionnelle, tels que définis par les recommandations de l'HAS ou les orientations des réformes des ESAT. Ce questionnaire permet de quantifier certaines tendances et d'obtenir des données statistiques (en pourcentages) sur les représentations et le vécu des travailleurs, en complément de l'approche qualitative menée auprès des professionnels.

B. Analyse qualitative

Les données ainsi collectées ont permis de mettre en lumière des tendances générales. Une majorité des répondants se sentent bien accueillis à l'ESAT et valorisés par les professionnels. Toutefois, les résultats montrent aussi des nuances : certains travailleurs expriment un faible sentiment d'autonomie ou un manque d'intégration dans leur vie personnelle. Sur la question de l'inclusion, une partie des répondants manifeste le souhait de découvrir le milieu ordinaire (par le biais d'un stage ou d'un Duoday), tandis que d'autres préfèrent rester au sein de l'ESAT.

Cette recherche comporte certaines limites. Le nombre réduit d'entretiens limite la portée des résultats. Les personnes interrogées, qu'elles soient professionnelles ou usagères, peuvent avoir donné des réponses influencées par ce qu'elles pensaient devoir dire. De plus, les données recueillies concernent un seul établissement, ce qui rend les résultats difficilement généralisables à d'autres structures.

Les directeurs/directrices interrogés soulignent l'importance du projet d'établissement comme cadre stratégique. Il constitue une feuille de route partagée, souvent construite sur une période de cinq ans, qui guide l'action de tous les professionnels. La Directrice 1 décrit la mise en place de groupes de travail thématiques (autodétermination, citoyenneté, transition, etc.) mobilisant une trentaine de salariés. Le Directeur 3 évoque un "modèle de fonctionnement apprenant" fondé sur l'ajustement continu aux besoins des travailleurs.

« On a fait le projet en deux temps, avec sept groupes de travail, chacun piloté par un chef de projet. » (Directrice 1)

« Il faut un projet évolutif, parce que les besoins changent. » (Directeur 3)

Ces projets sont appuyés par des outils numériques comme Fusion (suivi des actions, indicateurs, pilotage collaboratif). Toutefois, la Directrice 2 rappelle qu'un projet trop standardisé, calqué sur les attendus institutionnels (HAS, ARS), peut s'éloigner des besoins réels des personnes.

Le projet d'établissement devient un levier d'inclusion s'il est co-construit, vivant, révisable, et connecté aux réalités humaines. Son animation doit éviter la technocratisation pour rester sur un outil d'engagement collectif.

1. L'inclusion : une pluralité de sens, entre ouverture et reconnaissance interne

Une analyse attentive des discours montre que la définition de l'inclusion varie selon les rôles et les parcours professionnels. Pour la Directrice 2, l'ESAT est déjà un lieu d'inclusion, car il permet une participation sociale, professionnelle et citoyenne adaptée. Le Directeur 3 affirme que l'inclusion ne se limite pas à une insertion dans le milieu ordinaire, mais peut se vivre pleinement à l'intérieur de l'ESAT, lorsque la personne est reconnue, valorisée et actrice de son projet.

« L'ESAT est intégré à l'économie locale. Ce n'est pas un lieu à part » (Directrice 2)

« On a des travailleurs plus inclus en ESAT que certains en entreprise, car ici ils sont reconnus et considérés » (Directeur 3)

Ces réflexions rejoignent les approches critiques de l'inclusion comme processus relationnel et contextuel, et non comme injonction à "sortir du médico-social". Le vécu des travailleurs, le bien-être et leur sentiment de compétence sont aussi des indicateurs d'inclusion réussie.

L'inclusion ne peut être pensée comme une norme uniforme, mais comme une pluralité de parcours, dont certains peuvent se construire durablement dans le cadre protégé. L'inclusion est vue comme un processus plutôt qu'un état, une construction dynamique fondée sur la reconnaissance, la participation, la confiance et la liberté de choix. Elle peut donc se vivre à l'intérieur comme à l'extérieur de l'ESAT, à condition que la personne y trouve une place active et valorisante.

2. Le projet personnalisé : levier d'autonomie et outil de valorisation

Tous les professionnels s'accordent sur l'utilité du projet personnalisé pour structurer un accompagnement individualisé. La Directrice 1 l'expliquent simplement :

« Si la personne coche trois cases sur dix, notre mission c'est de l'accompagner vers les sept autres » (Directrice 1)

Ce projet est co-réfléchi avec le travailleur et mis à jour tous les deux ans. Il permet d'identifier des objets concrets : mobilité, savoir-être, gestion émotionnelle, posture professionnelle, etc.

Le moniteur d'atelier interrogé insiste sur l'importance de la RAE (Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience) comme un outil de valorisation. Préparée en amont avec l'équipe éducative, elle permet à la personne de formaliser ses savoir-faire, et de se voir reconnue dans ses compétences réelles.

« La RAE, ce n'est pas un examen. C'est une reconnaissance de ce qu'ils savent déjà faire. » (Moniteur d'atelier)

Le projet personnalisé, animé de manière active, devient un levier puissant de capacitation. Il permet de renforcer l'autodétermination des personnes, à condition qu'il soit effectivement co-construit, régulièrement, actualisé, et pris au sérieux par l'institution.

3. Inclusion vers le milieu ordinaire : trajectoire accompagnée, transition sécurisée

L'accompagnement vers le milieu ordinaire est structuré par étapes d'après la Chargée d'Insertion Professionnel (CIP).

« Prise de rendez-vous, entretien, évaluation des savoir-être et ses savoir-faire et nous organisons son parcours conjointement, avec des axes d'amélioration, parfois d'abord sur notre EA afin de vérifier la posture, puis une fois l'entreprise trouvée, le travailleur y fait une Période de Mise en Situation Professionnel (PMSMP) et si le bilan est concluant, nous proposons une mise à disposition. » (CIP)

L'entretien avec le travailleur offre un exemple concret d'inclusion professionnelle réussie. Initialement en difficulté émotionnelle, il a trouvé à l'ESAT un cadre rassurant, des ateliers adaptés et un accompagnement éducatif. Il a progressivement accédé à un stage, puis à un Contrat à durée indéterminée (CDI) en grande surface.

« J'étais un râleur, je me mettais en colère. A l'ESAT, on m'a aidé à gérer ça. Ils m'ont préparé aux entretiens. » (Travailleur en milieu ordinaire)

Son récit illustre les effets concrets du soutien de l'ESAT sur l'inclusion :

« J'ai fait deux fois le stage, deux fois le contrat d'un an, et là, je suis pris en CDI. »

Il met en évidence la place centrale de la confiance en soi, du soutien éducatif et de l'accompagnement personnalisé :

« Ils m'ont aidé... ils ont envoyé des mails pour dire que je suis un bon travailleur... toujours souriant, toujours joyeux. »

Son parcours met en lumière l'importance de plusieurs éléments : la préparation en amont (simulation d'entretien, habillage, codes sociaux), la présence d'un référent éducatif, le maintien du lien après l'embauche. Il illustre un cheminement progressif et choisi, non imposé. Son inclusion s'est construite sur la durée, dans une relation de confiance avec les professionnels.

Cette inclusion est une construction patiente et accompagnée, qui respecte les rythmes individuels. Elle nécessite des moyens, des partenaires, une reconnaissance sociale. Elle ne peut être envisagée comme une norme, mais comme une option parmi d'autres, à ouvrir et sécuriser.

4. L'animation comme levier transversal : estime de soi, citoyenneté, ouverture

L'éducateur spécialisé et les directeurs décrivent l'animation comme un levier d'inclusion. Elle est présente sous diverses formes :

- Ateliers de code de la route, d'expression, de lecture, de simulation d'entretien;
- Actions citoyennes : participation au téléthon, Restos du cœur, décryptage de l'actualité ;
- Projets de valorisation (partenariat avec la Cravate Solidaire sur l'apparence, la posture, la communication).

« L'animation, ce n'est pas du remplissage. C'est un espace de progression, d'estime de soi. »(Educateur spécialisé)

Ces actions sont souvent intégrées dans les projets personnalisés ou dans les axes du projet d'établissement. Elles créent des occasions d'ouverture, de dialogue, de confiance. L'animation devient un outil de socialisation, d'engagement, d'expérience.

L'animation est une dimension encore trop peu reconnue institutionnellement. Elle mériterait un temps dédié, une fiche de poste claire, et une évaluation qualitative de son impact.

5. Les freins à l'inclusion : obstacles systémiques et limites internes

Tous les professionnels interrogés pointent des freins majeurs :

- Manque de temps et de personnel pour l'accompagnement individualisé ;
- Réticence des entreprises à accueillir durablement des travailleurs en situations de handicap ;
- Absence de transports adaptés, éloignement géographique ;
- Peur du changement chez les usagers eux-mêmes.

*« Les entreprises ne veulent pas toujours jouer le jeu. C'est un frein énorme. »
(Moniteur d'atelier)*

« On a identifié des personnes capables de sortir, mais elles-mêmes n'en ont pas envie. » (Directrice 2)

« La méconnaissance des personnes sur le handicap est un vrai frein. » (CIP)

Ces constats montrent que l'inclusion ne peut pas être pensée de manière injonctive. Elle doit être contextualisée, négociée, accompagnée. Les professionnels soulignent l'importance d'avoir une équipe formée, soutenue, et dotée de marges de manœuvre pour ajuster leurs pratiques.

Les freins à l'inclusion sont à la fois structurels (manque de moyens, organisation du territoire) et culturels (représentations, peurs). Y répondre suppose une action conjointe de l'établissement, des partenaires économiques et des pouvoirs publics.

Conclusion de l'enquête qualitative

En conclusion de cette enquête, un engagement fort des professionnels dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap, autour de valeurs d'écoute, de progression et de reconnaissance. L'ESAT est perçu comme un espace protecteur, mais également évolutif, où les travailleurs peuvent se reconstruire, apprendre, et parfois envisager d'autres horizons. Toutefois, l'implication effective des usagers dans les décisions liées à leur parcours, et plus globalement dans l'animation du projet d'établissement, reste encore partielle. La parole est sollicitée, mais pas toujours structurante. Ce décalage entre intention participative et réalité pratique invite à interroger les conditions nécessaires pour faire du projet d'établissement un outil véritablement partagé, au service d'une inclusion choisie, progressive et respectueuse du rythme de chacun. Ce constat prépare le croisement avec les données issues du questionnaire quantitatif et des retours institutionnels, pour enrichir la compréhension des dynamiques d'inclusion en ESAT.

C. Analyse quantitative

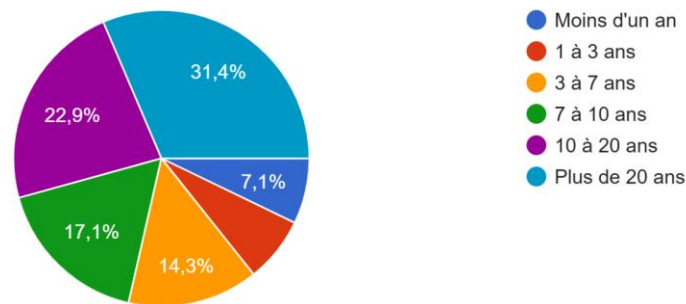
Dans le cadre de ce mémoire, un questionnaire a été diffusé auprès des travailleurs d'un ESAT, afin de recueillir leur perception de l'accompagnement dont ils bénéficient, et d'évaluer dans quelle mesure le projet d'établissement favorise leur inclusion. L'analyse des réponses fournit un ensemble d'indications précieuses permettant d'objectiver les effets de l'accompagnement socio-professionnel proposé en ESAT.

1. Profil des répondants et temporalité de l'engagement en ESAT

Les résultats indiquent une grande diversité parmi les profils. Le groupe de participants comprend autant de jeunes adultes (20-30 ans) et de personnes d'âge plus avancé (plus de 50 ans), avec une représentation équilibrée entre les catégories d'âge 31-40 ans et 41-50 ans. Cette diversité met en lumière la grande variété des parcours de vie des travailleurs en situation de handicap.

Depuis combien de temps travaillez vous en ESAT ?

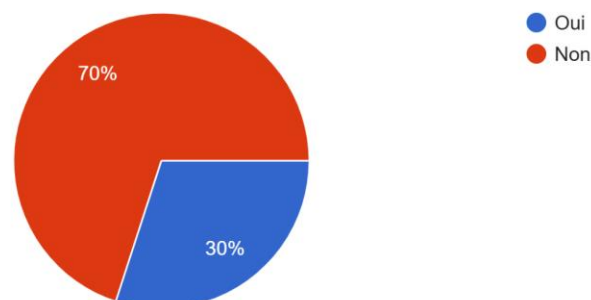
70 réponses



En parallèle, 22 travailleurs (soit 30,6% de l'enquête) possèdent plus de 20 ans d'ancienneté, reflétant à la fois une certaine stabilité dans leur carrière professionnelle, mais aussi de l'absence d'alternatives en milieu ordinaire. Une majorité (70%, soit 50 participants) déclare ne jamais avoir travaillé ailleurs. L'ESAT représente donc une initiation au monde professionnel, attribuant à l'établissement une rôle d'insertion, de repère et de lieu de socialisation.

Avez-vous déjà travaillé ailleurs avant de venir à l'ESAT ?

70 réponses



De plus, une majorité importante (70% soit 50 personnes) n'ont pas d'expérience professionnelle avant leurs entrées en ESAT. Cela met en évidence le rôle central que joue les ESAT dans l'insertion professionnelle des usagers. Les ESAT représentent fréquemment les premiers cadres de travail structuré, leur offrant la possibilité

d'acquérir des compétences, de mettre en place des repères professionnels et de s'initier aux attentes du milieu professionnel.

2. Accueil, intégration et relations sociales : vecteurs d'inclusion

Les données recueillies révèlent un taux élevé de satisfaction concernant l'accueil et l'intégration : 69 répondants sur 70 (soit 98,6%) affirment être bien ou plutôt bien intégrés. Cet indicateur est primordial, car il témoigne de la qualité du milieu relationnel et de l'efficacité des méthodes d'inclusion en interne.

Par ailleurs, 46 travailleurs (soit 64,8%) affirment avoir "toujours" des échanges avec leurs collègues, mettant en évidence la présence de réels rapports sociaux au sein des équipes. Cette sociabilité au travail semble se poursuivre en dehors de l'ESAT, car 53 travailleurs (73,6%) affirment maintenir des relations sociales régulières en dehors de leur cadre professionnel.

Toutefois, une minorité de 7 participants (9,9%) mentionne un manque de ces échanges, soulignant l'importance de proposer un accompagnement renforcé aux individus plus isolés.

3. Développement de l'autonomie : un impact marqué du projet d'établissement

Que vous apporte l'ESAT ?

70 réponses

Du travail

Des amis

Des amis

du travail

des amis

De l'argent

Du travail et des amis

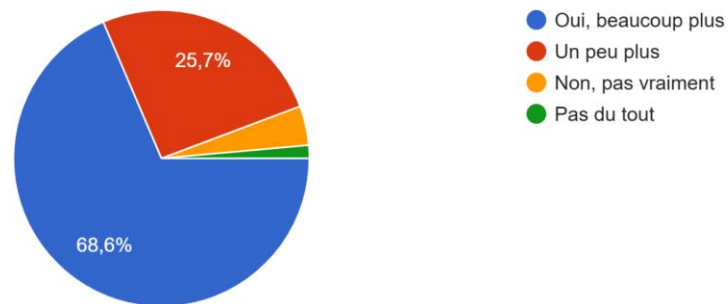
J'aime bien mon travail en espace vert

J'aime bien

Les données recueillies sont complétées par des réponses à la question ouverte “Que vous apporte l'ESAT ?”, qui décrivent de manière qualitative les effets perçus par les travailleurs. Plusieurs d'entre eux mentionnent spontanément “du travail”, mettant en évidence l'importance d'une activité organisée et constante dans leur vie de tous les jours. L'ESAT apparaît comme un point de référence professionnel et social, aidant les usagers à établir une routine positive qui contribue à leur stabilisation.

Des déclarations telles que “je deviens plus autonome” ou “j'apprends plein de tâches” confirment que le développement de l'autonomie constitue un avantage majeur du soutien offert. L'encadrement des moniteurs, les apprentissages en situation réelle et la responsabilisation progressive permettent aux personnes en situation de handicap de se projeter, à renforcer leur confiance en elles-mêmes et à acquérir des compétences applicables en dehors du milieu professionnel.

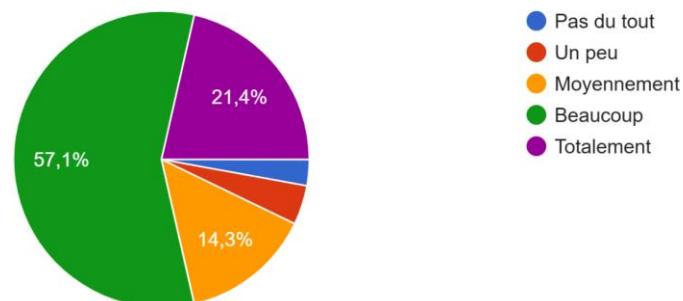
Depuis que vous travaillez à l'ESAT, êtes-vous plus autonome dans votre vie de tous les jours ?
70 réponses



Selon les travailleurs, l'un des principaux apports de l'ESAT réside dans le renforcement de leur autonomie. Ils sont 48 travailleurs, soit 68,6% à signaler qu'ils sont "beaucoup plus" autonomes dans leur vie quotidienne depuis leur admission à l'établissement. Cela confirme les apports de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000), qui identifie l'autonomie comme un besoin fondamental pour favoriser l'épanouissement.

Ce chiffre démontre un réel impact direct de l'accompagnement socio-professionnel sur la capacité des usagers à prendre en main leur vie.

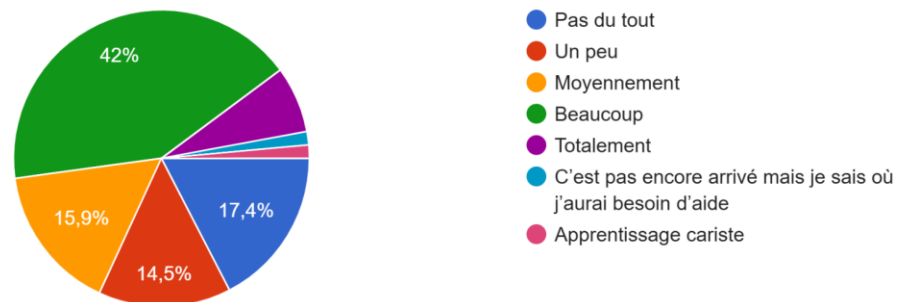
Depuis votre arrivée en ESAT, vous sentez-vous plus autonome dans votre travail quotidien ?
70 réponses



Sur le plan professionnel, les tendances sont également très positives : 40 individus (57,1%) estiment avoir obtenu "beaucoup" d'indépendance globale.

L'ESAT vous aide-t-il à apprendre des choses utiles pour votre vie (ex : gérer votre argent, organiser votre journée) ?

69 réponses

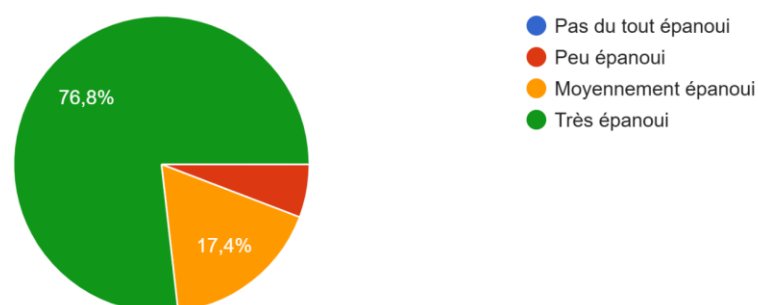


Il convient néanmoins de noter que 12 participants, soit 17,4%, affirment que l'ESAT ne les aide "pas du tout" à acquérir des connaissances utiles pour leur vie de tous les jours. Cela indique que les aspects pédagogiques du projet d'établissement (gestion budgétaire, organisation du temps, hygiène de vie, etc.) ne sont pas constamment perçus ou compris par tous, ce qui présente un champ d'amélioration.

4. Sentiment de bien-être, estime de soi et valorisation

Depuis que vous travaillez à l'ESAT, vous sentez-vous épanoui(e) (heureux(se), bien dans votre vie) ?

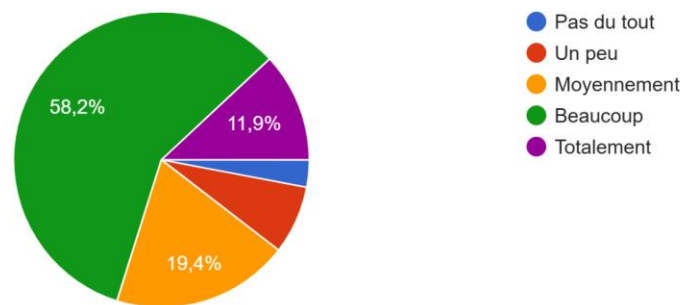
69 réponses



L'effet positif du travail en ESAT sur le bien-être psychologique est notable : 53 individus (76,8%) se déclarent "très épanouis", ce qui démontre un degré élevé de satisfaction général.

Est-ce que l'ESAT vous a aidé à avoir une meilleure image de vous-même ?

67 réponses

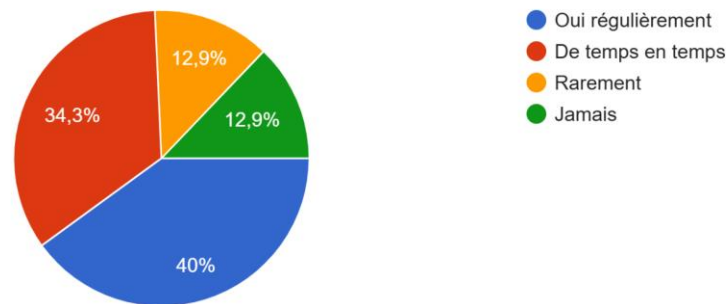


Le travail semble ici jouer un rôle de réassurance identitaire, comme le montre le fait que 39 d'entre eux (58,2%) affirment avoir grandement amélioré leur image personnelle, tandis que 46 d'entre eux (64,8%) se sentent fortement valorisés par les professionnels qui les encadrent. Ce fort taux de travailleurs se disant valorisés rejoint la théorie de Carl Rogers (1961), pour qui l'épanouissement personnel dépend de la qualité de l'environnement relationnel, notamment de l'acceptation inconditionnelle et de la reconnaissance reçue. Ce type de reconnaissance est crucial, puisqu'il contribue à l'établissement d'une identité sociale positive pour les individus en situation de handicap.

5. Formations et perspectives : entre maintien en ESAT et projection vers l'extérieur

Participez vous à des formations proposées par l'ESAT ?

70 réponses



En ce qui concerne la formation, les avis varient : 28 travailleurs, soit 40%, y assistent régulièrement, tandis que 18 d'entre eux, soit 25,4%, y ont rarement ou jamais accès. L'accès à la formation continue, un outil crucial pour le développement professionnel, paraît donc encore déséquilibré, ce qui peut entraver l'orientation vers de nouvelles opportunités.

Aimeriez vous travailler en milieu ordinaire un jour ? (stage, duoday)

70 réponses



Concernant le travail en milieu ordinaire, 25 individus (35,2%), le désirent "absolument", tandis que 36 personnes, soit 50,7%, manifestent une nette préférence pour la poursuite en ESAT. Ce fossé illustre à la fois le rôle **salvateur** de l'ESAT et la complexité de la transition vers l'environnement ordinaire. L'orientation personnalisée, en particulier à travers des mécanismes tels que le DUODAY, pourrait représenter une solution appropriée à cette réticence. Le DUODAY est une journée permettant à une personne en situation de handicap de passer une journée en contexte professionnel, aux côtés d'un collaborateur, dans une entreprise, une association ou

une administration. L'objectif est de faciliter l'intégration de ces personnes dans l'emploi et de créer de nouvelles opportunités professionnelles.

Enfin, 30 travailleurs (42,3%) expriment leur souhait d'atteindre des objectifs professionnels ou personnels à travers leur travail. Ce chiffre reflète une dynamique de projet présente chez un nombre considérable des usagers, que les équipes peuvent favoriser davantage grâce à des entretiens de suivi et des sessions d'évaluation.

Conclusion de l'enquête quantitative

Cette enquête diffusée auprès des travailleurs d'ESAT s'inscrit dans une démarche participative conforme aux principes posés par la loi 2002-2 du 2 janvier 2002, qui a profondément réformé le secteur médico-social. Cette loi impose la conception et l'animation d'un projet d'établissement, qui doit assurer la cohérence des actions menées et garantir la participation effective des personnes accompagnées.

Le projet d'établissement constitue ainsi un cadre structurant et un outil stratégique permettant de penser, coordonner et dynamiser les actions d'accompagnement socio-professionnel. Il vise explicitement à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des travailleurs en situation de handicap, en promouvant leur autonomie, leur inclusion et leur épanouissement.

Dans ce contexte, recueillir le ressenti des travailleurs à travers un questionnaire ciblé permet de vérifier si l'animation du projet d'établissement se traduit effectivement par des effets positifs sur leur bien-être, leur autonomie, leurs relations sociales et leur projet professionnel. Cette démarche valorise la parole des usagers, au cœur des exigences de la loi 2002-2, et offre une mesure concrète de l'impact de l'action institutionnelle.

Ainsi le questionnaire ne se limite pas à une simple collecte de données, mais s'inscrit dans un processus plus large de co-construction et d'amélioration continue du projet d'établissement. Il met en lumière les réussites et les marges de progressions dans la mise en œuvre des orientations légales, en particulier celles liées à l'insertion professionnelle durable des travailleurs.

L'ensemble de ces résultats vient enrichir la compréhension du lien entre projet d'établissement et inclusion effective des personnes en situation de handicap dans et par le travail. Ces constats s'inscrivent dans une dynamique théorique qui considère l'inclusion comme un processus contextualisé, subjectif et co-construit (Gardou, 2012 ; Soulet, 2005).

D. Quand les chiffres rencontrent le terrain : l'apport du SEEPH à l'analyse quantitative

En complément de l'enquête quantitative menée auprès des travailleurs d'ESAT, l'analyse du questionnaire SEEPH 2024, renseigné par les directeurs d'établissements d'ESAT et EA chaque année, permet d'enrichir les résultats obtenus par une perspective plus globale. Ce questionnaire (annexe V), élaboré à l'occasion de la Semaine Européenne pour l'Emploi des Personnes Handicapées (SEEPH), interroge les pratiques d'accompagnement, les perceptions des professionnels et les effets des réformes en cours.

Les réponses recueillies mettent en évidence plusieurs points qui font écho aux tendances observées dans l'ESAT étudié :

Tout d'abord, les apports perçus des ESAT par les directions (socialisation, valorisation personnelle, fierté, stabilisation professionnelle) correspondent aux ressentis exprimés par les travailleurs. Ainsi, 74,6% des répondants à notre questionnaire déclarent se sentir très épanouis, et 64,8% se sentent valorisés par les professionnels, ce qui confirme le rôle structurant de l'ESAT dans la construction identitaire et la reconnaissance sociale.

Ensuite, le souhait de s'orienter vers le milieu ordinaire de travail reste minoritaire : selon les réponses du questionnaire SEEPH, seuls 10 travailleurs sur 275 ont exprimé ce désir dans le dernier projet personnalisé. Cette donnée renforce les résultats de notre enquête locale, où plus de la moitié des usagers (50,7%) souhaitent poursuivre leur parcours ESAT. L'inclusion ne se traduit donc pas nécessairement par une sortie du médico-social, mais par la qualité de la participation, la reconnaissance des compétences et la liberté des choix. Ce constat rejoint les approches théoriques de

Soulet (2005) et Gardou (2012), pour qui l'inclusion est avant tout un processus situé, évolutif, et fondé sur l'adéquation entre environnement et aspirations individuelles.

Par ailleurs, les professionnels interrogés dans le cadre du questionnaire national pointent également les obstacles systémiques à l'inclusion : diminution des clients, tensions budgétaires, manque de professionnels médico-sociaux, complexité des dispositifs. Ces limites sont également ressorties des entretiens menés dans le cadre de cette recherche, notamment concernant les difficultés de mise en œuvre concrète du projet d'établissement, ou les freins logistiques à l'insertion en milieu ordinaire (mobilité, peur du changement, manque de suivi post-insertion).

Enfin, il est intéressant de noter que les directeurs considèrent que certaines pratiques spécifiques aux ESAT (management bienveillant, reconnaissance des travailleurs, rythme adaptés, construction de parcours sur-mesure) pourraient inspirer les entreprises du milieu ordinaire. Ce regard valorisant s'aligne avec les résultats du questionnaire terrain, où les travailleurs mentionnent spontanément l'importance du cadre sécurisant, des repères clairs, et de l'écoute dans leur développement personnel et professionnel.

Ainsi, l'apport du questionnaire SEEPH permet de conforter les résultats locaux dans une dynamique nationale. Il met en évidence la pertinence du projet d'établissement comme levier d'inclusion, à condition qu'il soit réellement animé, co-construit, et adapté aux spécificités des publics. Ces constats font également écho aux recommandations des instances telles que l'IGAS ou l'HAS, qui appellent à une meilleure articulation entre accompagnement individualisé, ouverture vers le milieu ordinaire, et reconnaissance de la valeur propre du cadre protégé.

Partie 3 : Les préconisations

1. Renforcer l'accès à la formation continue

Constat : 25,4 % des travailleurs déclarent avoir rarement ou jamais accès à des formations, malgré leur rôle clé dans la montée en compétences et la projection professionnelle.

Préconisation : Proposer des modules autour des compétences transversales (gestion du temps, savoir-être, numérique, hygiène de vie...)

Il est recommandé de mettre en place des modules de formation autour des compétences transversales, à la fois professionnelles et personnelles. Ces formations pourraient concerner la gestion du temps, les compétences numériques de base, le savoir-être, l'hygiène de vie, la communication, la mobilité, ou encore la gestion de l'argent et de la santé.

Ces apprentissages doivent être proposés pendant le temps de travail, dans le cadre du projet personnalisé du travailleur et en lien avec son accompagnement médico-social. Il est recommandé d'opter pour des séances régulières, d'une heure à deux heures, intégrées à l'emploi du temps habituel, notamment pendant des périodes calmes ou au sein d'ateliers adaptés. Les modules peuvent être individualisés ou réalisés en petits groupes, selon les besoins et les capacités de chacun.

Plusieurs moyens peuvent être mobilisés pour mettre en œuvre cette action. Des financements existent via l'Agefiph, le FIPHFP (pour les structures publiques) ou les Opérateurs de Compétences (OPCO) comme Uni formation ou l'OPCO Santé. Des formateurs spécialisés peuvent intervenir, en complément ou en co-animation avec les moniteurs ou éducateurs techniques de l'ESAT. Il est important d'utiliser des supports pédagogiques adaptés aux profils des travailleurs : pictogrammes, vidéos, jeux, mises en situation concrètes ou outils numériques simplifiés comme les tablettes.

Cette préconisation est essentielle car l'autonomie des personnes en situation de handicap ne se limite pas au travail. Même si les ESAT permettent de développer des compétences professionnelles, beaucoup de travailleurs rencontrent encore des difficultés dans la gestion de leur vie personnelle : gérer leur argent, faire leurs courses, se déplacer seuls, ou encore prendre soin de leur santé.

En proposant des formations sur ces sujets concrets, on aide les usagers à devenir plus indépendants dans leur quotidien. Cela leur permet de mieux s'organiser, de se sentir plus confiants et de prendre des décisions pour eux-mêmes. Ces compétences ont aussi un impact positif sur leur qualité de vie, leur bien-être et leur intégration dans la société.

Sans ces apprentissages, certains travailleurs risquent de rester dépendants de leur entourage ou des professionnels pour des tâches simples. Cela peut freiner leur développement personnel et limiter leurs projets de vie. Cette préconisation vise à renforcer leur autonomie globale, à les rendre plus à l'aise dans la gestion de leur vie quotidienne et à leur donner les clés pour être acteurs de leur propre parcours.

Le projet d'établissement soutient pleinement cette dynamique en inscrivant la montée en compétences et le développement de l'autonomie comme des priorités transversales. En intégrant des formations adaptées aux réalités du quotidien des travailleurs, il agit concrètement pour leur inclusion. En effet, en ne limitant pas l'accompagnement au seul champ professionnel, mais en prenant en compte les besoins liés à la vie personnelle, comme la gestion de l'argent, les déplacements, la santé ou la communication, le projet d'établissement favorise une approche globale. Cela permet aux usagers de gagner en autonomie dans tous les aspects de leur vie, de réduire leur dépendance et de mieux s'intégrer dans la société. Ce cadre structuré, pensé avec et pour les personnes accompagnées, donne du sens aux actions menées et renforce leur capacité à être acteurs de leur parcours, tant au sein de l'ESAT qu'à l'extérieur.

2. Mieux accompagner les transitions vers le milieu ordinaire

Constat : Une minorité souhaite s'orienter vers le milieu ordinaire (35,2 %), mais des freins structurels et psychologiques sont identifiés (peur, mobilité, manque de suivi).

Préconisation : Travailler avec les employeurs du milieu ordinaire pour adapter les postes et sensibiliser les équipes.

Il est également essentiel de travailler en étroite collaboration avec les employeurs du milieu ordinaire afin d'adapter les postes et de sensibiliser les équipes. Bien souvent, les entreprises peuvent avoir des réticences ou des appréhensions à l'idée d'accueillir des personnes en situation de handicap, simplement par manque de connaissances ou par peur de ne pas savoir comment les accompagner correctement.

Mettre en place un travail de proximité avec ces employeurs permettrait de créer des environnements de travail réellement accessibles et adaptés aux capacités des travailleurs. Cela peut passer par des ajustements simples des missions, des horaires ou de l'organisation qui rendent l'intégration plus facile et plus durable. Adapter un poste ne signifie pas forcément tout transformer, mais plutôt identifier les leviers pour que la personne puisse s'y épanouir sereinement.

En parallèle, il est tout aussi important de sensibiliser les équipes en place, car ce sont souvent les collègues qui font la différence dans la qualité de l'accueil. Organiser des temps d'échange, des formations courtes ou des interventions sur le handicap permettrait de lever les préjugés et de favoriser une approche plus bienveillante et inclusive dans les entreprises.

Cette préconisation pourrait se traduire concrètement par :

- L'organisation trimestrielle de rencontres entre les référents de l'ESAT (moniteurs, chef de service, CIP) et les employeurs partenaires ou intéressés, afin de construire des relations de confiance et de co-construire les adaptations nécessaires.
- La mise en place de sensibilisation en entreprise, via des interventions courtes avant l'arrivée d'un travailleur en immersion, ou à travers une journée annuelle dédiée à la question du handicap.
- Des bilans réguliers (mensuels ou bimensuels) entre l'employeur, l'ESAT et le travailleur pour ajuster l'accueil et évaluer les conditions d'intégration.

Pour mettre en œuvre ces actions, plusieurs leviers sont activables :

- Moyens humains : désignation d'un référent insertion si pas de CIP au sein de l'ESAT

- Moyens financiers : possibilité de mobiliser des aides de l'AGEFIPH (secteur privé) ou du FIPHFP (secteur public) pour financer l'aménagement de poste si nécessaire, les actions de sensibilisation, ou un accompagnement individualisé au sein de l'entreprise.
- Moyens partenariaux : collaboration avec les CAP emploi, les missions handicap d'entreprises, ou encore les OPCO, qui peuvent financer ou co-construire des actions de formation sur l'inclusion et le maintien dans l'emploi.

Ce partenariat avec les employeurs est donc un véritable levier pour sécuriser les parcours des travailleurs issus des ESAT, faciliter leur insertion et construire des passerelles solides entre le secteur protégé et le milieu ordinaire. Il contribue pleinement aux objectifs du projet d'établissement et s'inscrit dans l'esprit de la loi 2002-2, qui affirme le droit des personnes handicapées à participer activement à leur insertion sociale et professionnelle. En créant des environnements plus accessibles, et des collectifs de travail mieux préparés, cette préconisation vise une inclusion durable, respectueuse et porteuse de sens pour toutes les parties prenantes.

3. Faire vivre le projet d'établissement comme un outil partagé et évolutif

Constat : Le projet est structurant, mais sa mise en œuvre reste parfois inégalement perçue.

Préconisation : Rendre le projet accessible sous forme simplifiée ou imagée pour les usagers.

L'un des constats majeurs de ce travail de recherche est le décalage entre l'importance stratégique du projet d'établissement et la compréhension qu'en ont réellement les travailleurs en situation de handicap. Bien que ce document définisse les orientations de l'accompagnement, les objectifs institutionnels et les valeurs portées par l'établissement, il demeure souvent perçu comme un outil réservé aux professionnels.

Or, dans une démarche inclusive, il est indispensable que les usagers comprennent le sens, les objectifs et les actions du projet, afin de pouvoir y participer activement et

s'y sentir impliqués. Cela suppose une adaptation de la forme et du contenu du projet d'établissement, pour rendre accessible à tous, y compris aux personnes présentant des troubles cognitifs, des difficultés de lecture, ou une compréhension limitée du langage administratif.

Il est donc préconisé de proposer une version simplifiée ou imagée du projet d'établissement, élaborée selon les principes du Facile à Lire et à Comprendre (FALC), accompagné si possible d'un support visuel ou vidéo.

Ce travail de simplification et de mise en accessibilité permettrait aux personnes accompagnées de s'approprier le projet de manière concrète, de mieux comprendre leur place au sein de l'établissement et d'exercer pleinement leur citoyenneté. C'est également un levier pour renforcer le pouvoir d'agir des usagers, qui peuvent ainsi contribuer plus activement aux espaces de décision collective comme le Conseil de la Vie Sociale (CVS), les groupes de travail ou les réunions de suivi.

En rendant le projet d'établissement plus lisible, on contribue à en faire un outil vivant et partagé, au service d'une inclusion fondée sur la participation, la compréhension et la reconnaissance mutuelle. Il ne s'agit pas uniquement d'un enjeu pédagogique, mais bien d'un enjeu éthique et démocratique, inscrit dans les principes mêmes de la loi du 2 janvier 2002 et de la loi du 11 février 2005.

4. Créer des ponts entre les bonnes pratiques ESAT et le milieu ordinaire

Constat : Certains éléments de l'approche ESAT (bienveillance, rythme adapté, reconnaissance) sont considérés comme inspirants pour le monde de l'entreprise.

Préconisation : Organiser des rencontres entre entreprises et ESAT pour partager les pratiques de management inclusif.

Une préconisation importante pour favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap consiste à organiser des rencontres régulières entre les entreprises du milieu ordinaire et les ESAT afin de partager les pratiques de management inclusif. Aujourd'hui, même si certaines entreprises sont prêtes à accueillir des travailleurs en situation de handicap, elles ne disposent pas toujours des connaissances ni des outils

nécessaires pour bien adapter leurs méthodes de travail. Le handicap reste un sujet source de représentations parfois négatives ou d'idées reçues.

Les ESAT, de leur côté, ont une expertise précieuse dans l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Ils savent adapter les postes, aménager les rythmes de travail et construire des relations de confiance avec leurs usagers. Cette expérience pourrait être largement partagée avec les entreprises du milieu ordinaire.

Mettre en place des rencontres, des temps d'échange, ou des ateliers communs permettrait de transmettre les bonnes pratiques, de rassurer les employeurs, et de créer des ponts durables entre le secteur protégé et le secteur ordinaire. Ces échanges seraient aussi l'occasion de construire des partenariats solides et de favoriser l'ouverture de nouvelles opportunités pour les travailleurs d'ESAT qui souhaitent évoluer vers l'emploi classique.

En sensibilisant les managers et les équipes du milieu ordinaire, ces rencontres contribueraient à faire évoluer les représentations du handicap en entreprise et à encourager des pratiques managériales plus humaines, plus souples et plus inclusives.

CONCLUSION

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question suivante : comment l'animation du projet d'établissement en ESAT peut-elle favoriser l'inclusion des personnes en situation de handicap ?

Au terme de cette étude, il apparaît clairement que c'est avant tout la manière dont le projet d'établissement est animé, partagé et mis en action qui conditionne son impact réel sur l'inclusion.

L'animation du projet d'établissement ne peut pas se limiter à la rédaction d'un document institutionnel. Elle doit être vivante, évolutive et surtout participative. Lorsque les travailleurs sont activement impliqués dans la construction, le suivi et l'évaluation du projet, ils se sentent valorisés, entendus et pleinement intégrés dans la vie de l'établissement. Cette implication directe contribue fortement à leur inclusion, non seulement professionnelle, mais aussi sociale et personnelle.

Le projet d'établissement devient ainsi un véritable outil d'autonomisation et de valorisation des compétences. En proposant des actions concrètes comme l'accès renforcé à la formation, l'acquisition de compétences de la vie quotidienne, ou encore l'organisation de dispositifs intermédiaires vers le milieu ordinaires (stages, immersions, journées DuoDay), l'établissement construit des parcours inclusifs adaptés aux souhaits et aux capacités de chacun.

De plus, l'ouverture vers l'extérieur, à travers des partenariats avec les entreprises et des partages de bonnes pratiques en management inclusif, joue un rôle déterminant. Ces échanges permettent de lever les freins à l'inclusion dans le milieu ordinaire et d'élargir les possibilités professionnelles pour les travailleurs d'ESAT.

En somme, l'animation dynamique et participative du projet d'établissement permet de créer un environnement où les travailleurs deviennent acteurs de leurs parcours. Elle favorise une inclusion choisie, progressive et sécurisée, où chacun peut trouver sa place selon ses envies et ses capacités.

Pour aller plus loin, il serait pertinent de continuer à renforcer ces démarches participatives, de multiplier les passerelles avec le milieu ordinaire, et de poursuivre la

sensibilisation des entreprises afin de construire une société toujours plus inclusive et ouverte à la diversité.

Bibliographie

Barbier, J.-M., & Roux, A. (2014). *Handicap et société : évolution des concepts et perspectives*. Éditions Dunod.

Bouchard Le Grevellec, P. (2019). La franchise au service de l'inclusion. *Pratiques en santé mentale*, 65(3).

Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie Sociale*, (11), 15–25.

CIRNEF – Université de Caen (Collectif). (2019). Les chemins de la reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle des personnes en situation de handicap : le dispositif Différent et Compétent, vecteur de participation sociale ?

Dubruc, N. (ca 2019–2021). Les ESAT, source de propositions dans une organisation inclusive.

Gardou, C. (2012). *La société inclusive, parlons-en !* Éditions érès.

Genard, J.-L. (2013). De la capacité, de la compétence, de l'empowerment : repenser l'anthropologie de la participation. *Politique et Sociétés*, 32(1), 43–62.

Grange, S. (Coord.). (s.d.). Revue sur les ESAT de transition.

Hédon, C. (2010). Le modèle social du handicap : une révolution copernicienne. *Espace Éthique*.

Inspection Générale des Affaires Sociales (IGAS). (2019). Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) : un regard sur les évolutions et les perspectives.

Inspection Générale des Finances (IGF) & Inspection général des affaires sociales (IGAS) (2019). *Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)* (Rapport IGF n°2019-M-01-03/IGAS n°2019-026R). Ministère de l'Economie et des Finances & Ministère des Solidarités et de la Santé.

Jaffrès, F. (2019). Face à l'évolution des publics et pour répondre à l'objectif de déségrégation : les pratiques des ESAT de transition. *Pratiques en santé mentale*, 65(3).

Le Bossé, Y. (2003). De l'« habilitation » au « pouvoir d'agir » : vers une appréhension plus circonscrite de la notion d'empowerment. *Nouvelles pratiques sociales*, 16(2), 30–51.

Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. *Legifrance.gouv.fr*

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

Rogers, C. R. (1961). *On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy*. Houghton Mifflin.

Scelles, R. (Dir.). (2016). *Naître, grandir, vieillir avec un handicap : Transitions et remaniements psychiques*. Toulouse : Erès.

Scelles, R., & collaborateurs. (2016). Handicap et coconstruction de l'identité professionnelle : l'entrée en ESAT. In R. Scelles (Dir.), *Naître, grandir, vieillir avec un handicap : Transitions et remaniements psychiques*.

Soulet, M.-H. (2005). L'inclusion : un nouveau mot d'ordre ? *Sociétés & Jeunesses en difficulté*. <https://disabilitystudies.uniroma3.it/?p=999>

Sorriaux, J.-P., Zeggane, K., & d'Heilly, H. (2019). Transition, insertion, inclusion. *Pratiques en santé mentale*, 65(3), 58–67.

Liste des annexes :

Annexe I : Lois et références juridiques.....	57
Annexe II : Guides d’entretiens semi-directif.....	58
Annexe III : Retranscription d’entretien semi-directif.....	66
Annexe IV : Questionnaire quantitatif diffusé aux travailleurs.....	107
Annexe V : Questionnaire SEEPH.....	111

Annexe 1 : Lois et références juridiques

Loi / Référence juridique	Date	Objet / Contribution
Loi n° 2005-102 pour l'égalité des droits et des chances	11 Février 2005	Loi fondatrice sur le handicap en France : droit à compensation, accessibilité, citoyenneté, emploi.
Loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale	2 Janvier 2002	Renforce les droits des usagers, instaure le projet d'établissement comme obligation légale.
Loi d'orientation en faveur des personnes handicapées	30 Juin 1975	Première grande loi de protection et d'intégration des personnes handicapées.
Loi pour le plein emploi	2023	Vise à renforcer l'inclusion professionnelle des personnes handicapées, notamment en ESAT.
Article L.311-8 du Code de l'action sociale et des familles (CASF)		Oblige les ESMS à rédiger un projet d'établissement tous les 5 ans, incluant la participation des usagers.
Article L.344-2 du CASF		Décrit les missions des ESAT : insertion sociale et professionnelle, épanouissement personnel.
Convention relative aux droits des personnes handicapées (CDPH)	13 Décembre 2006 (ONU)	Texte international fondamental affirmant le droit à l'autonomie, à la participation sociale.

Dans le cadre de mon mémoire de Master 2 en management des établissements médico-sociaux, je m'intéresse à la question suivante : *Comment l'animation du projet d'ESAT favorise-t-elle l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?*

Cet entretien a pour but de recueillir votre expérience et votre point de vue sur ce sujet. Les échanges sont confidentiels et anonymes. Vos réponses serviront uniquement à enrichir mon travail de recherche.

Je vous remercie pour votre participation.

Présentation générale

1. Pouvez-vous présenter brièvement votre ESAT (nombre de travailleurs, types d'activités proposées, secteurs d'insertion visés) ?
2. Qu'est-ce que l'inclusion signifie pour vous ?
3. Comment définiriez-vous les grandes orientations de votre projet d'établissement ?

Animation du projet d'établissement

4. Comment est pensée et pilotée l'animation du projet d'établissement dans votre ESAT ?
5. Quel est, selon vous, le rôle de l'animation du projet d'établissement dans l'insertion professionnelle des travailleurs ?
6. Comment les activités (ateliers, projets collectifs, partenariats) sont-elles intégrées dans le projet global de l'ESAT ?
7. Avez-vous mis en place des dispositifs spécifiques pour soutenir l'insertion en milieu ordinaire (ex : passerelles, stages, immersions) ?

Approche personnalisée et autonomie

8. De quelle manière le projet personnalisé de chaque travailleur est-il construit et actualisé ?
9. Comment les aspirations professionnelles des travailleurs sont-elles prises en compte dans la définition de leur parcours ?
10. Avez-vous observé un lien entre participation active aux activités d'animation du projet d'établissement et développement de l'autonomie des travailleurs ?

Partenariats et ouverture sur l'extérieur

11. Quels types de partenariats extérieurs développez-vous pour favoriser l'insertion professionnelle (entreprises, collectivités, associations) ?
12. En quoi ces collaborations favorisent-elles l'inclusion des travailleurs ?

13. Quels sont, selon vous, les leviers et obstacles pour développer davantage ces collaborations ? 14. Comment accompagnez-vous les travailleurs dans ces démarches d'ouverture vers l'extérieur ?
Résultats et impact 15. Comment évaluez-vous l'impact de l'animation du projet d'établissement sur l'inclusion et l'insertion professionnelle des travailleurs ? 16. Avez-vous des indicateurs de suivi spécifiques ? (exemples : nombre de travailleurs intégrés en entreprise, taux de participation aux projets collectifs, etc.) 17. Pouvez-vous partager des réussites ou des témoignages illustrant cette dynamique ?
Difficultés et perspectives 18. Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap malgré l'animation du projet ? 19. Qu'est-ce qui fonctionne ? 20. Quelles améliorations ou évolutions envisagez-vous dans votre ESAT pour renforcer encore l'inclusion professionnelle ? 21. Comment percevez-vous l'avenir des ESAT dans le contexte des réformes actuelles (loi pour le plein emploi, transformation des ESAT) ?
Conclusion : Y a-t-il un aspect que vous souhaitez ajouter concernant l'importance de l'animation du projet ESAT pour favoriser l'insertion professionnelle ?
Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Votre témoignage apportera une contribution précieuse à mon mémoire. Si vous le souhaitez, je pourrai vous transmettre un résumé des résultats une fois le travail finalisé. Encore merci pour votre participation.

Guide d'entretien semi-directif Professionnels d'ESAT

Dans le cadre de mon mémoire de Master 2 en management des établissements médico-sociaux, je m'intéresse à la question suivante : *Comment l'animation du projet d'ESAT favorise-t-elle l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?*

Cet entretien a pour but de recueillir votre expérience et votre point de vue sur ce sujet. Les échanges sont confidentiels et anonymes. Vos réponses serviront uniquement à enrichir mon travail de recherche.

Je vous remercie pour votre participation.

Parcours et rôle professionnel

1. Pouvez-vous présenter votre fonction et votre ancienneté au sein de l'ESAT ?
2. Quelles sont vos principales missions au quotidien ?
3. Comment définissez-vous l'insertion des personnes en situation de handicap signifie pour vous ?

Accompagnement des travailleurs

4. Comment participez-vous à l'élaboration et au suivi des projets personnalisés des travailleurs ?
5. Comment identifiez-vous les compétences et aspirations professionnelles des personnes accompagnées ?
6. Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour favoriser leur montée en compétences ?

Animation du projet d'établissement

7. Comment l'animation du projet d'établissement se traduit-elle concrètement dans votre pratique ?
8. Participez-vous à des actions collectives ou des projets transversaux visant à favoriser l'insertion professionnelle ?
9. Comment les travailleurs sont-ils impliqués dans ces actions ?

Insertion en milieu ordinaire

10. Avez-vous déjà accompagné des travailleurs vers des stages ou des emplois en milieu ordinaire ? Si oui, pouvez-vous décrire comment vous y êtes pris ?
11. Quels sont, selon vous, les facteurs facilitants et les freins à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?
12. Comment collaborez-vous avec les entreprises ou les partenaires extérieurs dans ce cadre ?

Formation et développement professionnel

13. Avez-vous bénéficié de formations spécifiques sur l'insertion professionnelle ou l'accompagnement des personnes en situation de handicap ?
14. Quels sont vos besoins en formation ou en ressources pour mieux accompagner les travailleurs vers l'insertion ?

Évaluation et perspectives

15. Comment évaluez-vous l'impact de vos actions sur le parcours des travailleurs ?
16. Quelles améliorations souhaiteriez-vous voir mises en place pour renforcer l'insertion professionnelle au sein de l'ESAT ?
17. Avez-vous des suggestions pour mieux intégrer l'animation du projet d'établissement dans les démarches d'insertion ?

Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Votre témoignage apportera une contribution précieuse à mon mémoire. Si vous le souhaitez, je pourrai vous transmettre un résumé des résultats une fois le travail finalisé.

Encore merci pour votre participation.

Guide d'entretien semi-directif
Chargé d'insertion professionnel

Dans le cadre de mon mémoire de Master 2 en management des établissements médico-sociaux, je m'intéresse à la question suivante : *Comment l'animation du projet d'ESAT favorise-t-elle l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?*

Cet entretien a pour but de recueillir votre expérience et votre point de vue sur ce sujet. Les échanges sont confidentiels et anonymes. Vos réponses serviront uniquement à enrichir mon travail de recherche.

Je vous remercie pour votre participation.

Parcours personnel

1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (âge, métier actuel) ?
2. Quel a été votre parcours avant de trouver votre emploi actuel ?

Passage en ESAT

3. Quand et pourquoi êtes-vous entré(e) en ESAT ?
4. Quelles activités ou métiers y avez-vous exercés ?
5. Qu'est-ce que vous a apporté votre passage en ESAT (compétences, confiance en soi, autonomie...) ?

Soutien et animation en ESAT

6. Quelles activités particulières vous ont aidé(e) à progresser (ateliers, stages, formations, sorties...) ?
7. Vous souvenez-vous d'actions spéciales (projets collectifs, accompagnement individuel) qui vous ont donné envie d'aller vers un emploi ordinaire ?
8. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique pour préparer votre insertion professionnelle (ex : préparation à l'entretien, stage, immersion) ?

Insertion professionnelle

9. Comment avez-vous trouvé votre emploi actuel (stage, contact d'entreprise, candidature spontanée, aide de l'ESAT, autre) ?
10. Quel a été le rôle de l'ESAT (et de ses professionnels) dans cette démarche ?
11. Quelles ont été vos principales difficultés au moment du passage en milieu ordinaire ?

Situation actuelle

12. Êtes-vous satisfait(e) de votre emploi aujourd'hui ?
13. Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile dans cette transition ?

14. Pensez-vous que ce que vous avez appris en ESAT vous sert aujourd'hui dans votre travail ?

Conseils et améliorations

15. Qu'est-ce qui vous aurait encore mieux aidé à réussir votre insertion selon vous ?

16. Auriez-vous des conseils pour d'autres travailleurs qui souhaitent passer du milieu protégé au milieu ordinaire ?

17. Que diriez-vous aujourd'hui à votre ancien ESAT si vous pouviez leur donner un retour sur votre parcours

Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé et pour la richesse de vos réponses. Votre témoignage apportera une contribution précieuse à mon mémoire.

Si vous le souhaitez, je pourrai vous transmettre un résumé des résultats une fois le travail finalisé.

Encore merci pour votre participation.

Bonjour, et merci d'accepter de répondre à quelques questions.

Je réalise un mémoire dans le cadre de mon Master 2. Mon sujet sur l'ESAT et sur la manière dont il peut aider à trouver un emploi dans le milieu ordinaire.

Cet entretien me permettra de mieux comprendre votre parcours, votre expérience à l'ESAT, et ce qui vous a aidé à réussir votre insertion en milieu ordinaire.

Toutes vos réponses resteront anonymes et confidentielles. Il n'y a pas de bonne ou mauvaise réponse, je suis là pour écouter votre expérience.

Parcours personnel

1. Pouvez-vous vous présenter en quelques mots (âge, métier actuel) ?
2. Quel a été votre parcours avant de trouver votre emploi actuel ?

Passage en ESAT

3. Quand et pourquoi êtes-vous entré(e) en ESAT ?
4. Quelles activités ou métiers y avez-vous exercés ?
5. Qu'est-ce que vous a apporté votre passage en ESAT (compétences, confiance en soi, autonomie...) ?

Soutien et animation en ESAT

6. Quelles activités particulières vous ont aidé(e) à progresser (ateliers, stages, formations, sorties...) ?
7. Vous souvenez-vous d'actions spéciales (projets collectifs, accompagnement individuel) qui vous ont donné envie d'aller vers un emploi ordinaire ?
8. Avez-vous bénéficié d'un accompagnement spécifique pour préparer votre insertion professionnelle (ex : préparation à l'entretien, stage, immersion) ?

Insertion professionnelle

9. Comment avez-vous trouvé votre emploi actuel (stage, contact d'entreprise, candidature spontanée, aide de l'ESAT, autre) ?
10. Quel a été le rôle de l'ESAT (et de ses professionnels) dans cette démarche ?
11. Quelles ont été vos principales difficultés au moment du passage en milieu ordinaire ?

Situation actuelle

12. Êtes-vous satisfait(e) de votre emploi aujourd'hui ?
13. Qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile dans cette transition ?

14. Pensez-vous que ce que vous avez appris en ESAT vous sert aujourd'hui dans votre travail ?

Conseils et améliorations

15. Qu'est-ce qui vous aurait encore mieux aidé à réussir votre insertion selon vous ?

16. Auriez-vous des conseils pour d'autres travailleurs qui souhaitent passer du milieu protégé au milieu ordinaire ?

17. Que diriez-vous aujourd'hui à votre ancien ESAT si vous pouviez leur donner un retour sur votre parcours ?

Merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé et pour vos réponses. Votre témoignage m'aide à mieux comprendre comment l'ESAT peut soutenir les parcours professionnels.

Si vous le souhaitez, je pourrai vous informer une fois mon mémoire terminé. Encore merci pour votre confiance et participation.

Annexe 3 :

**Entretien semi-directif
Directrice 1**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivante : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Pouvez-vous présenter brièvement votre ESAT (nombre de travailleurs, types d'activités proposées, secteurs d'insertion visés) ?

Je suis directrice l'ESAT Schaeffer, c'est réparti sur trois sites. On accueille 300 travailleurs sur neuf activités différentes. Donc, on a de la menuiserie, de la mécanique soudure, des espaces verts, de la blanchisserie, de la restauration, du ménage, de la couture, une cartonnerie et du conditionnement.

Donc, trois sites. Après, on a le pôle travail aussi, une entreprise adaptée qui fait partie de ma direction. Et on a quinze travailleurs. Donc, c'est une petite E.A. que sur des espaces verts.

Question 2 : Qu'est-ce que l'inclusion signifie pour vous ?

Alors, l'inclusion aujourd'hui, elle est impulsée par les politiques publiques. Après nous, la façon dont on vit à l'intérieur de l'ESAT, c'est différent dans la mesure où les candidats ne sont pas très volontaires.

Nous, on a identifié un certain nombre de personnes qui auraient les capacités d'aller vers le milieu ordinaire. Mais ce n'est pas forcément partagé par les travailleurs qu'on a identifiés.

Question 3 : Comment définiriez-vous les grandes orientations de votre projet d'établissement ?

Alors, notre projet d'établissement, on est en train de le réécrire.

Parce que là, il se termine. En 2025, il est terminé. Donc, on est en train d'écrire les cinq ans qui arrivent. On a fait le projet qui s'écrit en deux temps. On a créé sept groupes de travail sur des thématiques qu'on aborde. C'est le milieu ordinaire à l'inclusion, les sept groupes de professionnels qui se réunissent.

C'est à chaque fois une dizaine de professionnels qui se sont inscrits sur les thématiques qui les intéressaient. Le groupe se réunit une première fois pour faire l'état des lieux de ce qui existe aujourd'hui dans l'établissement. Ce qu'on fait pour faire le bilan.

Puis, le groupe se réunit une deuxième fois pour faire la projection. Donc, par exemple, sur le milieu ouvert, on liste tout ce qu'on fait aujourd'hui, ce qui marche, ce qui ne marche pas, les freins, etc. Et puis, le groupe se réunit une deuxième fois pour dire, dans les cinq ans qui viennent, l'inclusion, pour nous, ça sera ceci, cela. On prévoit d'avoir encore plus à la charge et à l'insertion pour faire plus de duoday et de faire plus de PMSNP. Ça va être décliné, donc il y a la théorie, on va dire, et puis après, c'est décliné en fiches actions pour vraiment dire les objectifs, le milieu ordinaire et puis les sous-objectifs et les actions qui vont être mises en place derrière. Et donc, on fait ça pour les sept thématiques qu'on a retenues.

Est-ce que vous pouvez me redire vos sept thématiques, du coup ?

Alors, les thématiques, on a RH, donc il y a des thématiques obligées qui sont des déclinaisons du projet associatif qu'on reprend sur le projet de Paul, comme les

ressources humaines, la qualité, les partenaires. Ça, c'est des thématiques un petit peu obligées, on va dire. Après, on a le milieu ordinaire, l'inclusion, ça, c'en est une autre. On a l'autodétermination, la co-construction des projets. On a la citoyenneté, et la partie commerciale.

Question 4 : Comment est pensée et pilotée l'animation du projet d'établissement dans votre ESAT ?

Alors, on a un outil de gestion de la qualité qui est très bien fait, qui s'appelle Fusion, qui est très, très bien. Tous les objectifs du projet, les sous-objectifs, etc. sont déclinés dans Fusion. Donc ça, ça nous permet d'avoir un tableau de bord pour suivre où on en est. L'outil fait que chaque pilote de chaque action reçoit toutes les semaines ce qu'il doit faire ou tous les mois en fonction de la périodicité qui a été mise. Donc, on reçoit des alertes sur ce qu'on est censé faire. Et puis après, au trimestre, on a ce qui s'appelle un COQ, un comité organisationnel sur la qualité. Et donc, il réunit à la fois des professionnels de l'ESAT, la responsable qualité du siège, et l'équipe de direction de l'établissement.

Et donc, on fait le point sur ces tableaux de bord de Fusion. Et on voit où on en est, qui a fait quoi, ce que chacun a bien fait avancer, ce qu'il devait faire avancer. C'est un outil qui permet aussi de suivre, par exemple, la mise à jour des procédures.

Donc, dans ce comité opérationnel de pilotage de qualité, on valide aussi, c'est une chambre d'enregistrement, des procédures. Parce que dans le projet d'établissement, par exemple, on devait remettre à jour le projet personnalisé des personnes. Et donc, faire une procédure qui va avec c'est dans ce comité de pilotage. Donc, un certain nombre de personnes étaient chargées de gérer cette mise à jour du projet personnalisé. Et puis après, en coq, on a validé la procédure qui en est sortie, qui en découle. On a ça aussi, par exemple, on avait comme objectif de démultiplier le nombre de stagiaires qu'on accueille. Donc là, c'est pareil. Et entre deux, on a validé en COQ la procédure d'accueil des stagiaires, le qui fait quoi, etc.

Question 5 : Quel est, selon vous, le rôle de l'animation du projet d'établissement dans l'insertion professionnelle des travailleurs ?

Le rôle du projet, c'est le projet, il pose les règles, il pose les objectifs, on va dire. C'est le fil rouge. C'est ce qui nous permet de ne pas s'écarter des objectifs qui avaient été définis.

Question 6 : Comment les activités (ateliers, projets collectifs, partenariats) sont-elles intégrées dans le projet global de l'ESAT ?

Les activités de soutien, par exemple, comme lecture, écriture, ce genre de choses. Ça, ça va être, par exemple, dans la fiche action pour aller vers le milieu ordinaire, par exemple. On va écrire qu'il faut qu'on puisse dispenser aux personnes un certain nombre d'activités de soutien, d'activités extra-professionnelles, pour les amener à avoir la posture adéquate pour aller vers le milieu ordinaire. Donc après, dans les sous-objectifs, de manière très concrète, ça va être avoir un atelier sur l'apparence, par exemple. On a un partenariat avec la cravate solidaire qui vient régulièrement aux actes. Ils viennent deux, trois fois par an avec un petit camion. Et puis, ils viennent travailler sur le look des travailleurs. De soi, si on se présente à un entretien, comment il faut s'habiller, comment on

améliore son apparence, etc. C'est super intéressant. D'accord, super. Donc voilà, en objectif titre, on va dire, c'est aller vers le milieu ordinaire. Et puis après, comment on fait, comment on décline, aller vers le milieu ordinaire. Mais après, comment on fait ? Qu'est-ce qu'il faut faire ? Il faut avoir les compétences professionnelles qui vont bien. Il faut avoir la posture professionnelle qui va bien. Il faut lever les freins, la peur, bien informer les personnes. Et à l'intérieur de ces objectifs, avoir les compétences qu'il faut pour aller vers le milieu ordinaire. En dessous, il faut avoir fait de la formation. Par exemple, un espace vert, il faudra avoir la formation échafaudage. Il faudra avoir la formation conduite de tondeuse autoportée. Voilà, ça va être décliné après. Tout ce qu'il faut concrètement faire pour répondre à l'objectif titre, aller vers le milieu ordinaire. Il faut avoir une bonne compréhension des consignes, avoir de posture. Par exemple, quand on vous fait une remarque désagréable, savoir réagir de manière adaptée. Et tout ça, vous le travaillez avec les travailleurs dès que vous voyez qu'une personne a le potentiel ou aimerait travailler en milieu ordinaire ? Ça, après, on va le retrouver dans son projet personnalisé. Voilà, donc on a le fil rouge ou le guide, on va dire, global pour l'établissement. Et puis, avec tout ce qu'on est censé faire. Et puis après, pour chaque travailleur, ça se définit de manière individuelle dans son projet individuel. Où chaque personne a des... Par exemple, ça va être d'avoir un suivi psy, ça va être d'avoir juste, par exemple, une RAE. Parce qu'aujourd'hui, toutes les compétences, elle les a. Et puis, il faut juste valider sur un document final. On va dire que toutes les compétences, elles sont réunies. Il y a une RAE, par exemple. Ça peut être ça. Et puis, c'est quelqu'un qui souffre de troubles psy. Donc, il faut qu'il ait un suivi psy régulier pour s'assurer que tout va bien. Ça peut être juste ça. Après, il y a des personnes il peut y avoir beaucoup plus de choses dans son projet personnalisé. C'est selon la personne. Selon les besoins de la personne. Aujourd'hui, on voit que la personne, pour aller vers ce projet, elle coche trois cases sur dix. A nous de lui faire cocher les sept autres cases qui manquent. Et pour ça, on a deux ans pour le faire. Puisque le projet personnalisé, on le révisé tous les deux ans. Donc, on l'écrit avec la personne, on le reconstruit avec la personne. Ça, c'est le point zéro, on va dire. Et puis après, on a deux ans. L'éducateur, qui est le coordinateur du projet de la personne, va avoir deux ans pour réaliser tous les objectifs qu'on a écrits. Donc, il va mobiliser, par exemple, du psychologue s'il en a besoin. Il va mobiliser de l'assistante sociale s'il en a besoin. Il va mobiliser de la formation via les organismes de formation s'il en a besoin. L'éducateur, il est chef d'orchestre du projet de la personne. Et puis, il va animer ça pendant deux ans. Et au bout de deux ans, on fait le bilan de ce qui est réussi, ce qui n'est pas réussi. Et on réécrit un projet. Et après, on réécrit par rapport à ça, avec la personne. Voilà, avec la personne. On fait le bilan et on réécrit.

Question 7 : Avez-vous mis en place des dispositifs spécifiques pour soutenir l'insertion en milieu ordinaire (ex : passerelles, stages, immersions) ?

On a bien PMSNP beaucoup, Duoday. On en fait beaucoup. On en a fait 57 cette année. Et on en fait une cinquantaine chaque année. Donc, on en fait vraiment beaucoup. Ça, c'est vraiment pour dédramatiser, montrer que c'est possible, que même des gens avec des toutes petites compétences, ils peuvent aller faire une journée en milieu ordinaire. Et puis, ça permet à des gens qui sont hyper réfractaires, juste une journée, ça passe. Et puis, du coup, d'avoir fait ça, ils se disent que finalement, là où ils ont été accueillis, c'était sympa, que les gens n'avaient pas l'air traumatisés. Voilà, que c'est faisable. Alors, ça permet d'ouvrir sur la réflexion pour faire un stage un peu plus long. C'est ça. Pour certaines personnes. Après, il y a d'autres personnes, c'est juste pour s'aérer. Ça ne va pas aller plus loin. Un volontariat qu'on pousse un petit peu. Il y en a beaucoup qui viennent nous demander, il y en a beaucoup qui ont ce rendez-vous annuel, en fait. Derrière, ils n'auront pas de projet de milieu ordinaire, mais c'est un petit peu leur rendez-vous annuel pour aller dehors. On va avoir des stages chez des coiffeurs, des choses qui ne donneront pour rien derrière. Pour toiletteur pour chiens, on a eu deux qui vont régulièrement. Chaque année, ils vont en animalerie aussi. Mais on sait que derrière, il n'y aura rien de spécial. C'est découverte métier, c'est plus ça. Découverte métier, changer d'air, découvrir d'autres choses. C'est ça. Puis un peu rassurer de comment ça se passe dans le milieu ordinaire.

Question 8 : De quelle manière le projet personnalisé de chaque travailleur est-il construit et actualisé ?

Ce projet personnalisé, il est construit autour de quatre piliers. Il y a le pilier santé. On a beaucoup de personnes qui ont besoin de soins dentaires, de soins de pédicurie. On a beaucoup de gens concernés par du dépistage cancer. Beaucoup de dames de plus de 50 ans où il faut mettre en place des suivis de prévention, dépistage, etc.

On a le pilier social. Vérifier que la personne a bien tous ses papiers à jour. Cela peut être une recherche de logement, peut être obtenir sa prime d'activité, peut-être la retraite. Faire mobiliser ses droits à la retraite. Donc, on a ce deuxième pilier. Le troisième pilier, évidemment, il est éducatif. C'est là qu'on va retrouver que cette personne a besoin de soutien lecture-écriture. Cette personne a besoin de soutien sur l'estime de soi, l'acceptation du handicap. Cette personne a besoin de savoir mieux gérer ses émotions. Elle a besoin de distinguer vie pro et vie personnel.

Et le dernier pilier, c'est le pilier pro. Donc, ça qui est fait directement avec le moniteur d'atelier. Et c'est là qu'on va retrouver la formation pro. Cette personne a besoin de passer son permis. Elle a besoin de passer un CASES. On va retrouver tout ça. Cette personne a besoin de savoir utiliser telle machine dans l'atelier. Cette personne, elle a fait pas mal de progrès. Maintenant, elle pourrait être parrain ou tuteur d'autre.

Et on a des grilles d'évaluation sur la partie professionnelle pour chaque métier.

Question 9 : Comment les aspirations professionnelles des travailleurs sont-elles prises en compte dans la définition de leur parcours ?

On touche à l'autodétermination. Et donc, c'est pris en compte au moment de l'écriture du projet. Et puis, de l'évolution du projet pendant les deux ans. Parce qu'il y a des personnes, par exemple, un permis de conduire. Là, je vois une personne en tête où ça fait deux fois qu'il le passe, deux fois qu'il le rate. Donc là, on revoit un petit peu le projet de façon à ce qu'il puisse le passer sur boîte automatique, par exemple. Parce que ça sera peut-être plus simple. Là, les échecs, c'est difficile à encaisser. Donc, ça sera peut-être mieux de passer sur une boîte auto. On prend en compte au fil de l'eau. Il y a l'objectif qui a été écrit. Parce que la personne, elle voulait et elle adhère à ce projet de passer son permis. Et puis après, on adapte au fil de l'eau. De manière à ce que dans le temps, quand on fait le bilan, il ait eu son permis. Après, peut-être que sur boîte auto, ce n'est pas grave.

Question 10 : Avez-vous observé un lien entre participation active aux activités d'animation du projet d'établissement et développement de l'autonomie des travailleurs ?

Il y a un lien, oui. Le projet d'établissement, il écrit des grandes lignes de plein de choses. Donc, oui, on peut faire le lien. Même si ce n'est pas un lien direct. Quand on écrit une fiche action sur la citoyenneté, quand on écrit une fiche action sur le milieu ordinaire aussi, sur les partenaires, ça joue aussi sur l'autonomie. Parce que dans les partenaires, on a des partenaires aussi pour l'extra-pros, pour le loisir. Ça va être les CCAS dans les quartiers. Donc oui, ça joue sur l'autonomie de manière directe. Le projet d'établissement, il balaie tellement de sujets. C'est très généraliste, d'où l'intérêt des fiches actions à la fin, qui déclinent vraiment le factuel et le réel de ce qu'on va faire. Sinon, ça ne reste que de la théorie. Ça ne se concrétise pas. Oui, bien sûr. Donc là, on va plus parler de partenariats et ouvertures sur l'extérieur.

Question 11 : Quels types de partenariats extérieurs développez-vous pour favoriser l'insertion professionnelle (entreprises, collectivités, associations) ? En quoi ces collaborations favorisent-elles l'inclusion des travailleurs ?

Aujourd'hui, c'est un peu notre point faible. On a des partenaires, mais on n'arrive pas à conventionner spécialement avec eux. Donc si on doit montrer des conventions, ce qu'on va devoir faire dans l'évaluation externe, on n'a pas de conventions formalisées. Après, ça n'empêche qu'on a des partenaires. On a les CMP du coin, on a Cap Emploi, on travaille beaucoup avec eux. On a le Cheval Bleu, qui est plus orienté aux troubles psy, avec qui on travaille beaucoup.

Dans les deux sens, on envoie des gens, et puis on prend des gens aussi de chez eux, en stage, puis après en retrait. On a les SAMSA, les SAMO, avec qui on travaille, les foyers, puisqu'on a peut-être un tiers de nos travailleurs qui habitent en foyer ou en habitat inclusif, qui sont suivis par des dispositifs divers et variés. C'est qu'on a comme partenaire. Après, on a tous nos clients, ça peut être aussi

des partenaires. Tous ceux qui acceptent de prendre des travailleurs en duoday, tous ceux qui acceptent de prendre des gens en PMSNP, en stage.

Tout ça, ça peut être considéré comme des partenaires, mais ce n'est pas formalisé par l'organisation. C'est la difficulté des ESAT, souvent.

Alors, des caps emplois, il y en a, c'est plus évident parce que c'est avec eux qu'on fait les PMSNP. Enfin, avec eux, on ne travaille pas mal sur aller vers dehors. Un CMP, ça va être juste un tout petit morceau de la réponse, en fait. Donc, un CMP, il va permettre que la personne qui a des troubles psy, elle reste stable. C'est un tout petit morceau de la réponse vers l'inclusion.

Question 12 : Quels sont, selon vous, les leviers et obstacles pour développer davantage ces collaborations ?

Pour moi, les partenaires les mieux pour l'inclusion, ça va être nos clients, c'est sûr. Aujourd'hui, c'est qu'ils n'ont pas forcément le besoin identifié. On a quelques clients chez lesquels on pourrait placer des gens, mais très peu. Oui, c'est ça.

Question 13 : Comment accompagnez-vous les travailleurs dans ces démarches d'ouverture vers l'extérieur ?

Grace aux équipes pluridisciplinaires.

Question 14 : Comment évaluez-vous l'impact de l'animation du projet d'établissement sur l'inclusion et l'insertion professionnelle des travailleurs ?

On fait le bilan de notre projet d'établissement qui se termine. Donc, ça permet de... Disons qu'au bout de cinq ans, on voit si tout ce qu'on avait écrit, on l'a atteint ou pas atteint. C'est une relecture. Et après, au fil de l'eau, au fil des comités de pilotage, au fil des comités qualité, on voit l'avancement petit à petit de ce qu'on a écrit. Donc, sur les cinq ans, on n'attend pas cinq ans pour voir où on en est. On a eu entre deux les coques tous les trimestres qui ont permis de voir si on allait bien dans la bonne direction.

Question 15 : Avez-vous des indicateurs de suivi spécifiques ? (Exemples : nombre de travailleurs intégrés en entreprise, taux de participation aux projets collectifs, etc.)

Donc, il y a des nouveaux indicateurs qui nous sont demandés et qui sont à fournir au 30 avril, d'ailleurs. Et donc, là, on nous demande si on a eu des sorties vers le milieu ordinaire, si on a eu des stages. Donc ça, c'est des indicateurs qui sont obligatoires qu'on doit fournir. Après, il n'y a pas besoin d'un gros tableau Excel pour

les sortir, puisqu'on n'a pas... Oui, je me doute bien. Sorties vers le milieu ordinaire 2024, c'est zéro.

Question 16 : Pouvez-vous partager des réussites ou des témoignages illustrant cette dynamique ?

On a eu un travailleur qui est parti, qui a fait un parcours ESAT, puis EA, qui est parti comme technicien mécanique dans une collectivité. Et là, ça fait deux ans qu'il y est, et ça va très bien.

Question 17 : Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap malgré l'animation du projet ? Qu'est-ce qui fonctionne ?

Aujourd'hui, ils ne veulent pas quitter les actes parce que travailler dans une entreprise de nettoyage, c'est démarrer à 5h du mat, ou c'est travailler en horaire coupée et faire du nettoyage de bureau de 18h à 21h. Donc ça, ils ne veulent pas le faire. Ça va être que les pauses, elles sont courtes, ou voir qu'il n'y a pas de pauses. Nous, ils sont sur des horaires 8h30-16h, et c'est un confort aujourd'hui qui a un frein, clairement, à l'insertion dans le milieu ordinaire. Dès qu'ils ont un petit problème, ils ont quelqu'un qui les écoute, ils peuvent se décider Pierre, Paul, Jacques toute la journée. Aujourd'hui, on est clairement trop gentils. On met beaucoup de choses en œuvre et que du coup, ça les aide pas à intégrer le milieu ordinaire. On a quelqu'un de la mécanique de la soudure aussi qui a fait un stage en milieu ordinaire. Vraiment, tout était ouvert, etc. C'est lui qui a mis fin au stage. Le stage, il pouvait déboucher derrière sur un CDD ou une embauche. Il a mis fin au stage parce qu'il trouvait que l'endroit où il travaillait, c'était sombre, qu'il prenait les pauses debout, que ça ne durait que cinq minutes. C'est bête. Et puis du coup, il ne veut pas y retourner, il veut pas réessayer de faire un stage, même ailleurs. On a un bon partenariat avec la commune sur laquelle on est installé, sur Grenée, où ils prennent des agents de nettoyage régulièrement en stage. Et il y avait une opportunité, voilà, d'avoir quelqu'un, qu'ils prennent quelqu'un pour faire des remplacements. Sauf qu'il faut travailler le samedi. La personne n'a pas voulu. C'est plus des problèmes de compétences ou que des problèmes d'adéquation avec les postes. Ce n'est même pas les entreprises qui peuvent nous freiner. C'est carrément juste les travailleurs qui ont beaucoup d'avantages en ESAT et que, du coup, pour eux, ils n'ont pas l'intérêt d'aller dans le milieu d'ordinaire. Des travailleurs qui ont plutôt un bon niveau de compréhension, etc., qui vont dire, si je vais en milieu ordinaire, qu'est-ce que j'y gagne ? Aujourd'hui, j'ai la hache à taux plein. Je suis en couple avec une autre travailleuse handicapée, donc j'ai le droit d'avoir l'AAH à taux plein. On n'a pas d'enfant, mais on a la AAH à taux plein. Ce que je touche de l'ESAT, c'est du plus. Si je vais en milieu ordinaire, j'ai quoi ? Qu'est-ce que j'y gagne

? Vous pouvez commencer à expliquer, tu vas cotiser mieux pour ta retraite. Là, aujourd'hui, je cotise pour ma retraite. De toute façon, ça fait 20 ans que je travaille en ESAT. Donc, au final, ma retraite, même si je cotise sur les 20 années qui restent pour le milieu ordinaire, je n'aurai pas une retraite mieux que ce que j'aurai en restant là. Ça se tient. Donc, voilà. Vous n'aurez plus la prime d'activité. Si vous allez travailler en milieu ordinaire, vous n'aurez plus l'AAH, vous n'aurez plus la prime d'activité et vous allez cotiser à des tas de trucs dont, à la fin, vous ne bénéficierez pas, parce que, de toute façon, ça fait quelque part trop longtemps que vous êtes en ESAT pour que ça améliore vos calculs à la fin. Après, ce qu'ils disent, ça se tient. Ça risque de leur sucrer des aides qu'ils perçoivent, comme des APL ou des choses comme ça, s'ils dépassent les seuils. S'ils vont vers le milieu ordinaire et qu'ils sont à 2, par exemple, à aller vers le milieu ordinaire, ça va leur sucrer toutes leurs aides et leur revenu annuel. Sur les APL, c'est rare que ça arrive, mais ça peut arriver. Là, cette année, ça n'a pas bien fonctionné

Question 18 : Quelles améliorations ou évolutions envisagez-vous dans votre ESAT pour renforcer encore l'inclusion professionnelle ?

Clairement, il faut qu'on travaille avec l'assistance sociale sur tous ces aspects financiers, revenus, etc., pour qu'on puisse éclaircir vraiment les choses. Aujourd'hui, on attend désespérément d'avoir un calculateur qui nous permette de faire des simulations de salaire pour quelqu'un qui sort. Parce qu'aujourd'hui, on ne sait pas quels vont être les impacts sur l'âge et tout ça. On ne sait pas quels vont être... On sait que l'âge s'arrête. Par contre, on ne sait pas faire les calculs d'impact par rapport à la prime d'activité, ce qui va continuer à la toucher, les allocations qui touchent à côté, ce qui va continuer à les toucher. Donc on ne sait pas faire ces simulations-là. Donc ça, on a un travail à faire avec. Il doit être fait au niveau national. Ça fait partie du plan de transformation des ESAD, d'avoir un calculateur. Mais nous, on va le travailler. Du coup, on va essayer de l'anticiper avec l'assistante sociale de chez nous. Pour avoir un peu plus d'arguments face à quelqu'un qui hésite à sortir. Et puis après, au niveau, par exemple, des équipes de nettoyage de locaux, on va voir dans les prochains clients qu'on a, qu'on va essayer de faire rentrer, d'avoir des horaires décalés, par exemple. De faire commencer des équipes à 7h du matin pour commencer à les préparer à aller vers l'extérieur. De ne plus accepter que des chantiers qui démarrent à 8h30. Après, on développe des équipes autonomes aussi sur les espaces verts et sur le nettoyage de locaux. Donc sur ces deux métiers-là, on a des véhicules... Sur le MHL, on a un véhicule sans permis pour permettre d'aller faire des chantiers en autonomie ou en binôme. Aujourd'hui, ce qui est prévu, c'est qu'ils soient en binôme. D'accord. Comme ça, ils sont à 2, mais ils sont plus avec une équipe de 8, avec le moniteur. Voilà, on commence à passer sur des choses... Toi, on a repéré que tu pouvais aller chez nos clients tout seul, que tu pouvais faire les contrôles qualité à la fin du chantier tout seul, que tu peux te déplacer tout seul, enfin voilà. Partir avec ton matériel. Donc voilà, ça, c'est

un premier pas vers l'extérieur. En espaces verts, on fait la même chose, mais avec un véhicule avec permis. Du coup, pareil, des petits chantiers où ils peuvent partir à 2, faire le chantier tout seul, etc. Donc ça, on essaye de développer à chaque fois que c'est possible, l'autonomie. Et on réoriente aussi nos activités professionnelles, par exemple en restauration. Aujourd'hui, on faisait que la restauration collective pour nous Et là, on ouvre vers du traiteur, par exemple. On a monté une carte traiteur, on commence à faire des cocktails en entreprise, ce genre de choses. Donc ça, c'est pareil, ça permet de sortir de l'ESA, de faire connaître notre travail, que les travailleurs soient au contact de public ordinaire.

Question 19 : Comment percevez-vous l'avenir des ESAT dans le contexte des réformes actuelles (loi pour le plein emploi, transformation des ESAT) ?

Beaucoup trop administratif aujourd'hui, ce qui descend du national, c'est beaucoup trop administratif, beaucoup trop éloigné de la réalité de terrain. En fait, on se retrouve avec des conventions d'appui qui sont incompréhensibles pour les entreprises. Le carnet de parcours pour les travailleurs, ça n'a aucun sens. On a déjà des projets personnalisés qui sont arrivés par la loi 2022, ça suffisait largement, on n'a pas besoin d'avoir... Ça rajoute, on va dire... Au lieu d'orienter les éducateurs et les forces professionnelles qu'on a vers, justement, rechercher des stages, rechercher, on les oriente à faire de la paperasse en plus, en fait. On les oriente à renseigner des indicateurs, on les oriente à faire un carnet de parcours, donc réunir des documents qui existaient déjà, mais sous une autre forme. Il faut faire ce fameux carnet de parcours. Ça ne va pas dans le bon sens, on va dire, cette partie-là. Après, ce qui va, à mon avis, dans le bon sens, c'est de rapprocher le statut des travailleurs vers le statut de salariés. Et pour moi, il faudrait aller même beaucoup plus loin et que les travailleurs aient le statut de salariés, une bonne fois pour toutes. On arrête de faire de l'entre-deux, en fait, ce qui simplifierait toute la partie, justement, droits, aux allocations, etc. On serait sur un statut de salariés, et du coup, le truc, qu'est-ce que j'y gagne ? T'es salarié chez nous, tu seras salarié dehors. Les droits... Que cette AAH, elle soit plus liée, comme ça, à ce statut de travailleur, qu'on ait plus... Ce lien, à la fois, qui protège, mais qui épare trop du milieu ordinaire. Puis les entreprises, cela simplifierait beaucoup les choses aussi. Ça serait beaucoup plus simple. Et la passerelle, elle serait beaucoup plus simple entre les deux. De salarié à salarié, c'est beaucoup plus. Ça simplifie énormément les choses. Et là, pareil, dans la transformation des ESAD, vous avez la mise en place de l'instance mixte, le délégué des travailleurs aussi. C'est pareil. On avait déjà le CVS. Franchement, quand je réunis l'instance mixte, il ne se passe rien de plus qu'un CVS. On refait un CVS, en fait. Ça reprend les mêmes choses. Les travailleurs n'ont pas perçu que c'est... sur des aspects sécurité, que c'est une espèce de CSSCT bis. C'est trop éloigné de ce que les travailleurs ont besoin. Ça me rajoute deux heures de réunion tous les trois mois pour faire un truc qui sert pas grand-chose. Alors que c'est deux heures que je pourrais passer à aller rencontrer des entreprises, à aller être sur le terrain, à essayer d'initier des partenariats. Voilà. On nous enferme dans de la procédure de l'administratif alors que les solutions, elles ne sont pas là, en fait. Ça aide pas du tout à l'insertion. Oui, carrément. Ça n'a pas trop de sens. Ce n'est pas ça qui m'a plu.

Conclusion : Y a-t-il un aspect que vous souhaitez ajouter concernant l'importance de l'animation du projet d'ESAT pour favoriser l'insertion professionnelle ?

De dire que vraiment, le projet d'établissement, on va dire que c'est l'enveloppe. Et puis après, dedans, ce qui est important, c'est tout ce qu'il y a dedans, les déclinaisons. C'est des déclinaisons opérationnelles des choses, en fait, avec les fiches actions qu'il y a dans les projets.

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

**Entretien semi-directif
Directeur 2**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivant : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Pouvez-vous présenter brièvement votre ESAT (nombre de travailleurs, types d'activités proposées, secteurs d'insertion visés) ?

Donc, on est un ESAT semi-rural avec 220 travailleurs. Et en gros ateliers, on a un atelier l'espace vert, plusieurs ateliers de conditionnement, un atelier mécanique, usinage de pièces et un atelier menuiserie qui fait des palettes et des machines à commande numérique qui font des pièces sur mesure aussi.

Question 2 : Qu'est-ce que l'inclusion signifie pour vous ?

Alors, c'est tout personnel ce que je vais vous dire. Ce n'est pas une définition littérale du terme inclusion. Oui, bien sûr. Mais pour un ESAT, l'ESAT, on dit toujours l'inclusion des personnes, l'inclusion des personnes. Mais un ESAT, il n'y a rien de plus inclus qu'un ESAT dans le sens où on est un acteur économique d'un tissu économique local. On a des clients, des fournisseurs, des partenaires. On a les mêmes contraintes et obligations que n'importe quelle entreprise en termes de port des EPI, en termes de sécurité, en termes de comptabilité, etc. Donc, pour moi, un ESAT, c'est déjà assez inclus dans le sens où les travailleurs, ils ont une vie de travailleurs avec la connaissance de clients, de prestataires, de marchés économiques, de commandes. Vous voyez ? C'est un travail. Donc, ils sont au courant des délais, etc. Et pour moi, c'est déjà une chose qui est quand même de l'inclusion, dans le sens où on dit toujours elle est en milieu ordinaire, elle est en milieu ordinaire. Les ESAT, vous savez, nos clients, ils ne voient pas comme spécialement qu'un centre pour personnes handicapées. Ils nous voient comme un

prestataire qui fait, au niveau du rapport qualité-prix-délai, quelque chose d'intéressant pour eux. Sinon, plus généralement, l'inclusion, c'est permettre aux personnes d'avoir accès aux mesures de droits communs dans le milieu dans lequel elles vivent. C'est-à-dire que nous, on essaye, de par les actions, développement des compétences, que les personnes aient une autonomie dans la vie quotidienne de par les transports, par exemple, là, il y a une bonne trentaine de personnes qui sont en atelier code pour avoir le code de la roue. Peut-être que tout le monde n'aura pas son permis de conduire, mais il y en aura quand même une bonne trentaine qui auront essayé. C'est au niveau des fiches de paye, au niveau de tout ce qui est salaire, donner une réalité à un chiffre, qu'est-ce que ça veut dire être payé autant, combien ça coûte une baguette, enfin, voilà. Voilà, ça, c'est notre travail aussi d'inclusion. Et puis, on participe à différentes actions. Vous voyez, on est bien repérés dans le coin pour participer. On participe tous les ans au Téléthon, au Restos du Cœur, à des actions comme ça de solidarité auxquelles les étudiants s'associent.

Question 3 : Comment définiriez-vous les grandes orientations de votre projet d'établissement ?

Donc, le projet, il y a cinq grands axes. Un axe commercial, où c'est améliorer notre communication avec des outils de communication plus modernes, LinkedIn, etc. Enfin, ce n'est pas que ça a grand-chose à voir avec l'inclusion, mais c'est pas directement pour les personnes accompagnées. On a une extension de bâtiment, une réhabilitation d'atelier, donc ça, c'est pour le bien-être. Donc, pas grand-chose avec l'inclusion. Je ne sais pas où vous en êtes, vous, de vos connaissances sur le plan de transformation des ESAT ? Oui, je l'ai relu il n'y a pas très longtemps. Là, ils sont en train de voir pour que les travailleurs soient plus des salariés que des usagers, tout ça, ouais. Et donc là, c'est un gros axe de notre projet d'établissement, et ça, ça contribue quand même beaucoup à l'inclusion. Si vous voulez... Par exemple, là, on a dit aux gens, écoutez, si vous voulez avoir un stage, à tout le monde, on a dit ça, à l'extérieur, découvrir un milieu, etc., vous pouvez chercher vous-même. S'il y a une entreprise qui dit que ça serait bien, on fait une convention et vous y allez. Et donc là, on est passés de 5-6 avant 2023 à 18 périodes de mise en situation professionnelle. Vous voyez, donc les gens extérieurs... Là, on a 6 mises à disposition en 2024, ce qu'on n'avait pas avant, des vraies mises à disposition en plusieurs semaines, plusieurs mois. Donc là, ce n'est pas mal sur le chemin d'une autre forme de travail, et c'est pas que l'inclusion d'une autre forme de travail. Ce n'est pas pour tout le monde, c'est même pour une minorité, mais c'est intéressant à développer. Le quatrième axe de travail, c'est sur les utilisations de notre dossier unique de l'utilisateur. Ça n'a pas grand-chose avec l'inclusion. Quoique ce dossier unique de l'utilisateur, on doit l'utiliser aussi pour avoir un carnet de parcours et de compétences. Ça, c'est dans la transformation des outils. Donc on va l'utiliser un peu différemment pour vraiment avoir un suivi du parcours professionnel. Et on a un axe de travail, le cinquième, avec... On a une section aménagée du temps de travail. Ce sont des personnes qui sont à mi-temps à l'ESAT et à mi-temps dans cette section aménagée, où elles ne font pas de travail, où se sont plutôt des activités de type soit ludiques, soit éducatives et avec du repos. C'est soit pour des personnes vieillissantes ou soit pour des personnes qui, en termes de concentration, temps plein dans un ESAT, c'est trop. Donc du coup, on travaille avec ce service- là pour, premièrement, dans un premier axe, faciliter le départ à la retraite, parce qu'une fois qu'on est à la retraite, comment on garde des contacts avec ses collègues, comment on peut faire des activités sur son territoire. Et ça, c'est de l'inclusion aussi, pas mal. Donc c'est un petit peu pour les cinq axes de notre projet d'établissement. Après, vous avez le projet d'établissement, mais vous avez aussi

l'évaluation externe que tous les établissements doivent faire là. Et ça nous pousse aussi à voir aussi un petit peu autre chose que ce qu'il y a dans nos projets. Par exemple, je vous donne un exemple, laïcité-religion. Nous, on n'a aucun axe de travail là-dessus, on en parle très peu, et pourtant, c'est un critère impératif de l'HAS. Donc là, les cadres vont, avec les administrateurs, faire une formation sur ce thème-là, et puis on va en discuter avec les moniteurs, parce que nous, on estimait en cassade que c'était du domaine de la vie privée, ça. Ce n'est pas tout ce que dit l'HAS. Elle dit que c'est du domaine privé, mais vous devez quand même vous en préoccuper. Donc bon, on va essayer de voir ce qu'il en est. Voilà. Qu'est-ce qu'il y a qui pourrait être avec l'HAS sur l'inclusion ? Alors, l'HAS fait aussi beaucoup de cas de la citoyenneté et du droit de vote. Et donc, dans les questions d'évaluation externe, c'est combien de personnes vous avez accompagnées pour aller voter, etc. Et nous, zéro. En gros, en ESAT, on ne fait pas de l'accompagnement au vote. Par contre, on fait plein de trucs de citoyenneté. Bon week-end, on décrypte l'actualité, des choses comme ça. La citoyenneté ne peut se résoudre qu'au droit de vote et à qui a été voté, quoi. Et puis, sur les votes, on ne sait pas non plus qui va voter ou pas.

Question 4 : Comment est pensée et pilotée l'animation du projet d'établissement dans votre ESAT ?

Alors, peut-être revenir à son élaboration. Son élaboration s'est faite sur toute l'année précédente avec les équipes, chacun à son niveau. Donc, un premier appel à toute l'équipe avec des méthodes interactives, sinon ça ne marche pas, c'est pas intéressant. C'est sûr. C'est plutôt d'intérêt ludique. Plutôt que de faire un tour de table et de dire qu'est-ce que vous en pensez, c'est plutôt des animations de groupe. Sur toute la chronologie, justement, comment on en est arrivé à cette transformation des ESAT, avec les textes de l'ONU, les textes, le décret, etc. Et puis après, chacun, dans les ateliers, devait réfléchir individuellement à c'est quoi l'atelier de demain, quels sont mes efforts, et on a comparé entre ateliers. On a fait une grande restitution active entre ateliers. Et le Conseil de la vie sociale, il a été associé aussi à cette démarche, sous forme ludique aussi, pour voir les aides du futur. Donc ça, c'est pour la préparation. Cette préparation, elle a fait l'objet du projet en lui-même et des cinq plans d'action que je vous ai expliqués juste avant. Et là, pour l'instant, ce qu'on fait, c'est que l'ESAT, pour l'instant, c'est en cours avec les éducateurs, infirmiers, équipes paramédicales, et il y a un groupe de travail qui existe depuis un an et qui n'est pas encore fini, sur comment on actionne cette évolution de ce service. Donc il y a eu un café entre des jeunes retraités et des futurs jeunes retraités. Ils continuent aussi sur une réflexion plus intellectuelle, on va dire, plus conceptuelle de qu'est-ce qu'on pourrait faire avec cette population-là. Et là, on fait, par exemple, une fiche, les plus de 55 ans, c'est obligatoire, ça va être tout le monde. Il y a un moment l'assistante sociale, un moment l'éducateur, le moniteur, qui vont dire, elle en est où, cette personne ? Elle va faire avec lui ? Comment vous voyez votre retraite ? Où vous habitez ? Avec qui ? Qu'est-ce que vous avez besoin pour votre retraite ? Vous êtes content ou pas content de partir en retraite ? Enfin, tout ça. Donc ça, c'est pour un plan d'action, donc un groupe de travail et des actions qui se font au fur et à mesure. On commence par une action, l'option café, elle va continuer, les fiches plus de 55 ans, elles vont continuer, mais on n'a pas fini le groupe de travail parce qu'on doit encore améliorer notre prise en charge individuelle de ces personnes. Donc ça, c'est le mode, un peu, groupe de travail. Après, sur l'extension de l'établissement, c'est un travail avec les architectes qui se fait. Donc au début, il n'y a que la direction, les méthodes. Après, il y a les moniteurs qui sont impliqués dans l'élaboration des plans. Bon, voilà. Commercial, c'est exclusivement avec les méthodes, les chefs d'atelier, parce que là, c'est des flyers,

de la pub, des choses comme ça. Je reprends par plan. Oui, bien sûr que si. Il n'y a pas de problème. Il y a une avancée associative avec... On a répondu à un appel à un projet de grappe numérique, et donc, du coup, on a eu de l'argent pour pouvoir développer un certain nombre d'actions sur le matériel informatique. Et pour la transformation des ESAT, là, ça se fait un petit peu au fur et à mesure des avancées, d'abord du gouvernement et de ses actions. Et puis, on a beaucoup, beaucoup accentué et développé le circuit d'information auprès des moniteurs pour qu'ils soient bien au courant de ça. Et s'ils repèrent des milieux ordinaires, de stages, etc., qu'ils puissent les relayer. Et on vient d'embaucher une conseillère en insertion professionnelle, ce qu'on n'avait pas avant.

Question 5 : Quel est, selon vous, le rôle de l'animation du projet d'établissement dans l'insertion professionnelle des travailleurs ?

Pour l'insertion professionnelle, c'est beaucoup plus simple que tout le monde ait le même poste pendant 40 ans. Oui, c'est sûr. C'est beaucoup plus simple pour tout le monde, voilà. Sauf que c'est plus du tout dans l'air du temps et que ça ne correspond pas à tous les travailleurs. Pour être un travailleur, attention, ça continue à être quelque chose d'avoir des repères dans le travail, dans les collègues de travail, dans les lieux, etc. Voilà. Par contre, vous voyez, l'animation dans l'insertion professionnelle, c'est en effet l'embauche d'une CIP. Ça bouscule un petit peu les habitudes avec les moniteurs. Ça va permettre des travailleurs d'aller en accès direct, chercher l'information. Parce que jusqu'à présent, c'était beaucoup la chef de service et un peu les éducateurs qui allaient faire des stages. Là, ça pourrait être plus individualisé, il pourrait y avoir un parcours un peu plus creusé. Vous voyez ? Et puis, c'est toute une gestion aussi, parce qu'il faut que tout le monde y croie. C'est-à-dire que ceux qui vont aller en milieu ordinaire, c'est des gens qui ont beaucoup de compétences, qui sont polyvalents, qui peuvent faire plein de trucs. Et donc du coup, si les moniteurs disent qu'on reste ici, c'est bien, t'es bien ici, ça ne va pas marcher. Donc on doit dire si c'est vraiment le parcours de la personne qui est en premier. Et ça, ça passe par la répétition. C'est-à-dire qu'on a fait une info sur la transport des ESAT, mais on en repart chaque année avec tout ce qu'on a fait en termes d'insertion professionnelle. On fait les projets personnalisés dans ce sens-là, c'est-à-dire qu'on pose la question toujours à ce qu'il faut systématiquement pour que le professionnel de terrain qui est le moniteur d'atelier en ESAT. Moi, mon réflexe aussi, c'est peut-être de dire est-ce que cette personne, elle a envie, elle peut aller en entreprise ?

Question 6 : Comment les activités (ateliers, projets collectifs, partenariats) sont-elles intégrées dans le projet global de l'ESAT ?

Toujours avec la transformation des ESAT, on a travaillé avec les éducateurs sur... Là, il y a deux éducateurs pour l'instant, ce qui est vraiment très, très peu. On va en avoir un troisième, là, donc ça fera trois éducateurs, ce qui va nous aider quand même. Maintenant, c'est plus des actions de soutien, c'est des actions de développement des compétences. Ici, il ne suffit pas de changer de terme. Il faut voir aussi quel axe, nous, on a derrière, et on a tout ce qui est autonomie de déplacement, que ce soit bus, côte du travail, voiturette, etc. On a tout ce qui est savoir de base, lire, écrire, compter, et on a ajouté à ça les compétences relationnelles et les codes sociaux, si je veux aller travailler en entreprise, et même si je veux être en bonne relation avec mes voisins, etc. Qu'est-ce qui aide ? Donc voilà. Qu'est-ce qu'on a comme axe ? Vous voyez, avant, on faisait des activités de cuisine. C'était sympa, tout le monde aime bien faire la cuisine, on mange bien, etc. On fait plus d'activités de cuisine comme ça, mais on fait une

prestation cuisine et accueil café, c'est-à-dire qu'en interne, quand il y a des formations, quand il y a des réunions avec des gens d'extérieur, on peut faire appel à l'ESAT qui fait un repas ou un accueil café. Et qui vient servir. Ça, c'est ma visée plus professionnalisant que s'amuser... Voilà. Quelque chose qui a été très impopulaire, par exemple, il y avait des sorties l'été. Chacun avait droit à une sortie. Et donc, au global, à la fin, on était à trois quarts de l'ESAT, va dans un parc d'attractions. OK. Non, on ne fait plus ça. Alors, c'est très impopulaire. Pour l'instant, on est en pleine transition, c'est impopulaire. Mais l'idée, c'est de dire, vous voulez faire une sortie, eh bien, faites un projet avec l'aide de vos moniteurs. Et par exemple, les espaces verts, ils vont dans un grand parc, ils vont avoir une information sur repérer les plantes et puis visiter le parc. C'est un peu en lien. Et puis, ils vont au repas, voilà. Bon, c'est un peu sortir. Et c'est aussi, quand même, développer ses compétences professionnelles. Vous voyez ? C'est vraiment le développement des compétences, c'est super. Voilà. Et on doit changer aussi à la fois les parents, pour ceux qui ont des parents, et puis les personnes pour dire, nous, on fait plus de sorties sport pour faire des sorties sport. On a le sport adapté pour partir sur leur temps de travail parce qu'ils font du sport adapté. Et on a l'échauffement musculaire le matin, prévention des risques musculos-connectiques, etc. Mais on fait plus de sport à l'ESAT. À l'ESAT, ce n'est pas fait pour faire du sport. On peut faire de l'activité physique, on fait de la randonnée, etc. de temps en temps. Il y a des gens qui sont intégrés dans des associations de sport adapté et là, ils partent sur leur temps de travail faire du sport adapté. On ne décompte pas leur temps. Ils sont en sport adapté dans un club, ils y vont. Mais on considère que c'est le partenaire sport adapté qui va accompagner les personnes. Nous, on va plus faire du sport en direct. Le sport physique en direct. Et si on fait de l'activité physique, c'est un message derrière. On ne peut pas être sédentaire, c'est pas bon pour la santé. Voilà, donc on fait un plan santé derrière. Parce que l'inclusion professionnelle, elle va aussi avec tout ce qui est santé. Donc là, hygiène buccodentaire, le cancer du sein, on a fait le cancer du sein, on a eu une compagnie de théâtre qui a dû faire quelque chose sur la vie intime. On va voir, au mois d'octobre, comment inciter au dépistage des cancers, des cancers du sein, utérus, colorectal, etc. Donc, vous voyez, on fait des plans d'action santé aussi comme ça. D'accord, OK. Super. Est-ce que... Vous voyez, par exemple, c'est un bon exemple, ça. C'est l'inclusion. Parce que tous les dépistages organisés déjà pour le grand public, nous, c'est inciter à aller dans ces dépistages qui sont déjà organisés pour le grand public. Vous êtes une société, vous êtes des personnes qui devez aller aussi au dépistage, parce que c'est important. Donc, c'est juste avoir une communication adaptée pour des personnes en situation de handicap afin qu'ils aillent dans une campagne de communication au grand public.

Question 7 : Avez-vous mis en place des dispositifs spécifiques pour soutenir l'insertion en milieu ordinaire (ex : passerelles, stages, immersions) ?

Nous, on a les Duodays depuis des années. Ça continue. Après, je vous ai dit, on a fait en sorte que les personnes aillent elles-mêmes faire des recherches dans un domaine qu'elles souhaitent, et ça a même plutôt bien marché. Arrivée d'une CIP en 2025, après, on a une entreprise adaptée aussi dans le pôle travail. Donc, il y a des travailleurs des ADES qui vont travailler à l'entreprise adaptée. Il y en a qui ont fait des stages, des stages plus longs. Vous connaissez peut-être le DEA, avec un DEA, dispositif emploi adapté. Et on a des très bons contacts avec Cap emploi. C'est-à-dire

que nous, on fait aussi beaucoup de points de stage. C'est-à-dire que Cap emploi nous envoie du monde, on fait des stages d'évaluation aussi, et tout ça. Il n'y a pas que les personnes qui sont ici et qui sortent, il y a aussi des personnes pour leur évaluation, même des établissements et services de pré orientation ou de réadaptation professionnelle nous envoient des gens pour faire des évaluations. Donc, on contribue à l'inclusion comme ça. Là, on va plus parler d'approche personnalisée et d'autonomie

Question 8 : De quelle manière le projet personnalisé de chaque travailleur est-il construit et actualisé ?

Chaque année, le travailleur a une rencontre avec son moniteur référent. Donc, ils discutent sur comment ça va à l'atelier, est-ce qu'il y a des choses que j'aimerais faire et que je ne fais pas. Nous, on a un dispositif de RAE, VAE, Valorisation des acquis de l'expérience, RAE, Reconnaissance des acquis de l'expérience. On fait partie d'un groupement qui s'appelle Déqualco et qui favorise ces expériences-là et qui contribue à la formation des personnes. Donc, en termes de formation, qu'est-ce qu'il faudrait ? Le moniteur, il dit, est-ce que tu aimerais faire quelque chose à l'intérieur de l'ESAT qui se fait ? Par exemple, on a quelques mécaniciens qui ont dit que les espaces verts, ça m'intéresse, mais pas tout le temps. Donc, on sait qu'on peut aller les chercher, ils sont polyvalents. Si un jour, il y a des absents, ils ont leur tenue, ils sont prêts à dire aujourd'hui, équipe espace vert. Donc ça, c'est fait tous les ans, une rencontre avec le moniteur. C'est remis dans notre document unique de l'usager, et là, tout est noté avec les objectifs de l'année. Et tous les trois ans, il y a une synthèse, où là, c'est le gros dossier MDPH, etc., où là, il y a toute l'équipe médico-sociale, la personne, le moniteur, sa famille ou quelqu'un qu'elle veut inviter. Et là, on repasse tous les trois années passées et les trois années qui vont venir. Il y a toute la partie professionnelle, ça, c'est systématique, mais il peut y avoir aussi, par exemple, quelqu'un qui veut déménager, comment on peut l'aider à déménager. Ce n'est pas forcément nous qui allons le faire, mais on peut orienter. Comment on l'accompagne dans cette démarche. Les projets personnalisés sont faits tous les ans. On peut communiquer avec la personne et le moniteur. Là, il y a plus de monde autour de la table. Pour la thématique, c'est parce qu'on peut pas faire 220 personnes par an.

Question 9 : Comment les aspirations professionnelles des travailleurs sont-elles prises en compte dans la définition de leur parcours ?

Pendant les PP avec les moniteurs. C'est leur moniteur référent. Donc, avec leur moniteur référent, il y a quand même une relation de proximité, et ils peuvent parler boulot, compétences, etc., parce qu'ils se voient au quotidien. Donc, ça sert facilement. Après, maintenant, il va y avoir la CIP. CIP qui peut faire des actions collectives et individuelles. Par exemple, collective, ça peut être un atelier CV. Et puis, individuelle. Moi, je ne sais pas lire, mais j'aimerais quand même travailler dans ce domaine-là

Question 10 : Avez-vous observé un lien entre participation active aux activités d'animation du projet d'établissement et développement de l'autonomie des travailleurs ?

Carrément. C'est-à-dire que s'il y a un ESAT plan-plan et qu'on dit qu'on va faire ce qu'on nous dit et on fait le strict minimum, on avance très vite. Si, dans le projet, c'est proactif et qu'on a dit qu'il y a la transformation des ESAT, on y va, c'est le milieu ordinaire, c'est des essais, on fait des essais, etc., il faut y aller, quoi. Il faut trouver des solutions, il faut

trouver du temps aux gens. Bon, la CIP, il faut la payer, il faut être un peu proactif en la matière, parce que sinon, il n'y a pas grand-chose qui se passe. Après, nous, notre politique, c'est aussi de dire qu'il faut que les gens fassent leur propre expérience. Donc il y a des gens qui ont des compétences qui sont quand même limitées, qui veulent faire des essais. Si elles peuvent faire des essais, il faut qu'elles le fassent. Et des fois, ça marche, et des fois, ça ne marche pas, mais au moins, l'essai aura été fait.

Question 11 : Quels types de partenariats extérieurs développez-vous pour favoriser l'insertion professionnelle (entreprises, collectivités, associations) ? En quoi ces collaborations favorisent-elles l'inclusion des travailleurs ?

Nous, on a des clients, pas des partenaires, c'est des clients. Et donc, les clients, ils contribuent aussi à l'insertion professionnelle quand il y a des prestations externes. Par exemple, on a un client qui est une papeterie, on va deux jours en général par semaine chez eux, dans leur loco, avec leur matériel, faire le travail. Et donc ça, ça contribue à l'insertion pro parce que les gens, ils voient d'autres lieux de travail, ils vont à l'extérieur, ils rencontrent d'autres personnels, etc. Mais ça, c'est des clients, on ne peut pas dire que ce soit des partenaires. Après, nous, on a tous les partenaires de droits communs, la CPAM, Cap Emploi, des partenaires culturels et sociaux aussi, la MDPH, la Maison de l'autonomie, voilà. Et tout ce qui contribue à faire en sorte que les adultes soient autonomes en déplacement, soient plus habiles dans leurs relations sociales et acquièrent plus de codes sociaux, ça fait que, dans l'insertion professionnelle, c'est toujours mieux. Donc des fois, ce n'est pas travailler l'insertion professionnelle en direct, c'est travailler des préalables à l'insertion professionnelle. Mais l'ESAT en soi, et c'est moi qui dis ça, travaillent les prérequis, les horaires, le respect des collègues et de la hiérarchie, les consignes professionnelles à respecter, le port des EPI, etc. C'est déjà quelque chose d'insertion. Eux, ils parlent de boulot, ils parlent d'horaire, ils parlent de leur congé, ils parlent comme vous et moi, en tant que salariés. Ils parlent de ce qui est trop payé, machin, pas de charge de travail, trop de charge de travail.

Question 12 : Quels sont, selon vous, les leviers et obstacles pour développer davantage ces collaborations ?

Alors, si vous voulez, quand on fait des mises à disposition, on est quand même globalement moins cher qu'un intérim. Ça peut être un levier pour commencer à faire travailler des gens. Et vous voyez, l'entreprise qu'on va tout le temps, elle n'embauchera jamais en direct. Elle fera toujours des prestations, parce que ça va lui revenir moins cher, il y a moins de boulot, il n'y a pas à remplacer, il y a toujours quelqu'un, voilà. Elle n'embauchera jamais en direct des personnes. Et ça, l'État, ils ont du mal à comprendre, que l'entreprise fasse des essais, des mises en stage, des mises à disposition, des prestations. Mais après, embaucher en direct, beaucoup moins. Et un autre levier, ça peut être, mais ce n'est pas le premier critère, vous savez, en termes de RSE, responsabilité sociétale de l'entreprise, et en termes d'obligation dans le poids des travailleurs handicapés, ça peut être ça aussi. Parce qu'après, moi, c'était aussi par rapport aux obstacles, je ne sais pas si Enfin, l'inverse, c'est complémentaire à ce que j'ai dit. L'entreprise, elle va avoir moins de soucis si elle fait une prestation, une mise à disposition, parce qu'il y aura toujours la prise en charge des actes. Ça ne va pas, il retourne aux actes. Ça ne va pas, il y a quelqu'un qui vient sur place. Il faut

adapter un poste, c'est quelqu'un des actes qui va adapter le poste. Si la personne, elle est embauchée directement, tout ça, ça revient directement à l'entreprise.

Question 13 : Comment accompagnez-vous les travailleurs dans ces démarches d'ouverture vers l'extérieur ?

Donc là, chef de service CIP, elle s'occupe de tout ce qui est administratif. C'est-à-dire qu'il faut beaucoup les aider sur le côté administratif, faire la prévention, aller voir l'entreprise une fois pour bien établir les horaires, pour bien établir les missions demandées, et suivre en disant, est-ce que c'est adéquat après une semaine, après deux semaines ? Comment ça se passe ? Etc. Donc ça, c'est une grosse aide de départ. C'est aussi répondre aux interrogations, parce que les travailleurs, ils veulent le faire, mais c'est tout nouveau, donc il y a plein de questions. Vous, ça ne vous viendrait pas à l'idée de poser cette question-là, mais pour eux, c'est très important, donc pour rassurer aussi, quelque part, et puis pour réajuster si jamais n'il y a des couacs, parce que des fois, il y a des couacs aussi. Le patron, il donne quand même des conseils, on le dit à tous les travailleurs. Le patron, il donne des conseils au travail, c'est normal. S'il y a un truc qui n'est pas bien fait, il va vous le dire. Alors, c'est mieux s'il nous le dit sympathiquement, mais il va nous le dire, et c'est normal. C'est ça qu'on doit aussi faire intégrer aux personnes.

Question 14 : Comment évaluez-vous l'impact de l'animation du projet d'établissement sur l'inclusion et l'insertion professionnelle des travailleurs ?

C'est bien que vous me donniez des indicateurs possibles et faciles. On a toutes sortes d'indicateurs, parce qu'on a l'évaluation externe de la Haute Autorité de Santé, on a ANAP, je ne sais pas si ça vous dit quelque chose, ANAP. On a l'ANAP, la campagne va commencer, on a notre rapport d'activité, tout ça. Donc nous, ce qu'on a sûr, c'est tous les chiffres. On fait des chiffres, c'est-à-dire on fait tous les stages qu'on a faits pour les personnes accompagnées à l'ESAT, que ce soit mise à disposition, PMSMP, DUOD, tout ça, formation, RAE, stages, etc. On a tous les chiffres. On a tous les chiffres aussi des personnes qui sont venues faire un stage chez nous et quel type de stage. Par contre, lier l'animation à ces chiffres-là, c'est difficile. On nous le demande un peu en ESAT de trouver comment on fait ça. Alors, les preuves qu'on pourrait avoir, c'est des réunions sur le sujet, c'est tout ça. Mais c'est pas si net et si évident que ça.

Question 15 : Avez-vous des indicateurs de suivi spécifiques ? (exemples : nombre de travailleurs intégrés en entreprise, taux de participation aux projets collectifs, etc.)

Alors, on analyse, mais on analyse pour l'instant au 1er niveau, c'est-à-dire qu'on en fait plus. On fait plus de RAE, on fait plus de ceci, on fait plus de cela. Mais de là à dire, c'est parce que ceci, c'est parce que cela, c'est sûr que cette année, on en aura plus parce qu'on a une CIP. C'est fait pour ça, normalement. Voilà. Mais on ne va pas avoir les liens... A, ça va donner B. Ce n'est pas une réaction en ligne linéaire, quoi. C'est tout un fait de contexte et une volonté des personnes, à la fois les travailleurs et à la fois les encadrants. Pour faire ça, il faut être volontaire, il faut le vouloir. Il faut dire que ça ne marche pas, des fois, on se casse le nez, des fois, ça va pas comme on veut, mais il faut continuer quand même.

Question 16 : Pouvez-vous partager des réussites ou des témoignages illustrant cette dynamique ?

Déjà, il y a deux personnes dans 2020. Une personne qui a fait une formation complète, qui a eu de plaquistes. Donc, c'est un travailleur de mécanique, formation de plaquiste. Bon, il est re-rentre à l'ESAT en 2022. Ça n'allait pas, en fait. Physiquement, il y avait un rythme, et puis, le BTP, c'est un milieu particulier aussi. Et une autre dame qui était quasi embauchée dans la grande distribution, qui habite, qui est retournée, elle aussi, à l'ESAT, mais elle, plus parce qu'elle a eu un enfant et c'était compliqué. Ils sont sortis, mais ils sont revenus. Là, c'est un contre-exemple, entre guillemets, de ce qu'on nous demande au niveau des politiques publiques, parce qu'on a beaucoup de gens mais combien je vais gagner ? Et ça, on n'est pas tout à fait capables de leur dire, avec l'ajustement de l'AAH, combien on va me payer. Il y en a, ils disent tel quel. Le patron, il est quand même sympa, à l'ESAT, au niveau des politiques et tout ça. Je sais que si je veux bosser ailleurs, je ne vais pas pouvoir travailler comme, des fois, je travaille ici, parce que j'ai un peu de mou, parce que voilà, parce que je suis une mauvaise humeur. Et là, par contre, on a quelqu'un qui est en espaces verts et qui est depuis 4 mois dans une entreprise privée d'espaces verts. Ça va se continuer jusqu'à l'automne, et peut-être, ça débouchera par une embauche, on ne sait pas encore. Mais pour l'instant, ça se tient bien.

Question 17 : Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap malgré l'animation du projet ? Qu'est-ce qui fonctionne ?

Alors, dans l'insertion des travailleurs, nos politiques publiques disent qu'il faut faire du mini-ordinaire. Mais on n'a toujours pas de simulateur avec la CAF pour la hache. Donc vous et moi, si on ne nous dit pas combien on va gagner si on change de travail, on va pas y aller. Les personnes, elles le disent elles-mêmes. Elles disent que si je ne sais pas combien je vais gagner, si je perds tout mon AAH, si je gagne moins, je vais pas y aller. Donc ça, c'est un vrai frein. Et puis, il y a un autre frein, toutes les entreprises ne sont pas pour prendre un travailleur handicapé. Il faut arrêter d'être en banque comme ça. Ça ne marche pas à tous les coups. Ils veulent qu'on ne paye pas trop, mais quand il faut payer au SMIC, ils veulent quelqu'un qui a une rentabilité ordinaire. Et voilà. Donc il faut une vraie volonté de l'entreprise. Et l'entreprise, elle a plein de soins frottés, et peut-être pas toujours celui-là. Souvent, les entreprises dans lesquelles on rentre, c'est des gens qui ont une sensibilité au handicap quelconque, de par leur famille ou je ne sais quoi, mais qui sont prêts à passer un peu de temps.

Je pense que cette transformation des ESAT, d'abord, elle nous pousse à penser un peu autrement et à faire un pas de côté, donc ça, c'est très positif. Et puis, avec l'autodétermination et tout ça, les travailleurs, ils sont plus en mesure de dire moi, ouais, moi, non, d'avoir un vrai choix, un choix vraiment incarné.

Question 18 : Quelles améliorations ou évolutions envisagez-vous dans votre ESAT pour renforcer encore l'inclusion professionnelle ?

Il y a le CIP, c'est déjà quelque chose. On aurait bien aimé, on avait fait un projet, mais pour l'instant, voilà, avoir un CIP, comme dans le Nord, un service d'insertion sociale et professionnel, c'est-à-dire CIP, mais avec d'autres personnes, un vrai service. Donc ça, on a notre projet, c'est un peu dans les mains de l'ARS. Et puis, consolider l'activité avec notre entreprise adaptée pour pouvoir envoyer des gens d'ESAT en EA.

Question 19 : Comment percevez-vous l'avenir des ESAT dans le contexte des réformes actuelles (loi pour le plein emploi, transformation des ESAT) ?

Alors, ça dépend si on est optimiste, spécifique, ça dépend des gens, quoi. En tout cas, c'est sûr que ça a boosté un peu les ESAT, mais comme il y a eu d'autres réformes qui ont boosté certains établissements, il faut aussi que des facteurs externes nous poussent à réfléchir et à voir les choses un peu autre. Donc dans ce sens-là, c'est positif. Bon, par contre, l'ONU qui dit les ESAT des lieux de ségrégation, ça vole. Allez voir dans d'autres pays que la France, par exemple, il y a peut-être pire que nous, quoi. Je n'ai pas l'impression qu'on ait des lieux ségrégués, quand même. Les gens, ils peuvent démissionner, ils peuvent aller travailler ailleurs. Bon, voilà. Mais en tout cas, on est dans une période charnière, charnière aussi parce que, comme les ESAT, c'est à la fois production et accompagnement social, du coup, vous le voyez bien, la production est très tributaire de l'activité économique. Si on n'a pas d'activité, comment on fait pour travailler avec des personnes ? Surtout que, nous, notre mission première, c'est donner du travail. Ce n'est pas faire de la mécanique ou des espaces, c'est donner du travail à des personnes en situation de handicap. C'est ça, notre première mission. Donc il faut quand même un environnement économique assez porteur. Et puis la deuxième chose, c'est comment on fait pour avoir des relations avec l'extérieur ? Il faut quand même un minimum de moyens.

Conclusion : Y a-t-il un aspect que vous souhaitez ajouter concernant l'importance de l'animation du projet d'ESAT pour favoriser l'insertion professionnelle ?

Non.

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

**Entretien semi-directif
Directeur 3**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivante : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Pouvez-vous présenter brièvement votre ESAT (nombre de travailleurs, types d'activités proposées, secteurs d'insertion visés) ?

Je suis directrice l'ESAT, avec 239 travailleurs, et ont propose du conditionnement, des espaces verts, serres, menuiserie, tôlerie, blanchisserie, couture...

Question 2 : Qu'est-ce que l'inclusion signifie pour vous ?

Le problème, il y a juste un problème avec le terme inclusion, c'est que ça met un petit biais dans le sens où, finalement, c'est comme si on n'y était pas déjà. Et donc, quelque part, ce que je dis souvent, c'est que les espaces verts, la serre ou bien la partie économique, elle est déjà bien une forme d'adaptation du travail. Et que, quelquefois, il y a des gens qui bossent, qui côtoient à peine leurs collègues, ou bien qui sont dans le milieu d'ordinaire, alors que, qu'est-ce qui fait qu'ils soient plus inclus que d'autres, que des travailleurs ? Voilà, ça peut être questionnant. Et donc, moi, je suis plutôt partisan du fait que le rapprochement des droits participe déjà au fait, simplement, que maximiser les droits, comme si les travailleurs étaient des salariés, avec des particularités, c'est déjà la forme d'inclusion à l'interne la plus effective. Et que, pour moi, si on imagine l'inclusion comme une forme d'être intégré, quelque part, le parcours professionnel doit déjà s'imaginer à l'intérieur. Avec un échelonnement des métiers, ou de l'adaptation des postes de travail en fonction des capacités ou des talents de chacun. Donc l'inclusion, pour moi, elle ne participe pas seulement au fait que les... Si on va dans mon ordinateur, c'est aussi comment le jeu économique, les travailleurs soient intégrés au fonctionnement de l'entreprise et soient considérés comme collaborateurs. Mais ça va au-delà de la dimension d'inclusion, parce qu'une entreprise ne peut pas lancer une démarche là, déjà avec leurs salariés. Donc c'est là où le mot inclusion n'est pas toujours bien... Il peut faire penser qu'on n'est pas inclus dans la société, alors que les gens viennent en bus, en vélo, en voiture. Une activité d'autre salarié faut faire dans d'autres entreprises.

Question 3 : Comment définiriez-vous les grandes orientations de votre projet d'établissement ?

Essentiellement, permettre un esprit collaboratif avec les travailleurs, en les faisant participer avec leurs capacités et leurs talents à l'ensemble des dimensions du projet. Après, il y a un deuxième aspect, c'est vraiment l'aspect parcours professionnel. C'est de permettre différentes filières, avec différents degrés, différentes possibilités de détailler ses compétences, qui soient ajustées à chacun. Après, il y a la notion d'ouverture, c'est d'avoir un projet qui soit ouvert à différents partenaires, que ce soit économique ou social, en partie les référents de famille ou anciens travailleurs, qui puissent être un lieu qui fasse société au sens large.

Question 4 : Comment est pensée et pilotée l'animation du projet d'établissement dans votre ESAT ?

L'idée, c'est d'avoir un modèle de fonctionnement apprenant. C'est-à-dire que, quelque part, il y a une grande diversité de travailleurs et d'approches, soit en termes de capacité, soit en termes d'évolution, soit en termes de motivation. Et ça, c'est assez mouvant. Il y a des gens qui se sont trouvés et qui vont faire toujours la même chose, puis après, il va y avoir pas mal de curseurs qui vont bouger en fonction de l'envie, de l'âge, puis aussi de l'apprentissage. Donc, quelque part, il faut essayer d'imaginer un projet qui puisse être assez évolutif. Et donc, c'est un projet dit apprenant. Il faut que l'information, elle soit diffusée, elle soit accessible, elle ne soit pas une source de pouvoir.

Il faut que les décisions soient prises au meilleur niveau et pas établies de façon trop hiérarchique. Il faut établir une culture de laisser-erreur et puis de savoir relire ce qu'on sait bien faire, et aussi ce qui est en difficulté. Et puis, essayer d'adapter les fonctionnements en fonction de l'évolution soit des travailleurs, soit l'évolution économique, et puis l'évolution du contexte réglementaire, etc.

Le projet d'établissement, il est fait au niveau de l'établissement. Il essaie d'être envisagé avec les équipes. Après, il faut juste savoir, à mon sens, le projet d'établissement, il est tellement maintenant balisé ou, on va dire, encadré structurellement par les bonnes pratiques professionnelles, enfin, beaucoup de choses maintenant sont assez bien définies sans être trop coercitives. Je ne suis pas sûr que les projets d'établissement, maintenant, vont être très innovants. Il y aura peut-être des axes, mais les choses sont assez claires pour les ESAT, pour réinventer la poudre.

Je ne suis pas très sûr qu'il y aura des grands changements. Après, au niveau de comment on va définir le projet ESAT, je n'arrive pas bien à voir comment on va pouvoir dire « Tiens, tel ESAT, il a un tel projet, il a un autre projet », mis à part si on parlait sur un projet qui veut faire de l'accueil temporaire pour que les gens partent deux ans après, ou que du handicap psychique. Finalement, il y a beaucoup, après, la plupart des ESAT vont quand même s'adapter à l'environnement économique, enfin, à l'histoire, etc.

Question 5 : Quel est, selon vous, le rôle de l'animation du projet d'établissement dans l'insertion professionnelle des travailleurs ?

Ça va être beaucoup, de savoir associer les travailleurs à la vie de l'établissement. Il y aura un maximum d'acteurs. Mais bon, ça demande du temps, parce que j'ai beaucoup de travailleurs. C'est vrai qu'il y a des possibilités de se projeter, de prendre du recul, de ne pas atteindre un fonctionnement ou de leur mettre en question. Ce n'est pas toujours le cas. Et puis, culturellement, alors, moins maintenant, mais souvent, les modèles sociaux, avant, ne laissaient pas énormément, la possibilité du pouvoir d'agir. Les marges de manœuvre pour décider, pour prendre des décisions, etc., n'étaient pas toujours très importantes.

Le cadre voulait être confortable, protecteur, rassurant. Il ne voulait pas trop prendre de risques. En milieu de handicap, il y a toujours une position un peu sur protection.

Question 6 : Comment les activités (ateliers, projets collectifs, partenariats) sont-elles intégrées dans le projet global de l'ESAT ?

La plupart sont intégrées sur le temps de travail, essentiellement. Sur le mode de volontariat. Des propositions qui essayent de répondre à une possibilité de répondre au projet global au niveau du travailleur de son projet personnalisé.

Question 7 : Avez-vous mis en place des dispositifs spécifiques pour soutenir l'insertion en milieu ordinaire (ex : passerelles, stages, immersions) ?

L'insertion en milieu ordinaire, des dispositifs pas spécifiques au sens tout à fait original. C'est les duodays, c'est les stages, stages de découverte, stages d'immersion. Quelques visites d'entreprise. Des fois, pour découvrir le milieu. Après, c'est vrai que la mobilité aide beaucoup. Enfin, le développement de la mobilité aide beaucoup. Puisque ça, c'est souvent aussi une question. Pour accéder aux postes. Et puis au terme, de développer déjà une forme d'insertion d'accéder aux fonctions d'un bout à l'autre d'une fonction professionnelle, que ce soit pour les espaces, d'être dans des fonctions qui sont plus d'aide et de support en équipe, ou soit partir dans une équipe autonome où les gens s'expriment des compétences éprouvées. Comme dans la restauration. Il peut y avoir des missions de plonge ou de nettoyage. Puis arriver à des missions qui peuvent être un petit peu plus complexe. Au bout d'un ensemble de tâches, il y aurait plus ou moins une partie d'avoir une certaine polyvalence. Ce n'est aussi pas mal imaginé déjà au terme. Est-ce que ce qu'il me demanderait dans un univers de travail moins protégé et peut-être moins qui ne soit pas forcément adapté ou étant et donc essayer déjà au terme de donner des situations qui mettent en capacité d'acquérir les compétences nécessaires dans un cadre moins protégé. Mais on peut mettre aussi les équipes autonomes, ça fait rentrer le temps aussi. Ça apprend à se débrouiller seul. Mais les polynésiennes partout, ça. Ce n'est pas une équipe autonome. Le principe est le même partout. Secrétariat, même chose. Ménage, les gens vont faire le ménage aussi. Service en restauration à la mairie, c'est la même chose. Tous les postes sont envisageables au même titre que l'équipe espace d'entretien. Faire des choses sur des parties autorisées, travailler seuls sur des petites séries, ou des choses qui maîtrisent bien et qui ont été vues avec le moniteur. C'est pour ça l'équipe espace vert autonome, c'est parce que le contexte de ce qu'on imagine en menuiserie ou qu'on imagine en service restauration, etc. Ce n'est pas forcément la distance physique des gens qui va faire la difficulté. Parce que ce n'est pas plus compliqué de faire un jardin qu'on a toujours fait avec une tondeuse que d'être en service restauration. Il fallait s'adapter ou trouver le bon mode, etc

Question 8 : De quelle manière le projet personnalisé de chaque travailleur est-il construit et actualisé ?

Le mode de partenariat, c'est quand même beaucoup déjà par les clients existants de savoir s'il y a des possibilités d'avoir des gens qui sont prêts à faire de l'accueil ou réfléchir à ce qui pourrait être une forme d'intégration d'association de travailleurs avec un handicap. Le partenariat, cela se fait aussi beaucoup par réseau. Après, bien sûr, il y a tout le travail qui se fait avec des calculs qui va ne permettre aussi pas mal d'étayage ou de permettre de faciliter les postures d'apprentissage, de validation des apprentissages de transmissions et puis de formation, de posture de moniteur-formateur. Après, il y a les partenariats qui existent, mais je ne suis pas sûr.

Question 9 : Comment les aspirations professionnelles des travailleurs sont-elles prises en compte dans la définition de leur parcours ?

On touche à l'autodétermination. Et donc, c'est pris en compte au moment de l'écriture du projet. Et puis, de l'évolution du projet pendant les deux ans. Parce qu'il y a des personnes, par exemple, un permis de conduire. Là, je vois une personne en tête où ça fait deux fois qu'il le passe, deux fois qu'il le rate. Donc là, on revoit un petit peu le projet de façon à ce qu'il puisse le passer sur boîte automatique, par exemple. Parce que ça sera peut-être plus simple. Là, les échecs, c'est difficile à encaisser. Donc, ça sera peut-être mieux de passer sur une boîte auto. On prend en compte au fil de l'eau. Il y a l'objectif qui a été écrit. Parce que la personne, elle voulait et elle adhère à ce projet de passer son permis. Et puis après, on adapte au fil de l'eau. De manière à ce que dans le temps, quand on fait le bilan, il ait eu son permis. Après, peut-être que sur boîte auto, ce n'est pas grave. Il y a France Travail, il y a le réseau des associations de l'IAE, il y a les entreprises d'insertion. Mais sinon, ce n'est pas toujours ces secteurs-là qui nous mettent le plus en... qui permettent le plus. C'est souvent beaucoup les clients habituels qui ont une certaine sensibilité, une certaine volonté qui font avancer la possibilité.

Question 10 : Avez-vous observé un lien entre participation active aux activités d'animation du projet d'établissement et développement de l'autonomie des travailleurs ?

Il y a un lien, oui. Le projet d'établissement, il écrit des grandes lignes de plein de choses. Donc, oui, on peut faire le lien. Même si ce n'est pas un lien direct. Quand on écrit une fiche action sur la citoyenneté, quand on écrit une fiche action sur le milieu ordinaire aussi, sur les partenaires, ça joue aussi sur l'autonomie. Parce que dans les partenaires, on a des partenaires aussi pour l'extra-pros, pour le loisir. Ça va être les CCAS dans les quartiers. Donc oui, ça joue sur l'autonomie de manière directe. Le projet d'établissement, il balaie tellement de sujets. C'est très généraliste, d'où l'intérêt des fiches actions à la fin, qui déclinent vraiment le factuel et le réel de ce qu'on va faire. Sinon, ça ne reste que de la théorie. Ça ne se concrétise pas. Oui, bien sûr. Donc là, on va plus parler de partenariats et ouvertures sur l'extérieur.

Question 12 : Quels sont, selon vous, les leviers et obstacles pour développer davantage ces collaborations ?

Les leviers, il y a tout un aspect sur le relationnel ou la connaissance du territoire et des gens et repérer les gens qui sont acteurs ou motivés pour ces démarches-là. Après, il y a clairement aussi la partie qui favorise les déductions fiscales et la législation qui contraint avec l'obligation de travailleurs, ou l'obligation d'établir des conventions de l'intégration ou de partenariat. Après, il y a les modes de normalisation aussi, maintenant avec les certifications RSE ou autres, ça pousse aussi à ça. Donc là, c'est des mesures qui emmènent petit à petit à renforcer un cadre d'obligation. Après, c'est toujours le problème des cadres d'obligation, c'est que ce n'est pas ça qui va faire la possibilité d'association, parce qu'il faut des gènes. On n'accueille pas le handicap, ça demande une démarche avec l'adaptation du temps et puis de voir quel est le cadre qui va permettre au mieux l'intégration des gens. Après, il y a un dernier objet ici aussi, c'est qu'il faut souvent imaginer cet aspect-là, c'est que la courroie de transmission est beaucoup liée entre la chargée commerciale et la chargée d'insertion. Les deux doivent être liées. Les deux fonctions doivent être liées. Sinon, ce n'est pas forcément que le commercial qui va avoir peut-être pas la même opportunité ou le réseau. Et s'il n'y a pas un peu cette sensibilité, on ne porte pas ce projet-là. C'est vrai que c'est un peu à travers ce couple-là que les portes peuvent s'ouvrir, ou bien peuvent repérer les opportunités qui peuvent se créer, ou qui peuvent aller solliciter, soit en présentant les intérêts ou les possibilités pour une entreprise, à la fois sur peut-être des questions de répondre à des contraintes de l'obligation légale, ou des intérêts fiscaux, mais pas que, parce que c'est vrai que pas mal d'entreprises font aussi l'expérience que l'intégration du handicap, ça amène à aussi vous dire, si je le fais avec une personne handicapée, pourquoi je ne le fais pas avec un collègue qui n'est pas exemplaire avec un handicap, mais aura certaines résistances, ou certaines choses qu'il ne sait pas bien faire, qu'il ne veut pas faire, etc. Ça amène à une certaine compréhension des uns et des autres, et peut aussi faire bouger les équipes sur une posture qui est une posture de pas de côté sur la compréhension humaine des uns et des autres. Ça peut avoir un intérêt au niveau management, ça peut être intéressant.

Cette démarche-là, on peut se dire, pourquoi on ne la fait pas avec un collègue, dans une compréhension humaine, dans une adaptation du poste, dans une facilitation, je ne suis pas sûr qu'il y ait des études tout à fait bien. Je crois que ça a été fait un moment, mais je ne saurais pas le retrouver, de prouver qu'intégrer du handicap permet de créer plus de compréhension.

Après, il y a quand même un gros facteur humain qui fait qu'être dans cette démarche-là demande quand même une certaine petite agilité en termes de management. Et ce n'est pas tout ça. Toutes les boîtes n'ont pas une culture. La culture d'entreprise joue quand même beaucoup.

Parce que tu as une culture d'entreprise qui prend en compte le facteur humain, qui va avoir déjà cette démarche. On en a un, ce n'est pas très étonnant qu'il soit dans le premier, parce qu'ils ont une culture d'entreprise qui met beaucoup en avant l'esprit d'équipe, qui est réputée pour ça, qui a une certaine dynamique. Donc eux, on se met un peu au défi, ça va être porté par les équipes.

Parce que c'est ce qui a été fait. Mais tu vois, Romain et Bernard, eux, ils sont proactifs là-dedans. Et donc, dans des lieux comme ça, c'est facile.

Tu vois, des fois, l'hôpital est très hiérarchisé, chacun sa place. Ouais, si le soignant ne te fait pas ce que fait l'infirmière, c'est des guerres de tranchées, parce que chacun sa place, on ne fera pas de débordements, parce que t'as pas le même diplôme, le même salaire, tout le monde se regarde comme ça, et puis

tout est étanche. On s'aide vraiment, dans certains cas. Donc voilà, la culture d'entreprise, c'est ce qui va faire la différence.

Question 13 : Quels sont, selon vous, les principaux freins à l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap malgré l'animation du projet ? Qu'est-ce qui fonctionne ?

Il y a des questions un peu intrinsèques. Pour beaucoup, avoir besoin d'interlocuteurs, il y a des questions d'adaptation, des questions de polyvalence, des questions aussi de lenteur. Et puis t'as les questions, qui sont liées à la mobilité. Les déplacements, les horaires... Il y a une certaine agilité qui est moins là, dans tout ça. On a la possibilité de, quelquefois, d'avoir une adaptation en général. Déjà, pour accéder à l'entreprise, pour les horaires, parce que pas mal vont quand même être dans des postes ou restauration, ça va être des horaires pas évidents. Cela ne met aussi pas mal de contraintes en termes d'agilité, de gestion de sa vie. Donc là, ça va le faire. Après, il y a tout le temps de formation. C'est qu'il y aura besoin d'une toute mise en stage, de mise en poste, d'adaptation, qui fait que, ce temps-là, souvent, pour une période d'essai, on vérifie que les gens, ils se débrouillent, ils attrapent le truc, ils font leur preuve, alors que là, on est dans le sens inverse. Donc c'est vrai que ça inverse vraiment aussi nos rapports à l'autre, de se dire, d'intégrer quelqu'un pour essayer au maximum, qu'il puisse se retrouver dans un poste. Et c'est vrai que ça, c'est un petit peu différent, quoi. C'est vrai que ça change quand même un petit peu le rapport, les portes d'entrée.

Ce qui fonctionne, c'est toujours la même question, mais avec négatif et positif. Sur l'intégration, qu'est-ce qui fait que la personne a reconnu que la poste... Il y a la question du temps, il y a la question de besoin de temps, de remédiation, d'avoir quelqu'un qui puisse mettre en relation ou décoder, ou adapter, connaissant la réalité de la personne pour que le poste, qui sert à décrypter pour l'entreprise comment on peut adapter les choses. Tous les ponts qui sont possibles et imaginables entre les lignes d'entreprise, les stages. Le mode de parcours à envisager à l'interne. Et après de donner la possibilité aux gens de faire des essais, et puis de se mettre dans des situations, pour essayer, parce que ce n'est jamais évident à 100%, il y a tellement une part de motivation, de cadre, de repérage, même un cadre humain, quelqu'un qui va faire que ça marche ou ça ne marche pas. On a l'envie de dire, parce que quelquefois, on ne sait pas toujours à 100% ce qui va coller ou pas. On l'a encore vu avec LVH. À 100%, ça marche ou ça ne marche pas. Des fois, ce n'est pas toujours avec ce qu'on aurait imaginé que ça marche. Parce que le cadre fait que les gens se mettent dans le cadre, et puis ça leur parle, ils sont motivés. Donc, c'est là où cela demande quand même, quelques fois, une petite adaptation. Enfin, ça demande un mouvement à l'interne des entreprises, de donner le cadre qui va permettre la réussite. Alors que souvent, c'est merveilleux, franchement. C'est la période d'essai, le cadre est donné, c'est le moment de s'adapter.

Question 14 : Quelles améliorations ou évolutions envisagez-vous dans votre ESAT pour renforcer encore l'inclusion professionnelle ?

Je reviens au point, c'est l'inclusion, il faut voir ce que ça veut dire. Moi, je les prends quand même au sens large. Ce n'est peut-être pas le premier axe, mais tout ce qui est stages, visites, etc., il y a quand même pas mal. Je pense qu'on peut encore visiter un peu plus d'entreprises, ou travailler la culture d'entreprise. C'est vrai qu'on n'a pas toujours l'habitude d'aller visiter, d'aller s'intéresser à d'autres réalités. Et je pense que cela, cela contribue à ce que les gens se disent « tiens, il y a un intérêt, c'est voir autre chose ». Avoir un petit peu la curiosité, se poser des choses, se poser un peu de questions, etc.

Je pense que beaucoup s'y retrouvent, en ESAT, parce que c'est très sécurisant. Et puis qu'on leur a souvent un peu appris à ça, à dépendre, et pas toujours à être dans un mouvement de proposition, parce qu'il y a une question de génération aussi, ça évolue. Moi je pense que vraiment, la démarche d'être dans beaucoup plus de questionnements et puis de relecture de pratiques, je pense que ça aide beaucoup. Bon, ça va être assez long, parce que non, il y a un vrai problème, très simple, c'est que le ministère, ils sont poussés par l'Europe. Tu as l'Europe qui dit que notre système français, il est trop médicalisé, il ne respecte pas ses droits, la notion d'inclusion, elle est trop théorique chez vous, etc. et vous restez un peu en trou, etc. Mais c'est la culture un peu française qui veut ça. Et donc ça pousse l'État, parce qu'on est maltraité par l'ONU et l'Europe dans ce regard-là, avec des termes forts, de dire on crée des lieux de ségrégation, les droits n'étaient pas bien respectés, etc. Mais c'est parce qu'il y a une culture anglo-saxonne qui est très à cheval sur le droit, et en France on est plus, bon en latin, on s'en fout un petit peu, on ne fait pas de discrimination, et donc la question est : pourquoi tu parles des travailleurs et tu parles des salariés ? Pourquoi il y a deux termes différents et tu dis que c'est tous les mêmes ? Et pourquoi les usagers ils mangent là et les professionnels ils ne mangent pas là ? Pourquoi ils ont le droit de conduire là ? Il y a plein de lieux de discrimination qui ne posent pas trop de problèmes à personne, mais de l'extérieur tu vas dire c'est un système, ils n'arrivent pas à s'évaluer. Et notamment ce qui embête le plus les Européens et l'ONU, c'est de dire mais pourquoi on doit être devant un médecin pour évaluer un handicap ? C'est la situation qui fait le handicap en grande partie. Ce n'est pas parce que tu sais que tu es machin ou je ne sais pas quoi, une expertise, et quand tu fais un boulot, tu ne vas pas voir un médecin pour dire que tu peux faire les plus grandes écoles et les plus bas des écoles.

Et de dire c'est un système d'évaluation des compétences, et, cela fait le relais des anglo-saxons. Et les français n'ont toujours pas compris que cela fait le relais des anglo-saxons. Ce qu'ils demandent les anglo-saxons c'est qu'on arrête les certificats médicaux à l'aide du RH, sauf dans certains cas. Et cela continue, puis ça pose des problèmes à personne. Cela fait hurler l'ONU, et on est incapable de dire finalement ce n'est pas assez, pourquoi, à quoi ça sert ? Les hôtes ils sauraient bien dire qu'ils manquent d'adresses ou pas, et pourquoi on va faire pas ça ? Et ça continue quand même. Et les ministères ils vont essayer de faire bouger les choses au lieu d'aller dire « allez on le sait, allez changeons. » Et donc t'as l'État qui veut et qui se prend des sanctions, et pépinières quelquefois. Et donc l'État à quelquefois t'as un ministre qui dit allez on va changer les choses, et puis il ne connaît pas le dossier, ça ne peut pas bouger comme ça peut, et puis ce n'est pas un sujet majeur pour, on va dire dans la politique en général quoi. Ce n'est pas le syndicat des hommes qui vont sortir dans la rue, râler, et puis même s'ils râlent, ce n'est pas assez pour faire bouger les choses.

Il n'y a pas de tracteur pour bloquer les rentes, etc. Il n'y a pas de tracteur, que tu arrives à bouger, c'est là que ça fait bouger les choses. Et c'est ça les conseillers généraux, enfin le département, qui lui est très emporté parce qu'ils gèrent, ils sanctuarisent un peu la hache, parce que les gens préfèrent avoir une hache que le RSA. Parce que la hache est mieux dotée que le RSA. Et donc il y a une tentation des gens d'aller chercher la hache plutôt que de l'avoir dans le RSA, donc eux ils disent non, on n'a pas le droit de tout le monde, car on n'a pas de gestion du département. Et donc il y a des gens, comme on l'a vu ici, qui ont un bon niveau d'études, mais qui sont clairement en besoin d'ESAT, mais ils ne pourront pas être d'ESAT.

Donc tu as des jeux de détails, les ESAT font ça, le lieu de transition va accueillir des handicaps très diversifiés et variés. Je pense que ce n'est pas tout à fait vrai, parce que finalement tu te rends compte que les départements ils ont des enjeux financiers, ils sanctuarisent la hache. Et donc finalement t'as un système assez bloqué. Donc t'as des valeurs pour l'inclusion, enfin on va essayer de faire des ponts pour que certains travailleurs puissent aller, mais c'est vraiment au bout du bout, pour les 2% de travailleurs, tu vois 2% chez nous c'est un 2% qui accède aussi. C'est bien, très bien pour eux, c'est bien pour la chaîne de parcours professionnel, c'est super, mais ce n'est pas le cœur de l'ESAT. Et l'ESAT il n'évoluera pas tant qu'il n'y a pas un peu plus de souplesse et de confiance dans le système en disant, en faisant confiance aux ESAT, ils savent très bien qu'il y aura des effets de bord évidemment, qu'il y a certaines personnes qui ne devraient peut-être pas y être.

Après elles poussent quand même ces tentations-là, il y a quand même une tentation de plus en plus à vouloir aligner le droit, à pousser de plus en plus les gens à être peut-être plus de l'ESAT mais du milieu ordinaire, donc le niveau quand même de ce qui est demandé monte quand même dans l'ESAT. Je vois des gens comme Xavier, on ne fera pas une émission d'un Xavier qui se présente. Donc il y a des gens quand même qui petit à petit on sait bien qu'ils ont moins d'activités, de sous-traitants, qu'on valorise beaucoup l'inclusion mais pas le rêve que les gens vont aller dans l'entreprise etc.

Donc avec tout ce discours pour les 2% mais qui fait qu'il emmène le projet dans son ensemble avec des effets positifs, mais aussi des effets de dire qu'à l'entrée on va monter. Donc dans la transformation, on va petit à petit vers cela. Est-ce que c'est bien, ce n'est pas bien, ce n'est pas la question tout à fait.

Après c'est de dire est-ce que l'état peut faire confiance ou bien dire finalement, est-ce qu'il peut exister des travailleurs plus symboliques donc avec plus d'aide. Tu n'as pas une dotation en fonction des handicaps.

Donc peut-être que si, je ne sais pas si la loi passera en ESAT, peut-être que ça aidera à se dire tiens, quelqu'un comme Xavier, ça a du sens même symboliquement. Donc il y a une dotation qui est beaucoup plus importante qui fait que voilà, c'est renforcé par quelque chose de symbolique, d'aménagement de travail, de sens de productivité derrière et t'as moins de dotation pour les gens. Mais le risque de tout ça c'est de trop varier, c'est que ça met la pression à des gens qui ont des capacités mais qui n'adhèrent pas beaucoup à un projet de travail.

Comment tu vas évaluer à un certain moment qui a plus ou moins de dotation. Ça peut avoir beaucoup d'aptitudes mais pas une productivité folle quoi. C'est un peu un risque comme ça. De passer à ce système là et d'avoir quelque chose de plus, un peu des effets de sélection qui existent déjà, c'est clair, qui ne se disent pas

toujours mais qui seront peut-être renforcés. La musique, le travail, la productivité va être renforcée pour ceux qui ont plus de capacités.

Si ces critères-là sont mis en avant, si ces critères de handicap sont un peu objectivés, c'est l'adhésion au travail. Sois-tu fais confiance aux actes, au même critère, aux risques qu'ils mettent tout le monde à pas d'adhésion au travail comme ça on a le maximum de dotation. C'est là où ce n'est pas évident.

Le problème dans tous ces systèmes là c'est que si tu n'as pas de confiance et d'adhésion ou de portée ensemble, si c'est pour tout verrouiller, protéger, effectivement tu vas recréer des effets de bord ou des moyens de contrôle qui ne vont peut-être pas aller dans le sens du projet. Donc voilà, les réformes finalement elles ont été quand même pas mal, il y a toujours un gros effet d'annonce et puis après, plus tu vas dans le temps, plus elles s'améliorent. La dernière c'était de passer à 15% du SMIC en disant de faire l'étude et on passera à ça, il faut aligner le statut des travailleurs, la société de salariés.

Donc il y a certaines choses qui ont été alignées, du style de la mutuelle, le remboursement des transports, pas toujours au profit des travailleurs d'ailleurs, parce que le remboursement des transports, nous on remboursait tout, là maintenant on rembourse plus que la moitié. Mais c'est vrai que des 15% il ne reste rien, parce que dans le système actuel ça n'a pas de sens. Et ce n'est pas la demande des travailleurs, d'avoir symboliquement 15% du SMIC.

Je ne sais pas si tu as vu l'étude, il y a une étude qui avait été faite auprès des travailleurs à la TIG (Travail d'Intérêt Général) par Handicap qui disait que ce n'est pas la demande des travailleurs de dire on veut recevoir des gros volumes de l'ESAT, disons, ça peut être une question, mais ce qu'ils veulent vraiment c'est d'être regardés et considérés comme des collègues de travail et considérés comme des messieurs tout le monde quoi. Et ça c'est un petit peu plus utile. Parce que ça va être dans comment tu fais confiance aux gens, comment tu les interrogues, comment tu les associes, comment tu mènes une causerie sécurité en disant « je vous fais confiance et je vais essayer de faciliter les choses », plutôt que de dire « moi je sais et vous ne savez pas quoi. » C'est ça qu'ils demandent. Très clairement c'est ce qu'ils demandent. Avec leurs mots mais c'est cette posture de dire « est-ce qu'on est regardés comme des collègues et puis on est pris au sérieux ou en considération de nos paroles ? »

Conclusion : Y a-t-il un aspect que vous souhaitez ajouter concernant l'importance de l'animation du projet d'ESAT pour favoriser l'insertion professionnelle ?

Non

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

**Entretien semi-directif
Moniteur d'atelier**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivante : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Pouvez-vous présenter votre fonction et votre ancienneté au sein de l'ESAT ?

Alors du coup, ça fait sept ans que je travaille à l'ESAT, alors mes fonctions donc c'est accompagner un groupe de travailleurs sans handicap dans le travail et moi personnellement j'interviens dans plusieurs ateliers comme je suis moniteur polyvalent donc du coup j'interviens dans tous les ateliers pour remplacer mes collègues quand ils sont en congé, en RTT ou en maladie.

Question 2 : Quelles sont vos principales missions au quotidien ?

Mes missions c'est accompagner les personnes toute la journée dans le travail et aussi dans leurs soucis qu'ils peuvent avoir tout au long de cette journée donc du coup ça peut être trouver des solutions ergonomiques pour qu'ils se sentent bien dans leur position de travail, c'est aussi trouver des moyens pour faciliter l'activité de travail et aussi répondre à plusieurs domaines ou les aiguiller vers les professionnels adéquats à leurs problématiques.

Question 3 : Comment participez-vous à l'élaboration et au suivi des projets personnalisés des travailleurs ?

Alors nous en tant que moniteur on participe activement aux projets personnalisés, du coup on les écrit après au niveau des professionnels éducatifs du coup ils forment le projet, on se réunit pour parler de la personne, après la personne intervient dans le projet et après la personne, l'équipe éducative convient à un projet qui dure en général un an pour acquérir tout ce qui est dans le projet personnalisé par rapport à leurs besoins.

Question 4 : Comment identifiez-vous les compétences et aspirations professionnelles des personnes accompagnées ?

Alors les compétences, du coup on voit toujours les compétences positives dans les ateliers et en fait on cible ces compétences et du coup on essaye de faire monter en compétences les travailleurs sur ces compétences précises, du coup on prend le positif et en fait pour améliorer du coup leurs compétences

Question 5 : Quels outils ou méthodes utilisez-vous pour favoriser leur montée en compétences ?

Du coup on leur propose différentes activités donc on peut leur proposer de changer d'atelier, proposer différentes activités que ce soit à l'intérieur de l'ESAT comme en dehors des murs, après on peut leur proposer différentes formations par le biais de la charnière de l'insertion, par rapport à nous moniteurs ce qu'on détecte comme besoin dans les ateliers. Donc du coup pour essayer que la personne se rapproche le plus possible du milieu ordinaire pour pouvoir avoir

accès dans un premier temps peut-être des Duoday ou des stages et peut-être après l'insertion définitive en milieu ordinaire. Un duoday c'est national, c'est une personne en handicap qui va avec une personne dans une entreprise en milieu ordinaire, avec une personne qui travaille en milieu ordinaire et ils passent la journée ensemble pour faire le lien, travailler en deux, valoriser la personne et aussi montrer aussi les savoir-faire de la personne en situation de handicap à l'entreprise en question.

Question 6 : Pouvez-vous me parler projet d'établissement de votre établissement ?

Alors, le projet d'établissement, du coup, dedans, il y a des impératifs liés à l'ESAT par rapport à l'Etat. Après, il est construit par plusieurs groupes de travail. Du coup, ça peut parler de commercial, accompagnement, de divers sujets qui peuvent intégrer le projet d'établissement. C'est un peu une ligne de conduite sur 5 ans par rapport à ce qu'on doit faire. Voilà, c'est une ligne de conduite. Du coup, on essaye de suivre le plus possible ce projet d'établissement. Il est réalisé tous les 5 ans par rapport à ce que nous, nos prérogatives nous donnent.

Question 7 : Comment l'animation du projet d'établissement se reflète dans vos pratiques ?

Du coup, comme il est co-construit avec des groupes de travail, tout le monde a accès au projet d'établissement. Tout le monde le construit. Il y a un peu les donneurs d'ordre, c'est pour suivre le projet d'établissement. C'est la direction, le chef d'atelier, les cadres, etc., qui impulsent aussi la ligne droite du projet d'établissement par rapport à ces 5 ans.

Question 8 : est-ce que vous participez à des actions collectives ou des projets transversaux qui favorise l'insertion professionnel ?

Je suis évaluateur RAE. Du coup, je propose des travailleurs dont je suis référent. La RAE, c'est reconnaissance des acquis. C'est un moniteur qui vient au sein de l'ESAT et qui évalue le savoir-faire de la personne sur son lieu de travail, bien évidemment. Et du coup, cela fini par une notation, mais une évaluation de la personne sur ce qu'il sait faire. La personne est en amont préparée par le moniteur, par l'équipe éducative. Cela dure à peu près 15 minutes. Et du coup, c'est pour démontrer et valoriser la personne par rapport à ses savoir-faire et ses compétences. C'est au volontariat. C'est vraiment la personne, si elle le souhaite. On propose plusieurs RAE. Il y a des personnes qui en réalisent 12 dans leur carrière, voire plus. Et il y a des personnes où ils n'adhèrent pas au projet du tout.

Question 9 : Comment les travailleurs sont impliqués dans ces actions ?

On propose plusieurs RAE. Donc, ça peut être, en parlant d'AFI, ça peut être scotché à un carton, ou à des choses, on va dire, où ça demande plus de compétences, lire, écrire, etc. Donc là, comment régler une balance, voilà. Après, il y a plusieurs thèmes sur l'RAE.

Question 10 : est-ce que vous avez déjà accompagné des travailleurs vers

des stages ou des emplois en milieu ordinaire ?

Oui, j'ai accompagné plusieurs personnes, du coup, pas pour réaliser des stages, mais travailler en extérieur. Du coup, on a mis une équipe APH. Il y a un travailleur où, au début, il y avait les compétences pour aller travailler seul, en extérieur, en APH. Mais du coup, il y avait des arrêts sur le déplacement, sur où il allait manger le midi, quand, pourquoi, etc. On l'a accompagné là-dessus. On a commencé déjà par lui montrer le trajet, comment il fallait faire pour se rendre à son lieu de travail. On a donc pris un véhicule de l'entreprise. On a été plusieurs fois lui montrer la route car il avait une voiture sans permis et il ne pouvait pas passer sur l'autoroute. On a été lui faire voir au niveau où il pouvait passer, sur quelle route, etc. Du coup, ça la rassurait. Il a pu aller travailler pendant quelques mois dans une autre structure en milieu ordinaire. Donc du coup, il y avait un moyen de communiquer avec moi-même en cas de problème. Au début, on l'a mis en duo avec un autre travailleur du coup, pour le rassurer. Donc comme ça, il n'était pas seul sur le poste. Il était bien en place avec tout ce qu'il fallait faire là-bas. En fait, c'est vraiment l'accompagnement pour le valoriser. Et puis surtout, le rassurer pour que tout se passe bien. Comme il y avait les compétences, c'est pour beaucoup rassurer la personne

Question 11 : Selon vous, quels sont les freins qu'on peut rencontrer par rapport à l'insertion des travailleurs ?

Les freins, ça peut être les entreprises qui mettent un point d'arrêt à prendre des personnes hors situation de handicap. Après, au niveau des personnes, il y a le transport aussi qui met un frein, parce que les entreprises ne sont pas forcément à proximité. Donc du coup, il y a des problèmes par rapport aux horaires des bus de ville. Les premiers freins déjà, c'est le transport. Et le deuxième, ça serait les entreprises. Ce serait plus par peur qu'il y ait une personne en situation de handicap ou c'est plus qu'ils n'ont pas envie d'accompagner la personne. Dans les entreprises, c'est beaucoup la production. Donc du coup, est-ce qu'on met les personnes déjà en stage pour démontrer que les personnes en situation de handicap peuvent donner une production stable sur le long terme et qu'ils peuvent répondre à leurs besoins ? Est-ce que c'est comme ça qu'on prouve un peu aux entreprises que les travailleurs ont des compétences, des savoir-faire qu'ils sont prêts. On essaie d'enlever les freins à l'aide des stages et duoday et d'autres moyens, tous les moyens possibles.

Pour ce qui facilite, ils découvrent les personnes en situation de handicap. Les entreprises découvrent les personnes en situation de handicap. Les personnes qui sont déjà véhiculées ça facilite. Donc forcément, c'est des personnes qui savent compter, lire, écrire, qui peuvent se déplacer.

Question 12 : Est-ce que vous avez bénéficié de formations sur l'insertion professionnelle ou l'accompagnement des personnes ?

Oui, du coup, on est formé tout au long de l'année. Du coup, on a des formations obligatoires pour l'accompagnement, etc. Et après, nous, nous pouvons demander des formations si on a des difficultés sur certains points. Par exemple, les projets

personnalisés ou l'accompagnement à la distance professionnelle ou autre. En fait, nous, on peut demander des formations. Il y a des fonds pour ça. Nous sommes formés régulièrement à plusieurs problématiques. Au changement aussi de personnes venant dans l'ESAT, la transformation des ESAT, etc., au niveau des personnes. Donc, on est formé continuellement

Question 13 : Quels sont les besoins de formations ou les ressources pour mieux accompagner les travailleurs vers l'insertion, spécifiquement vers l'insertion ? Est-ce que vous avez besoin de formations spécifiques ou d'autres ressources pour accompagner les travailleurs vers l'insertion ?

Pour l'instant, il n'y a rien qui me vient en tête au niveau des formations. On est déjà formé, du coup. Comme on a une chargée d'insertion, on peut se rapprocher d'elle qui est spécialisée sur les besoins pour accompagner les travailleurs à l'insertion. Mais en fait, ça se fait naturellement. On peut demander des formations, on est formé. Et on a aussi l'équipe éducative qui nous entoure, qui sont leurs spécialités, l'insertion professionnelle.

Question 14 : Comment vous évaluez l'impact des actions qui sont mises en place sur le parcours des travailleurs ?

Alors, l'impact c'est souvent positif quand on accompagne les travailleurs dans leurs besoins et quand ils sont volontaires. On voit, par exemple, les personnes qui vont travailler à l'extérieur en APH ou en activité extérieure. Les actions sont vraiment visibles parce qu'on voit que c'est positif et que les personnes sont à l'aise et qui arrivent tout simplement à faire leur activité sereinement.

Question 15 : Et quelles améliorations vous souhaitez voir mises en place pour renforcer l'insertion pro au sein d'un ESAT ?

Pour renforcer l'insertion professionnelle, du coup, l'augmentation des stages, des stages des travailleurs à l'extérieur. Pour détecter les personnes qui sont susceptibles d'aller travailler en milieu ordinaire. Et je pense que les stages sont une force aussi pour détecter les travailleurs et leur montrer que c'est possible d'aller travailler en extérieur, en milieu ordinaire.

Question 16 : Est-ce que vous avez des suggestions pour mieux intégrer l'animation du projet d'établissement dans les démarches d'insertion ?

Prendre note de tout ce qui est sur les démarches d'insertion du projet d'établissement, en prendre connaissance régulièrement, pour ne pas oublier les suggestions qu'il y a dedans et tout ce qui est sur les démarches d'insertion.

Question 17 : Et c'est vrai qu'on n'a pas précisé, mais est-ce que tous les travailleurs sont susceptibles d'être dans l'insertion professionnelle en milieu

ordinaire ?

Tous, je dirais oui, mais tous à des niveaux différents, du coup. En fait, ça dépend de l'activité qui est demandée, les compétences qui sont demandées sur cette activité-là. Et après, la durée, c'est quotidien, si c'est une heure, si c'est trois heures, si c'est vraiment une activité où il faut de la réflexion, du physique, voilà. Mais il n'y a pas de frein, forcément, à aller en milieu ordinaire.

Conclusion : Y a-t-il un aspect que vous souhaitez ajouter concernant l'importance de l'animation du projet d'ESAT pour favoriser l'insertion professionnelle ?

Non

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

**Entretien semi-directif
Chargé d'insertion professionnel**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivante : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Pouvez-vous décrire votre poste et vos missions principales au sein de l'ESAT ?

Accompagnement des travailleurs dans leur montée en compétences via le plan de formation et dans leur projets d'insertion professionnelle

Question 2 : Depuis combien de temps occupez-vous ce poste ?

Cela fait 4 ans.

Question 3 : Comment votre fonction s'articule-t-elle avec le projet d'établissement de l'ESAT ?

C'est un service de l'ESAT, d'accompagner les travailleurs dans leur projet. Je suis un membre de l'équipe et je travaille en lien avec l'équipe pluridisciplinaire

Question 4 : Comment l'animation du projet d'établissement soutient-elle, selon vous, les démarches d'insertion professionnelle ?

Les activités de soutien visent à lever certains freins à l'insertion professionnelle, la liberté qu'on laisse à la chargée d'insertion lui permet, d'accompagner le travailleur à s'essayer dans différents environnements, le travail qui est fait au sein de l'ESAT permet la montée en compétences et la polyvalence venant de fait servir cette cause.

Question 5 : Comment travaillez-vous avec les équipes éducatives, les moniteurs et les travailleurs autour de cette animation ?

Via le projet, nous nous rencontrons et échangeons sur le type d'accompagnement qui conviendrait le mieux à l'individu. Durant l'accompagnement des points d'étape sont transmis via IMAGO

Question 6 : Quels types de projets ou d'actions collectives mettez-vous en place pour favoriser la montée en compétences des travailleurs ?

De la préparation au code de la route, de la préparation au duoday

Question 7 : Comment construisez-vous les projets personnalisés d'insertion professionnelle des travailleurs ?

Je l'intègre au projet personnalisé. Il dépend des aspirations de la personne et de là où elle se trouve (les codes sont-ils intégrés, savoir-être....)

Question 8 : Quels outils utilisez-vous pour évaluer les compétences transférables ou les aptitudes professionnelles ?

J'utilise les grilles d'évaluation faites par Déqualco qui est un groupement de coopération médico-sociale. Il sert à évaluer et valoriser les compétences des travailleurs.

Question 9 : Comment impliquez-vous les travailleurs dans l'élaboration de leur parcours d'insertion ?

Lors des entretiens, je fais des propositions, le travailleur me donne son avis et on organise cela ensemble.

Question 10 : Avec quels types de partenaires extérieurs travaillez-vous (entreprises, organismes de formation, missions locales...) ?

Toute entreprise du bassin qui le souhaite, France travail, les différentes OF à destination des travailleurs en situation de handicap, les ESAT un secteur.... Et Dequalco.

Question 11 : Quelles stratégies mettez-vous en place pour développer des partenariats et trouver des opportunités de stage ou d'emploi ?

Utilisation des plateformes comme duoday, 1 jour 1 métier, communication comme LinkedIn et puis avec la participation à la SEEPH

Question 12 : Quels sont les freins que vous rencontrez dans la collaboration avec le milieu ordinaire ?

La méconnaissance des personnes du handicap

Question 13 : Comment vous y prenez-vous pour accompagner un travailleur vers un emploi en milieu ordinaire ? Pouvez-vous décrire les étapes ou les actions que vous mettez en place ?

Prise de rendez-vous, entretien, Evaluation des savoir-être et ses savoir-faire (elle aussi s'autoévalue) est nous organisons son parcours conjointement, avec des axes d'amélioration, nous organisons des mises en stage parfois d'abord sur notre EA afin de vérifier la posture, puis une fois l'entreprise trouvée, le travailleur y fait une PMSMP et si le bilan est concluant, nous proposons une Mise à Disposition.

Question 14 : Comment suivez-vous l'évolution des travailleurs insérés en milieu ordinaire après leur sortie de l'ESAT ?

Je reste disponible mais ne va plus l'évaluer en entreprise.

Question 15 : Quels indicateurs utilisez-vous pour mesurer le succès de l'insertion professionnelle

Les échanges avec l'entreprise et le travailleur. Le bien-être au travail se communique aisément

Question 15 : Pouvez-vous partager un ou deux exemples de parcours réussis et les facteurs qui ont permis cette réussite ?

Le parcours de Christopher sur l'enseigne Leroy Merlin L'enseigne l'a accueilli en Période de mise en situation en milieu professionnel (PMSMP) puis en mise à disposition 2 ans et l'a recruté en CDI à la suite.

Le parcours de Jean-Luc sur l'enseigne Action.

Jean-Luc a accepté de travailler sur son comportement afin d'assurer un bon duoday sur l'enseigne. Le duoday s'est bien déroulé, Jean-Luc a de lui-même sollicité l'enseigne pour faire une immersion + longue puis suite à cela, il est mis à disposition 3 jours semaine durant 1 an. Jean-Luc a encore beaucoup de chose à travailler mais l'enseigne est patiente et nous permet d'intervenir directement pour le soutenir dans ses apprentissages.

Question 16 : Quels sont, selon vous, les facteurs et les freins à l'insertion ?

En facteurs facilitants je dirai que les entreprises souhaitant jouer le jeu de l'insertion, bon savoir-être et bonne posture du travailleur

Et en facteurs freinant l'hygiène de vie non acquise, peu de mobilité, entourage gênant la prise d'initiative de l'adulte.... Les projet professionnel non adapté ou trop ambitieux

Question 17 : Quelles principales difficultés rencontrez-vous dans votre mission d'insertion professionnelle ?

Trouver l'entreprise qui a envie de cheminer auprès de l'adulte

Question 18 : Que faudrait-il améliorer, selon vous, dans l'organisation de l'ESAT pour mieux soutenir l'insertion ?

Rendre plus aisé les démarches d'utilisation du CPF, créer un espace bien repéré ou les travailleurs pourraient se connecter, faire des recherches par eux même.

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

**Entretien semi-directif
Travailleur en milieu ordinaire**

Cadre et objectif

Cet entretien est réalisé dans le cadre d'un mémoire dont la problématique est la suivante : « Comment le projet ESAT permet-il l'insertion professionnels dans personnes en situation de handicap ? », rédigé en vue de l'obtention du master 2 Management des établissements médico-sociaux et sanitaires, au sein de l'Institut Lillois et Management de la Santé.

Question 1 : Alors, on va commencer. Du coup, est-ce que tu peux te présenter en me disant ton âge et quel métier tu fais actuellement ?

Je vais avoir 32 ans. Je suis à la tôlerie et juste avant de rentrer à la tôlerie, j'ai été à l'espace vert. J'ai fait un peu tous les ateliers. Et jusqu'à l'instant *que* j'ai pu aider les autres et puis rattraper le travail des autres sans râler, parce qu'avant j'étais un vrai râleur. Je m'énervais très souvent et pour finir, après j'ai calmé un peu mon caractère que j'ai demandé aussi à avoir de l'aide pour gérer mon stress. Après que j'ai été ici à repartir à la tôlerie avant, juste après, c'est-à-dire que juste après, la Chargée d'insertion professionnelle qui est venue me voir si ça intéressait à aller travailler à Leroy Merlin.

Question 2 : Et qu'est-ce que tu fais à Leroy Merlin du coup ?

Dans le centre de triage, je contrôle les déchets, par exemple le cerclage, les films de transparents, les films de couleurs.

Je ramène les poubelles, les conteneurs pour ramasser tous les cartons et après je mets tout dans la presse à carton et je trie tout à la fin et je passe le balai et tout.

Question 3 : Depuis combien de temps tu travailles en ESAT ?

Quand je suis arrivé à l'ESAT, ça me fait, on va dire, ça me fait déjà 9 ans.

Question 4 : Et comment ça se fait que t'es arrivé en ESAT du coup ?

Parce que je n'avais pas d'autre endroit à venir avant. Alors, comme j'étais à l'école IAME, alors je suis venu ici.

Question 5 : est-ce que tu saurais me dire ce que t'as apporté l'ESAT du coup ? Bah, ma confiance et puis aider les autres.

A soutenir les autres personnes.

Question 6 : Et du coup, quelle activité t'a aidé à progresser ?

Tu vois, c'est un peu... Je fais plus du vélo, ça me détend et voilà. Et au sein de l'ESAT, le code de la route.

Question 7 : Et avant d'arriver à Leroy-Marlin, t'avais fait d'autres stages ?

J'ai travaillé à Idem 62, après j'ai fait Bucheron, j'ai fait un peu tout, en dehors de l'ESAT. Avant l'ESAT j'étais en milieu ordinaire.

Question 8 : Est-ce qu'il y a des actions que t'as vues à l'ESAT qui t'ont donné envie de retourner au milieu ordinaire ?

C'est les vidéos, et après, ils m'ont demandé des questions. C'est pour ça que j'ai préféré partir.

Les vidéos ?

Oui, des vidéos, des duoday, tout ça, dans les usines. Et j'ai dit, bon, pourquoi pas essayer, en faisant des stages. Après les stages, j'ai fait le contrat (CDD). J'ai fait deux fois le stage, deux fois le contrat d'un an, et là, je suis pris en CDI

Question 9 : Et est-ce que t'as eu un accompagnement spécifique pour intégrer le milieu ordinaire ?

Oui, parce que j'ai eu l'aide aussi par la CIP, et comme il y a aussi l'éducateur spécialisé qui connaît très bien responsable et qui m'a aidé aussi pour que je rentre là-bas.

Question 10 : Tu peux me dire qu'est-ce qu'ils ont fait, du coup ?

Ils ont envoyé des mails, tout ça, pour me dire que c'est un bon travailleur, il est toujours en train d'aider, toujours souriant, toujours joyeux, bonne humeur, et qu'il fait beaucoup de sport, beaucoup de vélo et tout ça.

Question 11 : . Et est-ce que t'as eu un entretien quand tu t'es rentré là-bas ?

Oui, j'ai eu un entretien, oui.

Question 12 : Et ils t'ont aidé à préparer ton entretien ?

Oui, ils m'ont aidé quand j'étais un peu stressé, un petit peu.

Question 13 : Tu t'es entraîné au sein de l'ESAT ?

Oui je me suis entraîné un petit peu ici avec les éducateurs.

Question 14 : quel a été le rôle de l'ESAT dans cette démarche ?

Du soutien

Question 15 : Et est-ce que t'as eu des difficultés au passage au milieu ordinaire ?

Non. La première fois, oui, c'était un petit peu trop dur parce que j'ai répondu à un chef de rayon.

Question 16 : Tu n'étais pas stressé à arriver au milieu ordinaire ?

Un tout petit peu. Et après, j'ai pris du souffle et je me suis calmé et ça a été.

Question 17 : Et qu'est-ce qui a été le plus facile et le plus difficile dans cette transition ?

Le plus facile, c'est quand j'arrive toujours à l'heure. Après, le plus facile, c'est quand je donne des coups de main à tout le monde et qu'ils me donnent un coup de main. Parce qu'ici, tu n'as même pas de coups de main à des moments

Question 18 : Et qu'est-ce qui a été le plus difficile dedans ?

Le plus difficile, y'avait rien.

Question 19 : Est-ce que tu penses que ce que t'as appris en ESAT te sert aujourd'hui dans ton travail ?

Après, en ESAT, oui, il m'a un peu plus appris. Il m'a aidé aussi.

Et ils t'ont aidé dans quoi ?

Dans tout. Tout ? Ouais, que ce soit dans le travail et même sur le travail et sur toi-même.

Question 20 : Et est-ce aurait quelque chose qui t'aurait mieux aidé à réussir ton insertion qu'il y ? Qu'est-ce qui t'aurait aidé encore plus à t'intégrer plus facilement ?

Je ne sais pas.

Question 21 : Est-ce que t'as des conseils à donner pour d'autres travailleurs qui aimeraient passer au milieu ordinaire ?

Même si j'ai déjà expliqué, y'a personne qui veut comprendre. J'ai expliqué tout ce que je fais et eux, y'a peur de perdre la hache et tout, qu'ils en suivent, alors voilà.

Même si tu touches un salaire plein, ils ont peur de perdre l'AAH. Après, ils peuvent faire par exemple 30 heures là-bas et 5 heures ici, donc ils ne perdraient pas la AAH. Comme moi.

Question 22 : Tu connaissais la route pour aller à Leroy Merlin la première fois ?

Il m'a fait voir une fois la route et après il m'a aidé.

Et ils sont venus avec toi te présenter aux équipes ?

Ouais, aux responsables et après le responsable m'a présenté à l'équipe.

Conclusion : Est-ce que tu as quelque chose à te rajouter par rapport à ton insertion professionnelle

Un grand merci à l'ESAT

Chaque question est reformulé en fonction du déroulement de l'entretien ; elle n'est donc pas lue telle quelle.

Annexe IV : Questionnaire pour les travailleurs en ESAT

Objectif : Comprendre leurs perceptions de l'inclusion, de l'autonomie et de l'impact du projet d'établissement.

Quel est votre âge ?

- ☐ Moins de 20 ans
- ☐ 20-30 ans
- ☐ 31-40 ans
- ☐ 41-50 ans
- ☐ Plus de 50 ans

Depuis combien de temps travaillez-vous en ESAT ?

- ☐ Moins d'un an
- ☐ 1 à 3 ans
- ☐ 3 à 7 ans
- ☐ 7 à 10 ans
- ☐ 10 à 20 ans
- ☐ Plus de 20 ans

Avez-vous déjà travaillé ailleurs avant de venir en ESAT ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Quel est votre domaine d'activité en ESAT ?

- ☐ Conditionnement
- ☐ Blanchisserie
- ☐ Espaces Verts
- ☐ Maraichage
- ☐ Menuiserie
- ☐ Tôlerie
- ☐ Assemblage électrique
- ☐ Brasserie
- ☐ Restauration
- ☐ Couture
- ☐ Arboriculture
- ☐ Nettoyage des locaux

Vous sentez-vous bien accueilli(e) et intégré(e) à l'ESAT ?

- ☐ Oui
- ☐ Plûtôt oui
- ☐ Plutôt non
- ☐ Non

Depuis que vous travaillez à l'ESAT, êtes-vous plus autonome dans votre vie de tous les jours ?

- ☐ Oui, beaucoup plus
- ☐ Un peu plus

- Non, pas vraiment
- Pas du tout

Que vous apport l'ESAT ?

Etes-vous plus intégré dans votre vie en dehors de l'ESAT ?

- Tout à fait
- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Avez-vous des échanges ou discussions avec vos collègues de l'ESAT ?

- Toujours
- Souvent
- Parfois
- Rarement
- Pas du tout

Avez-vous des relations sociales en dehors de l'ESAT (amis, famille, voisin, etc.)

- Oui souvent
- Parfois
- Rarement
- Jamais

Pensez-vous que votre travail à l'ESAT vous aide à vous sentir mieux, personnellement ?

- Oui, totalement
- Un peu
- Pas vraiment
- Pas du tout

Participez-vous à des formations proposées par l'ESAT ?

- Oui régulièrement
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

Que pensez-vous du soutien apporté par les encadrants ? (Moniteurs, éducateurs, sociale, infirmière...)

- Très bien
- Assez bien
- Moyen

- Insuffisant

Aimeriez-vous travailler en milieu ordinaire un jour ? (Stage, duoday)

- Oui, absolument
- Oui mais avec de l'accompagnement
- Non je préfère rester en ESAT
- Je ne sais pas

Depuis votre arrivée en ESAT, vous sentez-vous plus autonome dans votre travail quotidien ?

- Totalement
- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

L'ESAT vous aide-t-il à apprendre des choses utiles pour votre vie (ex : gérer votre argent, organiser votre journée...)

- Totalement
- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Avez-vous l'impression que vous avez gagné en indépendance depuis votre entrée en ESAT ?

- Totalement
- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Depuis que vous travaillez à l'ESAT, vous sentez-vous épanoui(e) (heureux(se), bien dans votre vie) ?

- Très épanoui
- Moyennement épanoui
- Peu épanoui
- Pas du tout épanoui

Est-ce que l'ESAT vous a aidé à avoir une meilleure image de vous-même ?

- Totalement
- Beaucoup

- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Est-ce que vous vous sentez valorisé par les responsables et les collègues de l'ESAT ?

- Totalement
- Beaucoup
- Moyennement
- Un peu
- Pas du tout

Avez-vous des objectifs professionnels ou personnels que vous aimeriez atteindre grâce à votre travail en ESAT ?

- Oui
- Non
- Pas encore, mais je réfléchi

Annexe V : Questionnaire SEEPH 2024

L'ensemble des questions qui vous sont posées concernent les travailleurs que vous accompagnez actuellement dans votre établissement.

Votre établissement

1. Combien de personnes en situation de handicap accompagnez-vous dans votre ESAT / EA ?
2. Combien de personnes sont inscrites sur liste d'attente ?
3. Combien de travailleurs (en nombre ou en pourcentage) de votre ESAT / EA ont déjà travaillé en MOT ? Dans votre établissement, combien de travailleurs ont formulé le souhait de travailler au sein d'une entreprise classique lors de la dernière actualisation de leur projet ?
5. Si vous avez cette information, combien de travailleurs avez-vous accompagné dans leur parcours depuis leur entrée dans l'établissement (en nombre ou en pourcentage) ?
 - Au global :
 - Via la découverte du milieu ordinaire de travail (entreprises classiques), quelle qu'en soit la modalité :
 - Via la découverte de différents postes ou ateliers :
 - Par d'autres moyens, précisez :
6. Comment accompagnez-vous ceux qui désirent travailler dans des entreprises classiques ?
 - Duoday / un jour un métier = immersions ponctuelles
 - PMSMP /Stages
 - MAD
 - Cumul temps partiel (spécifique ESAT)
 - Autre :

L'accompagnement par les ESAT / EA

7. Quels sont selon vous les principaux apports des ESAT / EA pour les travailleurs en situation de handicap ?
 - 2.Un lieu de socialisation et d'échanges entre travailleurs
 - 6.Un lien avec le milieu ordinaire (dispositifs d'insertions, ateliers externalisés...)
 - 4.Une ressource financière
 - 1.Une solution face à la privation d'emploi
 - 3.Une source de fierté pour les travailleurs
 - 5.Une opportunité pour monter en compétences
 - 7.Un soutien, par les professionnels, dans les démarches quotidiennes
 - Autres :
8. En dehors de considérations financières, à quel point pensez-vous que les réformes actuelles (loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel ; plan ESAT ; loi pour le plein emploi) vont dans la bonne direction pour un accompagnement de qualité des travailleurs ?

Réponse notes de 1 à 5

9. Pensez-vous que les entreprises classiques devraient s'inspirer de votre établissement ? Si oui, en quoi ? Classez par ordre d'importance les principales sources de motivation et précisez.

- Rythme de travail : préciser
- Établissement apprenant : préciser
- Polyvalence : préciser
- Reconnaissance des travailleurs : préciser
- Des postes sur-mesure, adaptés aux compétences des travailleurs : préciser
- Management bienveillant : préciser
- Autre : préciser

Les difficultés rencontrées par les ESAT / EA

10. Classez par ordre d'importance quelles sont pour vous les principales difficultés pour les ESAT :

- Le manque de places pour accompagner plus de travailleurs
- La difficulté à maintenir un équilibre budgétaire du fait d'un manque de moyens financiers, notamment pour mettre en œuvre les réformes en cours
- Le difficile maintien d'un équilibre budgétaire du fait de la raréfaction des clients
- Les difficultés de recrutements de professionnels médico-sociaux
- L'évolution des profils de travailleurs (vieillesse et fatigabilité, handicap psychique, etc.)
- Autre : préciser

11. Pensez-vous disposer, cette année, des moyens nécessaires pour accompagner au mieux les travailleurs, en adéquation avec leur projet ?

Réponse notes de 1 à 5

Vos attentes

12. Si vous perceviez un soutien financier de l'Etat (sur le modèle du FATESAT) pour mettre en œuvre un projet dans votre établissement, quel serait-il ? Pour quel montant ?

- Investissement nouvelle activité : préciser
- Investissement conditions de travail : préciser
- Recrutement professionnel pour accompagner le parcours des travailleurs : préciser
- Autre : préciser

13. Qu'attendez-vous en priorité des pouvoirs publics :

- Directives et outillage
- 1. Moyens financiers
- Légitimation
- Autre : préciser

14. Qu'attendez-vous en priorité des entreprises partenaires / clientes :

Réponse libre

15. Quelle serait selon vous la principale mesure pour un meilleur taux d'emploi des PSH en MOT ?

- Clarification et facilitation du recours aux aides pour les entreprises :
- Augmentation du montant des aides aux entreprises :
- Diminution des charges pour le recrutement de TSH :
- Comptabilisation différenciée du taux d'emploi de personnes en situation de handicap dans les entreprises selon la lourdeur du handicap des personnes recrutées
- Autre : préciser

16. A quel point êtes-vous confiant pour l'avenir des Esat ?

1 étoile pas confiant du tout, 5 étoiles très confiant.

SYNOPSIS

Thème : Les ESAT, vecteurs d'inclusion sociale ; l'impact sur l'autonomie et l'épanouissement personnel des travailleurs en situation de handicap

Problématique : Comment l'animation du projet ESAT permet-elle l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap ?

Les Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT) sont des structures médico-sociales qui proposent aux personnes en situation de handicap des activités à visée professionnelle, ainsi qu'un accompagnement médico-social et éducatif. Chaque ESAT s'appuie sur un **projet d'établissement**, un document de référence qui structure la vie de l'établissement. Il en définit les orientations, les objectifs, les valeurs et les actions concrètes mises en œuvre pour accompagner les travailleurs. L'un des objectifs majeurs des ESAT est de favoriser l'**inclusion** sociale et professionnelle des personnes accompagnées.

Ce mémoire s'intéresse à la manière dont le projet d'établissement est élaboré, animé et mis en œuvre, ainsi qu'à ce qu'il apporte concrètement aux usagers dans leur parcours vers le **milieu ordinaire de travail**.

Mots clés : ESAT, projet d'établissement, inclusion, milieu ordinaire de travail

Abstract

Theme: ESATs as Vectors of Social Inclusion; Their Impact on the Autonomy and Personal Development of Workers with Disabilities

Research Question: How does the implementation of the ESAT project facilitate the professional integration of people with disabilities ?

The Etablissements et Services d'Aide par le Travail (ESATs), or Work Assistance Establishments and Services, are medico-social structures that offer people with disabilities professional activities, as well as medical, social, and educational support. Each ESAT is guided by an **institutional project** a reference document that structures

the life of the establishment. This document defines the orientations, objectives, values, and concrete actions implemented to support the workers.

One of the main goals of ESATs is to promote the social and professional **inclusion** of the individuals they support.

This dissertation focuses on how the institutional project is developed, managed, and implemented, as well as its tangible impact on service users in their journey toward integration into the **mainstream workforce**.

Keywords: ESAT, institutional project, inclusion, mainstream workforce