



**COLLÈGE COOPÉRATIF EN BRETAGNE**

**DPITSH**

**Chargé de projets d'insertion professionnelle  
des travailleurs en situation d'handicaps**

**Certification professionnelle de Niveau II  
délivrée par l'Etablissement Collège Coopératif en Bretagne  
(J.O. du 12/05/2011 – Code NSP 332p)**

**« Il travaille bien pour un handicapé ! »**

L'insertion professionnelle des travailleurs d'ESAT  
en milieu ordinaire d'emploi

Présenté et soutenu publiquement par :

**LE FAY LAURIE**

Promotion 21

Tuteur : François-Marie FERRÉ

RENNES - Décembre 2016

**Université Rennes 2 - Campus La Harpe  
Avenue Charles Tillon - CS 24414  
35044 RENNES cedex**

Tél. : 02.99.14.14.41 - Fax : 02.99.14.14.44

Email : [ccb@uhb.fr](mailto:ccb@uhb.fr) - Site Internet : <http://www.ccb-formation.fr>

N° de SIRET : 32712493900056 - N° de déclaration d'existence : 53 35 00693 35 - Code APE : 8559A

## **REMERCIEMENTS**

Pour les temps de week-ends et de congés passés à rédiger mon mémoire, je remercie mon conjoint et mes proches pour leur soutien et la prise de relai pour les autres projets entamés dans le même temps.

Merci à Elodie, pour le temps qu'elle a accordé à la lecture du mémoire et à ses conseils qui ont fait évoluer sa construction.

Je remercie aussi mes collègues de travail à l'ESAT pour leur participation, notamment à la réalisation des enquêtes ainsi que pour l'intérêt qu'ils ont porté à la réalisation de mon mémoire.

A Valérie pour toutes les prises de contact avec les entreprises lors de la phase des enquêtes, à Dominique pour son aide dans la mise en page des annexes et Francis Dugay pour ses conseils et nombreuses lectures.

Merci à l' APAJH, qui m'a permis de pouvoir réaliser cette formation sur deux ans.

Merci également à mes collègues de la promotion DPITSH 21, qui ont permis un enrichissement de la formation de par les échanges. Ceux-ci ont en partie construit la chargée d'insertion que je suis aujourd'hui.

Merci notamment à Rachel, avec qui nous avons avancé de concert, pour ses conseils, sa bonne humeur contagieuse et les échanges constructifs que nous avons eu. A Sandrine, pour ses précieuses corrections, son soutien et sa générosité quand il s'agissait de partager ses outils.

Enfin, Merci à François-Marie Ferré pour son accompagnement dans la réalisation de cet écrit.

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS	p. 2
SOMMAIRE	p. 3
AVANT PROPOS	p. 4
TABLE DES SIGLES	p. 5
GLOSSAIRE	p. 7
<b>INTRODUCTION</b>	p. 9
<b><u>PREMIÈRE PARTIE LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL</u></b>	p. 12
I. LA FÉDÉRATION DES APAJH	p. 13
II. L'ESAT KERHOAS SERVICES DE LARMOR-PLAGE	p. 17
III. LE PROJET DE PRISE EN CHARGE	p. 30
<b><u>DEUXIÈME PARTIE DE L'ANALYSE À LA CONCEPTUALISATION</u></b>	p. 35
I. L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE	p. 36
II. LA PROBLÉMATISATION	p. 43
III. UN CONCEPT INNOVANT	p. 47
<b><u>TROISIÈME PARTIE LES ENQUÊTES</u></b>	p. 52
I. LA MÉTHODOLOGIE	p. 53
II. LES RÉSULTATS	p. 59
<b><u>QUATRIÈME PARTIE LE PLAN D'ACTION</u></b>	p. 64
I. LE FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'EMPLOI ACCOMPAGNÉ	p. 65
II. LES PRINCIPES D'ACCOMPAGNEMENT	p. 71
III. LE PLAN D'ACTION	p. 79
<b><u>CONCLUSION</u></b>	p. 87
TABLE DES MATIÈRES	p. 88
BIBLIOGRAPHIE	p. 92
TABLE DES ANNEXES	p. 96

## **AVANT PROPOS**

J'ai obtenu mon baccalauréat, série économique et social, en 2006. Souhaitant m'engager dans une carrière du secteur social, plus précisément en tant que monitrice-éducatrice, j'ai suivi une préparation aux concours, puis une pré-professionnalisation, aux métiers du secteur social. Cette période de formation m'a donné l'occasion de découvrir le métier de monitrice éducatrice par le biais de stages, d'en cerner les différentes missions et d'effectuer une première prise de contact avec les publics accompagnés.

C'est assurément cette expérience qui a conforté mon choix d'orientation professionnelle. En parallèle, j'ai travaillé en milieu industriel et j'ai occupé un poste d'assistante d'éducation en lycée. Même si ces emplois successifs ont avant tout permis le financement de la formation et de ses coûts annexes, ils restent des expériences riches d'apprentissages.

Durant ma formation de monitrice éducatrice (2011/2013), j'ai effectué le dernier stage de mon cursus en Etablissement de Services et d'Aide par le Travail (ESAT). C'est dans ce même établissement que j'ai postulé après l'obtention de mon diplôme en 2013.

Recrutée sur le poste de monitrice éducatrice, j'interviens aujourd'hui sur différentes missions dont celle de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Je constate, d'une part, que mon manque d'expérience, de réseau et de formation dans ce domaine me freine dans ma pratique professionnelle et dans la pertinence de mes actions. D'autre part, même s'il n'existe pas de service dédié à l'insertion dans l'établissement mais la direction souhaite développer son action dans ce secteur.

C'est dans la perspective de la création d'un service d'insertion professionnelle que j'ai intégré la formation de chargé de projets d'insertion professionnelle des travailleurs en situation d'handicaps (DPITSH)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Cf glossaire page 7

## **TABLE DES SIGLES**

AAH : Allocation Adulte Handicapé

AGEFIPH : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées

ANESM : Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et services Sociaux et Médico-sociaux

APAJH : Association Pour Adultes et Jeunes Handicapés

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres

ARESAT : Association Régionale des ESAT

ARS : Agence Régionale de Santé

ASP : Agence des Services de Paiement

CACES : Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité

CAT : Centre d'Aide par le Travail

CDAPH : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées

CEP : Conseil en Evolution Professionnelle

CFHE : Conseil Français des personnes Handicapées pour les questions Européennes

CHSCT : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail.

CMP : Centre Médico-Psychologique

CPF : Compte Personnel de Formation

CV : Curriculum Vitae

CVS : Conseil à la Vie Sociale

DDASS : Direction Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales

DPITSH : Diplôme de chargé de Projet d'Insertion professionnelle des Travailleurs en Situation d'Handicap

EA : Entreprise Adaptée

EPSM : Établissement Public de Santé Mentale

EREA : Établissement Régional d'Enseignement Adapté

ESAT : Établissement de Services et d'Aide par le Travail

ETP : Équivalent Temps Plein

FIPHFP : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique

FJT : Foyer Jeune Travailleur

IME : Institut Médico-Éducatif

IMP : Institut Médico-Pédagogique

IMPro : Institut Médico-PROfessionnel  
MDA : Maison Départementale de l'Autonomie  
MDPH : Maison Départementale des Personnes Handicapées  
OMS : Organisation Mondiale de la Santé  
OPACIF : Organisme Paritaire Agréé au titre du Congé Individuel de Formation  
PAEJ : Point d'Accueil Écoute Jeunes  
RAE : Reconnaissance des acquis de l'expérience  
RH : Ressources Humaines  
RLH : Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap  
ROCS : Référentiel d'observation des Compétences Sociales  
RQTH : Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé  
SAMETH : Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés  
SAMSAH : Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés  
SAVS : Service d'Accompagnement à la Vie Sociale  
SEGPA : Section d'Enseignement Général et Professionnel Adapté  
SESSAD : Service d'Éducation Spéciale et de Soins À Domicile  
ULIS : Unité Localisée pour l'Inclusion Scolaire  
UVE : Unité de Vie Extérieure

## **GLOSSAIRE**

**ARESAT** Cette association, a été crée dans le prolongement du projet européen Différent & Compétent. Différent et Compétent Réseau est une association loi 1901, qui fédère et anime 16 groupements régionaux (associations, GCSMS, partenariats conventionnels,...) . Elle a pour but de mutualiser les outils, développer la reconnaissance de compétences des personnes en situation de handicap travaillant en Établissements et Services d'Aide par le Travail, Entreprises Adaptées, IME et en IAE, oeuvrer pour la reconnaissance de la RAE, remettre en question les organisations de production pour les faire tendre vers de nouvelles organisations apprenantes. Elle est née en 2001, en Bretagne.

**BURN OUT** Les scientifiques Maslach & Jackson ont défini le syndrome du burnout *"...comme un syndrome de fatigue émotionnelle, une dépersonnalisation et un rendement personnel réduit qui peut toucher des individus ayant un travail en relation avec des gens ».*<sup>2</sup>

### **CAP EMPLOI**

**CAT** Le terme de centre d'aide par le travail (CAT) est l'ancienne appellation qui désigne aujourd'hui les établissements de services et d'aide par le travail (ESAT).

**DPITSH** Diplôme de chargé de projet d'insertion professionnelle des travailleurs en situation d'handicap. Cette formation s'adresse en premier lieu aux travailleurs sociaux, aux référents handicap, etc, dans le but de former à l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap. Elle est dispensée par le Collège Coopératif en Bretagne.

**IMP**<sup>3</sup> et **IMPro** ont fusionné pour aujourd'hui s'appeler IME.

**MDA** La maison départementale de l'autonomie est l'appellation donnée à la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH) dans le département du Morbihan.

**PAEJ** Le PAEJ *« constitue une forme d'intervention légère qui peut jouer utilement un rôle de proximité défini autour d'une fonction préventive d'accueil, d'écoute, de soutien, de sensibilisation, d'orientation et de médiation au contact des jeunes exposés à des situations de risque, et de leur entourage adulte ».*<sup>4</sup>

**UVE** a pour « objectif de placer les résidents dans une dynamique d'insertion sociale, complétant les actions engagées dans le cadre de leur insertion professionnelle (...). Ils proposent un accom-

---

<sup>2</sup> [http://www.burnout-info.ch/fr/burn-out\\_a\\_la\\_mode.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burn-out_a_la_mode.htm)

<sup>3</sup> Cf tables de sigles page5

<sup>4</sup> <http://www.sesam-bretagne.fr/index.php/les-paej-pour-qui-pour-quoi>

pagnement pour la vie quotidienne, un accompagnement aux loisirs, aux démarches administratives et à l'aide psychologique. »<sup>5</sup>

**5S** « *La méthode 5S permet d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail.*

*La méthode 5S est d'origine japonaise. Elle a été créée pour la production des usines Toyota. La méthode 5S est une technique de management qui fait partie de la démarche qualité. Les 5S proviennent des cinq opérations qui constituent la méthode. »<sup>6</sup>*

---

<sup>5</sup> <http://annuaire.action-sociale.org/?p=unite-de-vie-ext--scaer-290009505&details=caracteristiques>

<sup>6</sup> <http://qualite.comprendrechoisir.com/comprendre/5s>

## **INTRODUCTION**

Au quotidien, j'accompagne des personnes adultes en situation de déficience intellectuelle et/ou présentant des troubles d'ordre psychique. Ces personnes, aussi appelées travailleurs tout au long de ce document, sont accueillies 34 heures par semaine au sein de l'Établissement de Service et d'Aide par le Travail (ESAT)<sup>7</sup>.

L'ESAT a vocation de prodiguer un accompagnement reposant sur le support du travail principalement mais aussi socio-éducatif et psychologique.

Je suis la seule professionnelle à intervenir pour l'ensemble des travailleurs sur le secteur dit « social ». Cela implique donc un large spectre de missions.

Ma formation initiale de monitrice éducatrice m'a permis d'acquérir les fondements du métier de travailleur social. Je mets ces connaissances à contribution quotidiennement dans le but de pouvoir répondre aux demandes, aux besoins et aux attentes des travailleurs en situation de handicap.

J'organise mon temps de travail afin de satisfaire les obligations qui sont les miennes. Cependant, étant la seule professionnelle de ce pôle social, je suis amenée à réaliser des tâches ou des accompagnements qui ne sont pas forcément de mon ressort. Le contexte de l'établissement y joue également pour beaucoup puisqu'aucun autre service (service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), foyer d'hébergement, etc) n'y est annexé. Je suis donc amenée à m'occuper de l'insertion professionnelle des travailleurs qui le souhaitent. Cependant, aujourd'hui, cette mission d'insertion reste partiellement réalisée du fait du manque de temps dédié. De plus, je m'aperçois que je ne dispose pas de tous les outils qui favoriseraient au mieux cette démarche d'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap.

Devenir chargée de projet d'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap va me permettre, par les différentes interventions et productions écrites, d'assimiler et/ou de renforcer la diversité des outils dont je dispose actuellement.

Ce mémoire est l'aboutissement de ma seconde année de formation. Il constitue un prolongement du travail effectué en première année.

---

<sup>7</sup> ESAT est l'appellation qui a remplacé celle des CAT depuis la loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

Dans un premier temps, je proposerai de revenir quelque peu sur l'histoire du secteur social. Ensuite, en quoi son évolution m'a permis d'en dégager une question de recherche. Enfin, je présenterai le plan du mémoire.

Le XXème siècle a impulsé de nombreux changements en matière de politique sociale en France. Les premières personnes en situation de handicap reconnues en tant que telles étaient les blessés et invalides de la seconde guerre mondiale. Les personnes souffrant de déficience mentale, par exemple, étaient, elles encore, considérées comme des exclues de la société.

Ce n'est qu'en 1957 qu'apparaissent pour la première fois les termes de « handicap » et de « travailleurs handicapés » avec la loi n°57-1223 du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés. Les Centres d'Aide par le travail<sup>8</sup> (CAT), ont, quant à eux, été créés en 1954. Ils étaient destinés « *à occuper professionnellement, à partir de 18 ans ou 20 ans, dans une logique de continuité institutionnelle, les adolescents issus d'IMPro<sup>9</sup>* »<sup>10</sup>.

Les préoccupations pour l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap, tous handicaps confondus, ont commencé à se manifester au début des années 1970. La loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées a longtemps constitué le socle du cadre législatif du secteur social notamment en terme de prise en charge des personnes en situation de handicap. Elle a institué l'action de professionnels et non plus de bénévoles qui intervenaient dans une logique d'assistance. Elle fait de la prise en charge des personnes en situation de handicap une obligation et définit les modalités de participation pour l'État et les associations par exemple. C'est aussi à partir de cette loi que les CAT sont considérés comme de nouveaux établissements d'orientation et de prise en charge.

Toujours dans l'optique de prise en compte des personnes en situation de handicap, les Nations Unies adoptent la déclaration des droits des personnes handicapées le 9 décembre 1975.

---

<sup>8</sup> Cf glossaire p.7

<sup>9</sup> IMPro : Institut Médico-PROfessionnel -Cf glossaire p.6

<sup>10</sup> Gérard Zribi, L'avenir du travail protégé, Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, Éditions presses de l'EHESP, 2012, page 18

Ces établissements, aujourd'hui appelés ESAT, ont changé et se sont considérablement développés. Ils sont passés d'une mission accueil temporaire à une logique d'accueil sur le long terme ayant pour finalité d'insérer les personnes accompagnées en milieu ordinaire d'emploi lorsque cela est voulu et possible. Cela m'amène à la question suivante : Comment peut-on rendre plus efficace le dispositif d'insertion des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire de travail ?

Afin de traiter la problématique, j'ai choisi d'organiser mon mémoire en quatre parties. La première partie traitera du contexte professionnel dans lequel j'interviens. Ensuite, dans une deuxième partie, je développerai le concept d'emploi accompagné. Puis, la troisième partie concernera les enquêtes. Enfin, la quatrième partie me permettra de proposer un plan d'action afin de répondre à la question de recherche.

# **PREMIÈRE PARTIE**

## **LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL**

## I. LA FÉDÉRATION DES APAJH

### I.1 Les valeurs de la fédération des APAJH<sup>11</sup>

La Fédération des Associations pour Adultes et Jeunes Handicapés (APAJH) a été créée en 1962. Les valeurs qu'elle promeut sont le respect des convictions individuelles, la dignité des personnes en situation de handicap, la mise en place de moyens pour un complet épanouissement ainsi qu'une meilleure intégration à toute forme de vie sociale.

La Fédération des APAJH intervient à trois niveaux complémentaires: fédéral, local par le biais de ses associations départementales, européen car elle fait partie des membres fondateurs du Conseil Français des personnes Handicapées pour les questions Européennes (CFHE).

Le réseau APAJH gère plus de 600 établissements et services qui accueillent et accompagnent plus de 32 000 personnes en situation de handicap et emploient près de 14000 personnes.

### I.2 Le projet associatif

*« La Fédération des APAJH fonde son action sur des convictions fortes, des valeurs identitaires permanentes, adaptées au présent et porteuses d'avenir. Ces valeurs sont :*

- La solidarité : le caractère universel du handicap en fait collectivement l'affaire de la société toute entière et individuellement l'affaire de tout homme et de toute femme.*
- L'unité : pour toute personne en situation de handicap, quelles que soient les déficiences, la vraie prise en compte de son handicap réside dans le fait de rendre son environnement accessible (égalité des chances) et accueillant (non-discrimination). C'est l'égalité dans le respect de la différence.*
- L'éducation, la formation : toute personne a droit à une formation scolaire et professionnelle qui lui permette, quel que soit le statut, d'acquérir une qualification. Ce peut être chaque fois que possible une formation intégrée dans le dispositif de droit commun. La valorisation du rôle de chacun est le meilleur rempart contre l'exclusion.*

---

<sup>11</sup> Informations extraites du projet d'établissement de l'ESAT Kerhoas Services et du projet associatif de l'APAJH

- *La qualité de la vie des personnes accueillies ou accompagnées, primauté de la personne. Les établissements et services de l'APAJH remplissent une mission de service public pour répondre aux obligations que s'est imposée la Nation, s'agissant de l'accueil et de l'accompagnement de la personne en situation de handicap.*
- *La laïcité : valeur centrale pour l'APAJH, elle est reconnaissance du caractère universel et positif de la différence dans toute réalité humaine et sociale. Elle est aussi défense du droit de l'individu, garantie de la liberté de conscience individuelle.*
- *La citoyenneté : le combat pour la pleine citoyenneté de la personne en situation de handicap constitue une défense et une application des valeurs de la République, dont la devise, rapportée au handicap, prend un singulier relief. La personne en situation de handicap doit être incluse au maximum individuellement dans la société au sens le plus large et surtout, ne doit pas se limiter à être insérée dans une communauté.*  
*Citoyens à part entière, les personnes en situation de handicap doivent bénéficier de l'accès à tout, pour tous, avec tous.*

*Toutes ces valeurs sont traduites dans la Charte pour l'accessibilité universelle adoptée en juin 2014 lors du Congrès de Paris. »<sup>12</sup>*

### 1.3 Les principes développés par le projet d'établissement de l'ESAT<sup>13</sup>

L'Etablissement de Services et d'Aide par le Travail de la Fédération des APAJH de Larmor-Plage, « Kerhoas Services », a pour finalité d'offrir aux personnes en situation de handicap un accueil et un accompagnement personnalisés, des activités et des soutiens professionnels, des soutiens éducatifs, sociaux et psychologiques. Toutes ces intentionnalités se traduisent par la mise en place de formations internes et externes, notamment par le biais des ateliers et des stages, ainsi qu'une Reconnaissance des Acquis de l'Expérience (RAE) et une sortie vers le milieu ordinaire, si elle est souhaitée et possible.

Le projet d'établissement de l'ESAT de Larmor-Plage est centré sur la promotion du travailleur en situation de handicap, à partir de son accueil dans l'établissement jusqu'à sa sortie éventuelle vers le milieu ordinaire ou vers un autre établissement.

---

<sup>12</sup> Projet associatif de l'APAJH

<sup>13</sup> Projet d'établissement de l'ESAT

Le travail est un des moyens à la disposition de l'établissement pour parvenir à une plus grande autonomie des personnes en situation de handicap. Il est considéré dans son ensemble comme vecteur d'intégration sociale et de participation active à la société.

Le travail ne se résume pas à obtenir une fiche de paye, un salaire, ni à la simple production. C'est avant tout être reconnu au travers d'un statut, avoir des collègues, accéder à une vie sociale. Dans ce contexte, le respect est une valeur essentielle :

- « *Respect de soi, de son intégrité, de sa personne dans sa dignité et de sa sécurité personnelle ;*
- *Respect des collègues, de l'encadrement, notamment par une hygiène de vie et une hygiène personnelle ;*
- *Respect enfin de l'outil de production et des règles de fonctionnement de l'établissement, des horaires de travail et des consignes. »<sup>14</sup>*

Travailler c'est aussi être confronté à des situations changeantes, qui peuvent être source d'angoisse et/ou de frustration, dans lesquelles la personne doit en permanence s'adapter et se positionner. Travailler et avoir un travail, c'est aussi, avoir accès à des temps libres ou de loisirs pour se détendre lorsque la journée professionnelle est terminée.

Ce sont tous ces aspects du travail, que l'équipe technico-éducative de l'ESAT met en avant.

En tant qu'établissement inséré dans un territoire, l'ESAT de Larmor-Plage insiste aussi sur les liens nécessaires avec les autres composantes de ce territoire : partenaires institutionnels, partenaires économiques et partenaires socioculturels.

Participant à la vie économique, l'ESAT de Larmor-Plage met en avant le travail des personnes accueillies car il s'agit d'un élément essentiel de la reconnaissance et de la motivation au travail. Cette valorisation passe notamment par la connaissance de l'utilité des choses produites, des circuits de distribution, la réalisation de travaux du début jusqu'à la fin (réception de marchandises, palettisation ou livraison) et la connaissance des partenaires commerciaux. La mise en valeur du travail et la participation à la vie économique locale passe aussi par la recherche d'une plus grande ouverture de l'établissement vers l'extérieur, le contact direct avec les clients (institutionnels ou particuliers) et avec les fournisseurs.

---

<sup>14</sup> Règlement de fonctionnement de l'ESAT

## I.4 Le contexte géographique

### I.4.1 Au niveau national<sup>15</sup>

Sur le plan national, l'APAJH est présente sur l'ensemble du territoire français. Elle regroupe plus de 600 établissements dont 127 sont en gestion nationale, les autres étant gérés par 87 associations départementales.

### I.4.2 Au niveau régional<sup>16</sup>

L'APAJH est présente sur les quatre départements de la région Bretagne mais de manière inégale.

Le département de l'Ille et Vilaine recense seulement un SAVS.

Le département du Finistère compte 8 établissements en gestion départementale :

- Un Institut Médico-Educatif (IME)
- Un Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD)
- Un accueil de jour
- Un foyer de vie
- Un ESAT
- Un SAVS
- Un foyer d'hébergement
- Un service de mandataires judiciaires pour la protection des majeurs.

Dans les Côtes-d'Armor, 6 établissements sont également gérés par l'association départementale :

- Un IME
- Un SESSAD
- Un ESAT
- Un SAVS
- Un service d'insertion professionnelle
- Un foyer de vie

Le Morbihan présente un ESAT et une entreprise adaptée (EA) en gestion fédérale.

L'ESAT et l'EA sont regroupés dans les mêmes locaux. On pourrait presque considérer la présence d'une seule structure sur le département Morbihannais.

---

<sup>15</sup> <http://www.apajh.org>

<sup>16</sup> <http://www.apajh.org>

### I.4.3 Au niveau local

L'ESAT est situé dans une zone d'activité à vocation tertiaire, à Larmor-Plage, dans la périphérie Lorientaise. Il est implanté dans une agglomération comprenant près de 200000 habitants. Les activités principales de la communauté de communes sont axées sur le nautisme, la pêche, l'industrie navale, le tourisme et quelques industries agroalimentaires.

Par sa situation géographique et la diversité de ses ateliers, l'établissement propose ses services aussi bien aux entreprises de la région, aux collectivités locales, aux particuliers, qu'aux associations.

## **II. L'ESAT KERHOAS SERVICES DE LARMOR-PLAGE**

### II.1 L'historique<sup>17</sup>

Afin de répondre à une demande de création de place d'ESAT lancée par l'association départementale du Finistère, un service de suite à titre probatoire fut créé dans l'attente d'un agrément de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS), en 1981. Ce service était géré par l'association départementale du Morbihan. Il avait pour objectif l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap issus d'IME, d'établissements et organismes Morbihannais. Ce service a ensuite été totalement intégré à l'ESAT lors de sa création.

L'ESAT a ouvert en 1983, et s'est inscrit dans la perspective des suites à donner au travail éducatif, effectué dans les IME, pour des jeunes issus de familles résidant sur le secteur Lorientais. L'agrément était alors porté à trente places destinées à accueillir des « *adultes handicapés mentaux légers ou moyens avec troubles associés et éventuellement quelques malades mentaux stabilisés ou handicapés sensoriels et/ou physiques.* »<sup>18</sup> La durée d'accueil était fixée à trois ans pour l'atteinte de l'objectif d'une insertion professionnelle dans le milieu ordinaire de travail.

---

<sup>17</sup> Extrait du projet d'établissement de l'ESAT

<sup>18</sup> Extrait du projet d'établissement de l'ESAT

Une première extension de sept places fût accordée en 1989. Cela permit de créer l'atelier de sous-traitance en complément des activités déjà existantes : blanchisserie, entretien et création de jardins espaces verts et d'entretien des locaux.

L'État et l'APAJH ont établi ensemble une nouvelle convention en 1995 qui visait à préciser que l'agrément de l'ESAT pour l'accueil des personnes handicapées présentant une déficience intellectuelle légère ou moyenne avec troubles associés, pour lesquels l'établissement s'engageait à favoriser l'évolution vers le milieu ordinaire de travail.

L'établissement était en gestion départementale jusqu'en 1996 où le comité départemental se dessaisit de la gestion au profit de la Fédération nationale des APAJH. En 1997, son extension de quinze places permit la création de l'activité légumerie. En parallèle, l'atelier couture, autrefois abandonné, a été réactivé. De nouvelles places furent accordées en 2004 et 2005 qui portèrent l'agrément à 68 Équivalents Temps Pleins (ETP). Cela permit l'extension de différentes activités, notamment la création d'une équipe élagage au sein des jardins espaces verts et le développement d'un nouvel atelier de sous-traitance spécialisé dans les prestations de services aux entreprises.

La dernière extension de vingt places, entre 2008 à 2010, a porté l'agrément à son actuel effectif de 88 ETP.

## II.2 La description de l'ESAT

L'ESAT a ouvert ses portes en 1983. Il est en regroupement national contrairement à d'autres structures qui sont en gestion départementale.

L'établissement a vocation à accueillir des personnes reconnues en situation de handicap et orientées vers le travail protégé, par la Maison Départementale de l'Autonomie (MDA)<sup>19</sup>.

Une convention lie l'établissement avec l'Agence Régionale de Santé (ARS) qui lui attribue l'agrément l'autorisant à recevoir des personnes présentant une déficience intellectuelle légère à moyenne avec ou sans troubles associés. Il apporte également une réponse à des personnes souffrant de pathologies psychiques et éventuellement motrices. Actuellement, il accueille des adultes âgés de 20 à 54 ans.

---

<sup>19</sup> Cf glossaire p.7

Les travailleurs sont répartis dans divers ateliers qui proposent leurs services aux particuliers, aux entreprises et aux collectivités locales :

- Conditionnement / publipostage
- Entretien et création de jardins et d'espaces verts
- Horticulture essentiellement axée sur la production de sédums destinés à la végétalisation des toitures
- Prestations extérieures en entretien des locaux
- Légumerie
- Blanchisserie / couture

Les personnes accueillies travaillent à temps partiel ou à temps plein.

### II.3 Le cadre juridique de l'ESAT

Pour définir leurs champs d'interventions auprès des personnes accueillies, les professionnels se réfèrent aux textes qui constituent le cadre réglementaire des établissements médico-sociaux et plus particulièrement des ESAT :

- La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987, en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés.<sup>20</sup>
- La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et les décrets d'application qui l'accompagnent. En mettant la personne en situation de handicap au cœur du dispositif, la loi cherche à répondre de façon adaptée aux besoins de chaque personne et participe ainsi à son développement.<sup>21</sup>
- La loi n° 2004-391 du 4 mai 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social.<sup>22</sup>
- La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. La loi confirme les missions médico-sociales des ESAT et le statut d'utilisateur des personnes accueillies en

---

<sup>20</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512481>

<sup>21</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460>

<sup>22</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000613810&categorie-Lien=id>

liant l'établissement et le travailleur par un contrat de soutien et d'aide par le travail.<sup>23</sup>

- La loi n° 2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs.<sup>24</sup> Elle rénove l'ensemble des dispositions existantes en matière de protection et de conservation de droits des majeurs vulnérables.
- La circulaire DGAS/3B/2008/259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.<sup>25</sup>
- Le décret n° 2009-565 du 20 mai 2009 relatif à la formation, à la démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et à la validation des acquis de l'expérience des travailleurs handicapés accueillis en établissements ou services d'aide par le travail.<sup>26</sup>
- La loi n° 2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires HPST. Elle crée les ARS et elle instaure de nouvelles règles en matière d'autorisation de création de services.<sup>27</sup>
- La circulaire DGCS/2A/2010/254 du 23 juillet 2010 relative au renforcement de la lutte contre la maltraitance des personnes âgées et des personnes handicapées et au développement de la bientraitance dans les établissements et services médico-sociaux relevant de la compétence de l'agence régionale de santé.<sup>28</sup>

Ils se réfèrent également aux recommandations de bonnes pratiques professionnelles élaborées et diffusées par l'Agence Nationale de l'Évaluation et de la qualité des établissements et Services sociaux et Médico-sociaux (ANESM).

A ces textes, s'ajoutent le projet associatif, la charte et la démarche qualité de la Fédération des APAJH.

---

<sup>23</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

<sup>24</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000430707&categorie-Lien=id>

<sup>25</sup> [http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2008/08-09/ste\\_20080009\\_0100\\_0174.pdf](http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2008/08-09/ste_20080009_0100_0174.pdf)

<sup>26</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020645029&categorie-Lien=id>

<sup>27</sup> <http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020879475&categorie-Lien=id>

<sup>28</sup> [http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste\\_20100009\\_0100\\_0056.pdf](http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste_20100009_0100_0056.pdf)

## II.4 L'habilitation

La capacité d'accueil de l'ESAT est de 88 équivalents temps pleins. Celle-ci est définie par l'ARS.

## II.5 Le Financement

Le financement de l'ESAT est issu de trois sources :

- Une dotation globale attribuée par l'ARS chaque année. Elle prend en charge les frais de fonctionnement de l'établissement.
- Un revenu issu de la production des travailleurs, des mises à disposition et/ou de la sous-traitance.
- Une subvention attribuée par l'Agence des Services de Paiement (ASP), organisme de l'État, destiné à assurer le paiement du complément de salaire des travailleurs en situation de handicap.

## II.6 Les modalités d'admission

L'ESAT a vocation à accueillir des personnes ayant une Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé (RQTH), dont les capacités de travail ont été évaluées à 33 % de celles d'une personne valide, ainsi qu'une orientation vers le milieu protégé délivrée par la MDA. De plus, la convention, qui lie l'établissement à l'ARS, précise que les personnes accueillies doivent présenter une déficience intellectuelle légère à moyenne avec ou sans troubles associés ou être porteuses d'un handicap moteur.

Les futurs candidats à l'admission ont généralement effectué un ou plusieurs stage(s) au préalable. Ils ont donc, pour la plupart, rencontré l'éducatrice qui a pu, avec le concours des moniteurs d'ateliers, apprécier les capacités et la motivation de la personne.

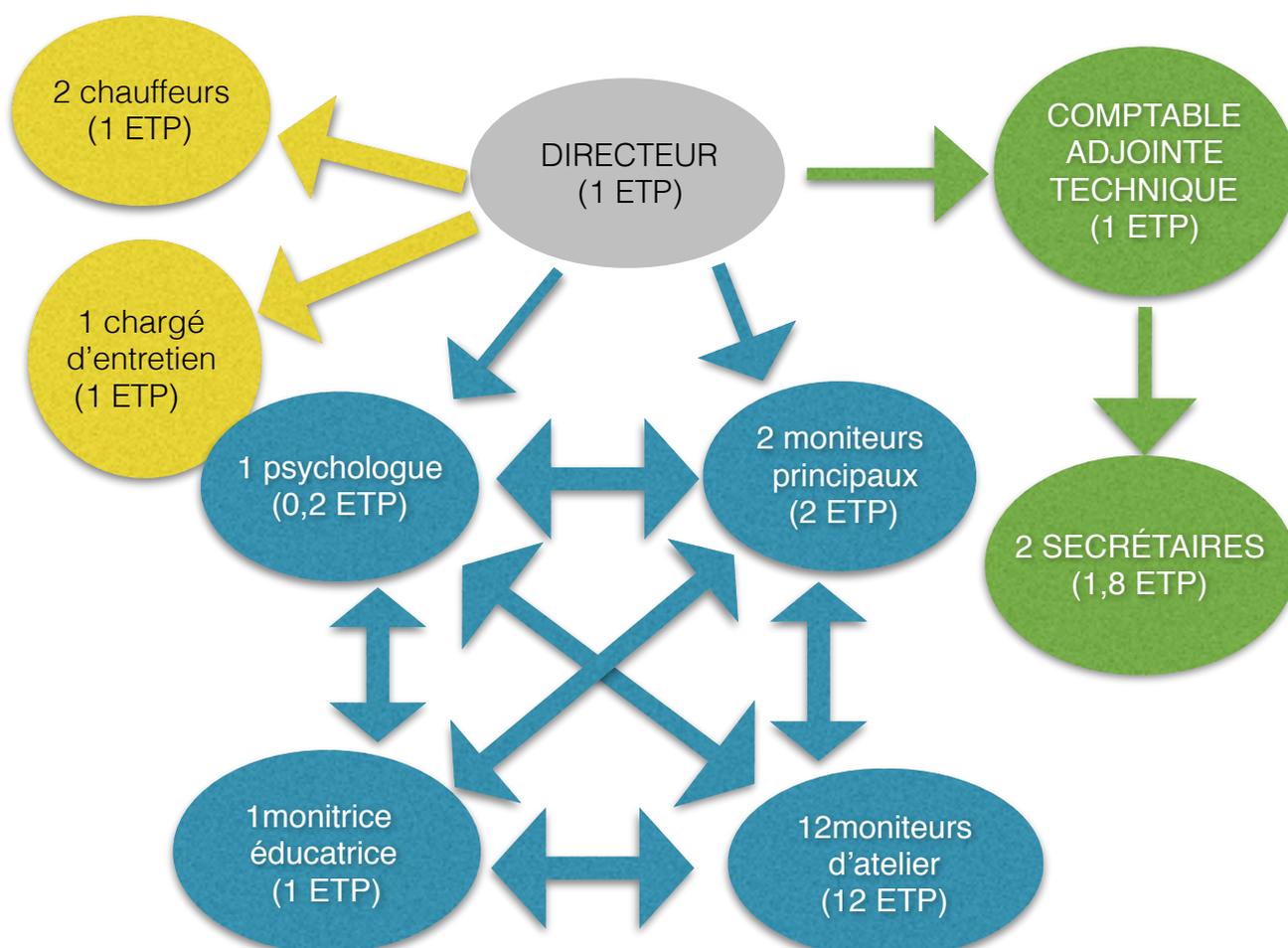
Lorsqu'une place se libère, l'établissement notifie par courrier à la personne candidate sa possible admission, sa date de faisabilité ainsi que les documents qui sont à fournir en vue de préparer le dossier administratif et de faire la déclaration préalable à l'embauche.

La personne est ensuite reçue par le directeur de la structure qui la présente à l'ensemble des salariés et des travailleurs. Le directeur remet à l'intéressé, nouvellement embauché, les documents tels que le contrat d'aide et de soutien par le travail, les projets d'établissement et associatif, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, etc. Il lui fournit toute information nécessaire sur ses droits en accord avec la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale ainsi que sur ses devoirs.

Par la suite, la personne rencontre la psychologue dans le cadre de son admission afin qu'elle se présente et qu'elle l'informe sur le travail à effectuer avec les travailleurs au sein de l'établissement et sur les modalités de prise de rendez-vous.

## II.7 Le fonctionnement et l'organisation générale

### II.7.1 L'organigramme



## II.7.2 Le Fonctionnement de l'ESAT

Le fonctionnement de l'ESAT s'articule autour de l'accompagnement professionnel. Les travailleurs sont répartis en différents ateliers selon leurs souhaits et leurs capacités. Ils sont pris en charge par l'établissement de 8h à 12h et de 13h15 à 17h15 pour une durée hebdomadaire de travail de 34 heures. Le temps de repas n'est pas assimilé à un temps professionnel. Les travailleurs peuvent alors choisir de déjeuner sur place, chez eux ou à l'extérieur.

Les travailleurs élisent des délégués pour chaque atelier qui se réunissent en présence de la direction une fois par mois. Ils bénéficient également d'un Conseil à la Vie Sociale (CVS) afin de favoriser la participation et l'expression des personnes accueillies. L'instauration des CVS dans chaque établissement est un des outils édités par la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Les accompagnements techniques, sociaux et psychologiques s'articulent en fonction des demandes des personnes. Ainsi, la personne accueillie peut être amenée à s'absenter de son poste de travail pour rencontrer la psychologue ou l'éducatrice de l'établissement.

De plus, des soutiens socio-professionnels font régulièrement l'objet de mises en place. Ils peuvent être de type formation (autorisation à la conduite de l'auto-portée), de soutien ayant des activités comme supports (peinture), de sorties pour créer l'ouverture sociale. Ceux-ci constituent une obligation légale en accord avec la circulaire DGAS/3B/2008/259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.

Toujours en accord avec la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, un projet individuel est réalisé avec chaque travailleur ainsi que son moniteur d'atelier référent, l'éducatrice et le directeur. Celui-ci est révisé tous les 18 mois environ.

## II.8 Les missions de l'ESAT

### II.8.1 La finalité du travail en ESAT

Le travail en ESAT permet l'accompagnement des personnes par une équipe pluriprofessionnelle et ainsi d'affiner cet accompagnement en mettant la personne au centre du dispositif de façon à lui permettre de s'approprier son projet. L'accueil en ESAT peut être momentané ou durable selon les personnes. C'est l'ESAT qui va permettre d'identifier ou de tracer la trajectoire possible de la personne par l'évaluation de son potentiel, le

diagnostic de ses difficultés, la définition de pistes de travail pour développer ou acquérir des compétences, la participation à son orientation.

Le travail a aussi une mission de conseil et de prise de relais au niveau des familles ou proches des personnes accueillies.

Il vise également à l'insertion sociale par le support travail, l'accompagnement sous différents aspects, la favorisation des processus d'autonomisation et d'indépendance, l'apport et l'acquisition de connaissances et de compétences techniques, le développement des capacités relationnelles. Cela peut revenir à dire que le travail en ESAT vise l'épanouissement de la personne à travers tous les aspects de sa vie professionnelle.

Enfin, le travail en ESAT a pour effet positif de changer les regards et les perceptions que la société peut avoir des personnes en situation de handicap. L'ESAT tend ainsi à valoriser la personne en adaptant le travail et les paliers de compétences pour mettre en valeur les personnes qui n'auront pas besoin de mobiliser autant de ressources qu'en milieu ordinaire de travail pour accéder au palier supérieur. Dans ce contexte, il est plus aisé pour la personne de se sentir en situation de confiance et de confiance en elle-même.

### II.8.2 Le public accueilli à l'ESAT

L'ESAT accueille des personnes en situation de déficience intellectuelle légère à moyenne avec ou sans troubles associés. L'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) définit la déficience intellectuelle comme « *la capacité sensiblement réduite de comprendre une information nouvelle ou complexe, et d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences (trouble de l'intelligence). Il s'ensuit une aptitude diminuée à faire face à toutes les situations de manière indépendante (trouble du fonctionnement social), un phénomène qui commence avant l'âge adulte et exerce un effet durable sur le développement.* ».<sup>29</sup>

Cependant, l'ensemble des professionnels remarque l'émergence d'un nouveau public présentant un handicap psychique. L'Union Nationale de Familles et Amis de Personnes Malades et/ou handicapés psychiques caractérise le handicap psychique « *par un déficit relationnel, des difficultés de concentration, une grande variabilité dans la possibilité d'utilisation des capacités alors que la personnes garde des facultés intellectuelles nor-*

---

<sup>29</sup> <http://www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2010/15/childrens-right-to-family-life/definition-intellectual-disability>

*males* »<sup>30</sup>. Ce constat est vérifié lors des différentes enquêtes sur le public accueilli qui sont remplies par l'ESAT pour des organismes externes. « (...) *cela ne modifie pas profondément les équilibres au sein des établissements à l'exception du handicap psychique, qui représente 19% des pathologies principales mais 25% en pathologie associée (...).* »<sup>31</sup>

Les personnes accompagnées à l'ESAT sont au nombre de 98 dont 53 hommes. Leur âge est compris entre 20 et 54 ans avec une moyenne d'âge aux alentours de 34 ans<sup>32</sup>.

L'ESAT, n'ayant aucun service annexé, requiert un certain niveau d'autonomie chez les personnes accueillies notamment en terme de :

- Logement : 1 personne vit en foyer d'hébergement, 72 personnes ont leur logement individuel (en location ou sont propriétaires), 18 sont logées par leur famille et 6 personnes vivent en Foyer Jeune Travailleur (FJT).
- Transport : les travailleurs viennent par leurs propres moyens à l'ESAT. Pour cela ils se déplacent à pied, en bus, en scooter, en voiture sans permis, en voiture ou sont déposés par un proche. Par exemple, 18 travailleurs ont leur permis B.
- Vie quotidienne : 29 personnes bénéficient d'une mesure de protection judiciaire (3 sont sous tutelle, 24 en curatelle renforcée et 2 en curatelle simple). Environ une vingtaine de travailleurs ont une orientation pour bénéficier d'un accompagnement par un SAVS ou par l'Unité de Vie Extérieure (UVE)<sup>33</sup>.

Les travailleurs sont accompagnés à temps complet ou à temps partiel. Actuellement, 77 personnes travaillent à temps complet et 21 à temps partiel en raison d'une fatigabilité importante notamment, mais aussi pour des questions de difficultés de concentration sur des temps trop longs, d'organisation personnelle, notamment pour certains travailleurs qui sont parents, ou pour convenance personnelle.

---

<sup>30</sup> <http://www.unafam.org/specificite-du-handicap-psychique.html>

<sup>31</sup> [http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document\\_d\\_appui\\_RBPP\\_Esat\\_Juin\\_2013.pdf](http://www.anesm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document_d_appui_RBPP_Esat_Juin_2013.pdf)

<sup>32</sup> logiciel interne de l'APAJH profil et parcours

<sup>33</sup> Cf glossaire p.7

Les travailleurs admis à l'ESAT sont majoritairement issus d'IME, d'autres d'ESAT, de centres post-cure, du milieu ordinaire de travail ou de classes et établissement adaptés (SEGPA, ULIS, EREA, etc)<sup>34</sup>.

Les besoins des personnes accueillies ont été recensés à partir de leurs projets individualisés, des observations réalisées sur leur lieu de travail, sur des mises en situation de stages et lors d'entretiens informels individuels avec les professionnels de l'ESAT. Voici ceux qui en ressortent, en adéquation avec les besoins identifiés chez les personnes en situation de handicap psychique et/ou de déficience mentale légère à moyenne :

- Autonomie par rapport à la vie quotidienne (gestion administrative et budgétaire, approvisionnement et alimentation, gestion du logement...)
- Accès aux soins somatiques
- Accès aux soins psychiques
- Affirmation et protection
- Maintien et développement des acquis
- Repérage et gestion du temps
- Maintien et restauration des liens sociaux
- Accès à l'exercice de la citoyenneté et participation à la vie publique, accès aux droits
- Accès aux loisirs et au sport, à la culture et aux vacances.

### II.8.3 L'équipe pluri-professionnelle de l'ESAT<sup>35</sup>

Différentes catégories de professionnels interviennent auprès des travailleurs : une équipe administrative composée d'un directeur et d'une adjointe technique aussi comptable et de deux secrétaires ; une équipe technico commerciale avec deux moniteurs principaux ; une équipe technico-éducative composée de douze moniteurs d'atelier, d'une monitrice éducatrice et d'une psychologue, enfin deux chauffeurs et un agent d'entretien pour répondre à l'aspect logistique.

---

<sup>34</sup> Cf table des sigles p.5

<sup>35</sup> Cf organigramme p.22

## II.9 Les différents types de prestations

### II.9.1 L'accompagnement vers une formation technique par le travail

Les travailleurs sont admis dans l'établissement avec un niveau de formation variable. Les IME dispensent une formation pré-professionnelle sur différentes activités. Lors de son admission, la personne rejoint une activité en accord avec son désir et ses possibilités. Elle est alors accompagnée par le moniteur d'atelier qui évalue ses compétences. Une fois celles-ci évaluées, des objectifs de travail sont fixés par le biais du projet individuel. La finalité est de pouvoir renforcer ses acquis en l'amenant à intégrer de nouvelles connaissances et à améliorer ses capacités techniques.

La formation technique se réalise également par le biais de formations ponctuelles au sein ou en dehors de la structure. Régulièrement, des travailleurs sont formés à l'utilisation du gerbeur, sur les nouveaux process à appliquer en matière d'entretien du linge, sur le montage d'un échafaudage. Ils font remonter leurs souhaits de formation soit lors de la réalisation de leur projet individuel, soit par le biais de leurs délégués d'atelier.

### II.9.2 L'accompagnement psychologique

L'établissement bénéficie, depuis 2003, du financement pour l'emploi d'une psychologue un jour par semaine. Son travail s'organise de deux façons :

- De manière directe auprès d'un travailleur. Il s'agit pour la psychologue de recevoir un travailleur en entretien, soit sur sa demande, soit sur demande d'autres professionnels. Ces entretiens peuvent être ponctuels ou sous forme de suivi (hebdomadaire, à la quinzaine, mensuel). Ils visent à soutenir la personne qui est en difficulté ou en souffrance psychologique afin de la maintenir dans le travail, de l'amener à être dans une situation de bien-être par l'expression de son mal-être. Ils visent ensuite la mise en route d'un travail psychologique interne.
- De manière indirecte en travaillant avec les différents professionnels de la structure sur une situation problématique notamment par l'apport d'éléments de compréhension théoriques et pratiques. Des réunions favorisent l'émergence de pistes de travail éducatives pour les professionnels et amènent parfois ces derniers à revoir, avec le travailleur concerné, son projet individuel d'accompagnement.

### II.9.3 L'accompagnement socio-éducatif

L'accompagnement socio-éducatif est dispensé de manière générale par l'ensemble des professionnels qui interviennent auprès des travailleurs accueillis à l'ESAT dans le cadre du travail en atelier car il est étroitement lié à l'acquisition de savoirs. Cependant, il est renforcé par la présence de l'éducatrice à temps plein. Il consiste à instaurer, préserver ou restaurer les conditions qui permettent à chaque personne d'être dans de bonnes dispositions qui favoriseront les acquisitions techniques et le développement des compétences socio-relationnelles. Cet accompagnement peut être réalisé de manière individuelle sous forme d'entretiens, formels ou non, ou de manière collective par la mise en place d'activités de soutien par exemple. L'accompagnement socio-éducatif s'ajuste en fonction des besoins de la personne et peut s'inscrire dans la durée en fonction de ses dispositions du moment. Il constitue une réponse aux objectifs fixés lors du projet individuel qui eux-mêmes répondent en partie ou totalement à la problématique de la personne.

## II.10 Les partenaires de l'ESAT

### II.10.1 Les partenaires commerciaux

Les différents partenaires commerciaux sont les clients et fournisseurs pour lesquels les travailleurs de l'ESAT effectuent une prestation, ou ceux auprès de qui l'ESAT achète le matériel qui lui est nécessaire pour son fonctionnement et sa production.

Les partenaires commerciaux peuvent aussi bien être des professionnels ou des particuliers. Par exemple, les travailleurs de l'atelier d'entretien espaces verts peuvent intervenir au niveau de l'entretien pour le magasin Toyota mais aussi pour des jardins de particuliers qui ont contractualisé avec l'ESAT.

### II.10.2 Les partenaires médico-sociaux

- En externe

L'ESAT s'inscrit dans un travail de partenariat avec l'ensemble des établissements médico sociaux sur l'ensemble du territoire français et plus particulièrement du Morbihan et des départements environnants. De par ma fonction d'éducatrice, je recense notamment, les IME, les ESAT, SAVS, Foyers d'Hébergements, Service d'Accompagnement Médico-Social pour Adultes Handicapés (SAMSAH) et les différentes associations du bas-

sin Lorientais. L'établissement a d'ailleurs établi, avec certains établissements, des conventions de partenariat comme avec les IME de Kerdiret à Ploemeur, d'Ange Guépin à Pontivy ou encore avec l'EPSM Charcot de Caudan. Ce travail de partenariat est nécessaire à la fois dans la coordination et la cohérence de l'accompagnement des personnes accueillies, les procédures d'admission et le passage de relais lorsque l'accompagnement professionnel ne correspond plus à la demande de la personne.

Les entreprises constituent également un partenaire social notamment lorsqu'elles accueillent une personne en situation de stage, en mise à disposition ou en contrat de travail. Elles participent alors, à l'insertion socio-professionnelle de la personne en cohérence avec son projet individuel.

Certains partenaires sont plus axés sur la prise en charge médicale comme les Centres Médico-Psychologique (CMP), les psychiatres et les psychologues même si ces derniers (psychologues) ne sont pas apparentés au champ médical.

- En interne

Les partenaires internes à l'ESAT et à l'association sont également importants. La prise en charge de chaque travailleur se fait par l'équipe pluri-professionnelle de l'établissement. Le directeur de l'ESAT, le moniteur d'atelier référent et l'éducatrice sont présents pour la construction du projet individuel. Les objectifs sont établis en fonction des demandes et besoins exprimés par le travailleur. Leur réalisation peut être ensuite accompagnée par un ou plusieurs professionnels selon les compétences de chacun. Par exemple, une demande de mise en stage va être accompagnée à la fois par le moniteur d'atelier référent et par l'éducatrice. Le moniteur d'atelier est à même d'évaluer et de rendre compte des compétences du travailleur et les visites, objectifs de stage et bilan sont assurés par l'éducatrice.

### II.10.3 Les partenaires judiciaires

Les partenaires judiciaires sont essentiellement constitués des services de mandataires judiciaires pour la protection des majeurs et des juges des tutelles, aux affaires familiales. Les services de mandataires judiciaires interviennent dans le cadre de la loi n°2007-308 du 5 mars 2007 portant réforme de la protection juridique des majeurs. Ils ont pour mission, sous forme de mesure tutélaire ou de type curatelle, de protéger les biens et les intérêts des personnes en difficultés. Il peut advenir, de façon ponctuelle, que l'ESAT soit

aussi en relation avec le service pénitentiaire insertion et probation et avec la gendarmerie pour la mise en place de soutien sur la prévention d'usage d'alcool et de drogues par exemple.

### **III. LE PROJET DE PRISE EN CHARGE**

#### **III.1 Les missions et axes de travail**

Ma mission principale en tant que monitrice éducatrice est « *d'assurer l'accompagnement social et éducatif des travailleurs de l'ESAT en organisant et impulsant une dynamique dans la vie quotidienne des travailleurs et les activités proposées, en cohérence avec le projet d'établissement et les projets individuels de chacun. Elle se décline ensuite en diverses fonctions.* »<sup>36</sup>

#### **III.2 Les fonctions qui composent ma mission**

Mes fonctions sont réparties en différents domaines. Je répartie le temps à accorder à ces catégories selon les besoins que j'évalue au préalable.

- **Projet individuel** : Conduire en collaboration avec les moniteurs d'ateliers et les travailleurs en situation de handicap, l'élaboration des projets individuels. Assurer la rédaction des projets individuels. Mettre en place et suivre les projets individuels.
- **Activité de soutien** : concevoir, proposer, mettre en oeuvre, encadrer et évaluer des projets d'activités éducatives qui contribuent au bien-être et au développement global des travailleurs. Tout cela en assurant la cohérence des actions éducatives de l'ensemble de l'équipe professionnelle autour des objectifs inscrits dans le projet individuel des personnes accueillies.
- **Personnes accompagnées** : Favoriser l'autonomie et l'intégration dans la vie sociale et apporter, au besoin, un soutien dans les actes de la vie courante.
- **Lien social** : Contribuer au maintien du lien entre les familles, l'institution et les personnes accompagnées.
- **Travail en équipe** : Travailler avec l'équipe interne à l'établissement et avec les partenaires de l'ESAT. Participer aux réunions inter-services, de synthèse et de restitution de synthèse. Participer aux groupes de travail internes à la structure.

---

<sup>36</sup> Cf fiche de poste en annexe n°1

- Représenter l'établissement : participer à des groupes de travail inter-établissements comme à l'Association Régionale des ESAT (ARESAT)<sup>37</sup> .

### III.3 Ma contribution / mon travail

Ma contribution par le biais des différentes fonctions est très diverse en terme de missions étant donné que je suis la seule professionnelle ayant une formation sociale à l'ESAT. Il m'arrive donc au besoin d'effectuer des tâches qui seraient en principe du ressort d'une assistante de service social par exemple ou d'un chargé d'insertion.

Demandes d'orientation auprès de la MDA : Assurer le suivi du renouvellement de l'orientation ESAT et de l'attribution de l'Allocation Adulte Handicapé (AAH) pour l'ensemble des travailleurs. Réaliser de nouvelles demandes comme pour les orientations SAVS, UVE, les réorientations ou les sorties de l'établissement. Cela consiste à remplir le formulaire de demande de la MDA et à faire un bilan socio-éducatif pour chaque demande.

Stages : Recevoir les personnes faisant une demande de stage, faire visiter l'établissement, établir les conventions, suivre le stage à mesure de son avancement, programmer et effectuer le bilan de stage; tout ceci pour les stagiaires externes à l'établissement mais aussi pour les travailleurs qui souhaitent réaliser un stage extra-muros.

Projets individuels : organiser la réunion de renouvellement du projet, mener, évaluer et rédiger le projet. Pendant les 18 mois entre deux réunions de projets, il faut suivre le projet, mettre en place des actions collectives et/ou individuelles pour atteindre les objectifs fixés. Cela peut s'organiser sous forme d'activités éducatives, d'entretiens éducatifs individuels formels ou non, d'accompagnement dans des actes de la vie quotidienne ( démarches administratives, prise de rendez-vous, etc.). Le projet individuel peut aussi, dans certains cas, s'orienter vers un désir d'insertion en milieu ordinaire de travail. Nous évaluons en équipe la faisabilité et j'ai ensuite la mission d'accompagner l'insertion professionnelle de la personne

Activités éducatives : Les activités de soutien éducatif sont légalement obligatoires depuis la circulaire DGAS/3B/2008/259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services

---

<sup>37</sup> Cf glossaire p.7

d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies qui précise que les ESAT « *sont simultanément une structure de mise au travail (ils se rapprochent à cet égard d'une entreprise) et une structure médico-sociale, dispensant les soutiens requis par l'intéressé, et qui conditionnent pour lui toute activité professionnelle.* »<sup>38</sup> Il est à ma charge en tant qu'éducatrice de réaliser le projet écrit de l'activité contenant son descriptif, ses objectifs, son budget prévisionnel et son plan de déroulement. Je peux également participer à la réalisation de l'activité de soutien et je réalise l'évaluation en m'appuyant sur les objectifs fixés dans le projet écrit.

Travail d'équipe dans la prise en charge de la personne accueillie : Assurer la coordination des professionnels autour de la prise en charge professionnelle, éducative et psychologique de la personne en s'appuyant sur le projet individuel réalisé pour chaque travailleur. Ce travail se fait en lien avec la famille lorsque cela est réalisable et désiré par le travailleur.

Développement du partenariat : Depuis mon arrivée à l'ESAT, je suis régulièrement amenée à visiter une partie des établissements Morbihannais environnants. Cela me permet d'identifier leurs champs d'interventions et ainsi de développer un travail en partenariat. Ce travail me permet d'enrichir mon réseau d'établissements « ressources » lorsque j'ai une demande, par exemple, pour changer de structure. Le travail en réseau me permet également d'actualiser mes connaissances de secteur par l'échange avec d'autres professionnels lors de visites ou de réunions de travail.

#### III.4 Les outils mis à ma disposition

Afin de mener à bien les missions qui me sont confiées, je dispose d'un panel d'outils. Tout d'abord au sens large, il y a tout le contexte législatif qui encadre nos professions. Ensuite, les projets associatif, d'établissement, découlent de ces lois afin de cibler davantage le secteur concerné et d'y ajouter les valeurs de l'association. De manière générale, tous les écrits, projets et règlements édités par l'ESAT nous servent à guider l'exercice de notre fonction. Par exemple, la fiche de poste décrit les missions de chaque professionnel selon son corps de métier.

---

<sup>38</sup> [http://www.lesociographe.org/img/ART-61\\_canto4.pdf](http://www.lesociographe.org/img/ART-61_canto4.pdf)

A l'ESAT nous disposons des documents suivants :

- Ensemble du cadre législatif décrit précédemment<sup>39</sup>
- Projet associatif
- Projet d'établissement
- Règlement de fonctionnement
- Charte des droits et libertés de la personne accueillie
- Charte qualité
- Rapports d'évaluation interne et externe
- Plans d'amélioration de la qualité

J'ai également la possibilité de pouvoir évaluer de façon autonome les priorités et de répartir mon temps de travail en fonction de celles-ci. Depuis mon arrivée à l'ESAT, je n'ai jamais vécu deux journées semblables. La flexibilité d'organisation constitue donc un outil pour moi.

### III.5 Les compétences développées

Ma formation de monitrice éducatrice m'a permis d'acquérir les compétences du métier et de prendre mon poste au sein de l'ESAT avec une connaissance générale des différents publics. Ensuite, mon expérience professionnelle contribue à l'enrichissement de mes connaissances, de mes savoirs faire et de mon savoir-être. Ces trois catégories sont étroitement liées dans le sens où les connaissances permettent de développer les savoir-faire, qui eux, font évoluer le savoir-être.

Au niveau des connaissances, j'ai découvert de manière plus approfondie la déficience mentale ainsi que la maladie psychique. Ce qui m'a permis de me rendre compte que chaque méthode ne s'adapte pas à toutes les personnes malgré le fait qu'elles aient la même pathologie. Cela m'a amené à apprendre à me positionner en fonction de la personne avec qui je suis et à m'adapter aux différentes situations. Cette dernière phrase fait référence à la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale qui promeut la place de la personne accueillie comme centrale au sein du dispositif.

Mes connaissances se sont également enrichies en terme de fonctionnement du secteur social, des différentes démarches à effectuer. Je connaissais la MDA mais je ne

---

<sup>39</sup> Cf partie II.3 Cadre juridique p.19

savais pas que la demande d'accompagnement par un SAVS devait être accompagnée d'une grille d'évaluation des besoins par exemple. Ou encore je n'avais jamais eu à accompagner une personne dans une démarche d'apprentissage. J'ai appris, en même temps que la personne que j'accompagnais, quelles démarches étaient à effectuer.

Le secteur social a connu une importante évolution ces dernières années. Il est passé d'une logique de prise en charge à une démarche d'accompagnement en plaçant la personne au centre du dispositif. Les établissements médico-sociaux ont vus s'élargir leurs missions et ont dû diversifier leurs modes d'accueil en accord avec la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale afin de répondre aux besoins des publics accueillis.

Les ESAT n'ont pas échappé à cette évolution et sont passés d'un mode d'accueil temporaire à celui d'accompagnement sur le long terme avec une mission d'insertion en milieu ordinaire d'emploi si elle est souhaitée.

Les travailleurs de l'ESAT démontrent de plus en plus d'envie et de potentiel pour s'insérer en milieu ordinaire de travail. C'est pourquoi de nouvelles professions émergent et de nouvelles structures se créent pour répondre aux besoins émergents.

**DEUXIÈME PARTIE**  
**DE L'ANALYSE À LA**  
**CONCEPTUALISATION**

Afin de faire cheminer la démarche vers une question de recherche, il paraissait important de pouvoir faire un état de l'environnement externe à l'établissement et d'observer l'impact de ces éléments à l'interne. Ces constats, non exhaustifs, sont principalement en lien direct ou non avec l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap.

## **I. L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE**

### I.1 En externe

#### I.1.1 L'évolution législative

Lors de leur création, les ESAT avaient pour mission de réinsérer dans le milieu ordinaire de travail les personnes qu'ils accueillait temporairement. Afin d'étayer ce projet, l'État a légiféré l'obligation d'un quota d'emploi de personnes en situation de handicap pour les entreprises embauchant un certain nombre de salariés.

*« Entre les deux guerres, ont été créés les « ateliers occupationnels » (...) qui avaient pour but de permettre aux personnes de sortir d'un isolement social. De même, en psychiatrie, les mouvements de « désinstitutionnalisation » permirent de développer ce type d'activités. Une valeur « thérapeutique » pouvait alors être attribuée au travail. Avec la Loi du 23 novembre 1957 qui accordait aux personnes handicapées le droit au travail, les premiers Centres d'aide par le travail (CAT) furent créés. La Loi du 30 juin 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, ainsi que les Lois du 30 juin 1975, du 2 janvier 2002 relatives aux rénovations successives des institutions sociales et médico-sociales et du 11 février 2005 jalonnent des étapes importantes dans l'évolution institutionnelle et dans la manière de concevoir la mission d'accompagnement des personnes accueillies. (...) »<sup>40</sup>*

De manière générale, l'évolution législative et celle du public accueilli en ESAT ont amené à modifier la mission initialement attribuée aux ESAT : être un lieu de transition ayant comme aboutissement l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail.

#### I.1.2 L'évolution sociétale

Les mentalités ne restent que partiellement sensibilisées aux situations de handicap. Les démarches administratives à l'embauche d'une personne en situation de handicap sont souvent perçues comme trop longues et fastidieuses.

---

<sup>40</sup> <http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-travail-et-les-Esat>

*« De nombreuses réponses font état des réticences des managers, des recruteurs et des employés devant l'embauche d'un travailleur handicapé.(...) La problématique du handicap est méconnue et laisse la place à beaucoup d'a priori, de stéréotypes, de préjugés et de craintes : incertitude sur l'attitude à adopter en leur présence, crainte de la part du manager (et des collègues) d'avoir à gérer une situation inconnue, d'employer un travailleur plus fragile, moins productif, moins présent, de devoir envisager une réorganisation du processus de travail, de devoir faire des travaux d'aménagement. (...) De nombreux organismes signalent que l'accueil de travailleurs handicapés a demandé une montée en compétences des directions des ressources humaines et des services de recrutement, en particulier à cause de la complexité des démarches. »<sup>41</sup>*

Toutes ces raisons peuvent constituer des freins à l'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail des personnes en situation de handicap.

L'état d'esprit contemporain place le travail comme une réussite en soi, le seul moyen par lequel les individus peuvent exister et être reconnus au sein de la société. Les exigences, subjectives, de chacun amènent au jugement des capacités à travailler de l'autre. Néanmoins, le travail est un des moyens, mais non le seul, de s'insérer au niveau sociétal et social, d'être connu et reconnu dans un groupe de pairs. Le cerveau et de manière plus générale l'individu, a tendance à transformer une information afin qu'elle soit à son avantage. A l'origine, la question était de savoir comment adapter un emploi à une personne porteuse d'un handicap. Aujourd'hui, les entreprises se demandent si le salarié en situation de handicap va pouvoir s'adapter à son poste, remplir les exigences et exercer les compétences liées à celui-ci. Ne serait-ce pas plutôt à la société de s'adapter à chacun afin que les handicaps n'en soient plus ?

En effet, *« le travail, s'il représente un droit ou un devoir, n'est pas non plus la seule inscription dans la société possible. Cela semble important de le souligner, en raison de l'ambiance contemporaine qui prône le travail au-dessus de tout autre manière d'être au monde, ambiance que l'on retrouve dans les Esat, aujourd'hui, avec des expressions comme « il n'aura pas un assez haut niveau pour travailler en milieu ordinaire » ou encore « il a un trop petit niveau pour travailler, il sera orienté dans un autre type d'activités de jour ». (...) La possibilité de travailler ne se mesure pas qu'à la capacité intellectuelle ou cognitive, car une personne arrive avec son histoire (affective, familiale, institutionnelle,*

---

<sup>41</sup> [http://www.economie.gouv.fr/files/emploi\\_travailleurs\\_handicapes\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/emploi_travailleurs_handicapes_2013.pdf)

*culturelle, etc.), avec sa personnalité, un mode particulier d'être au monde et ses projections. Cette même personne va rencontrer des tâches demandées dans un espace donné et dans un temps donné pour transformer une matière d'une certaine manière, elle va rencontrer des personnes (collègues et les professionnels encadrant le travail et garants de sa valeur contextualisée) avec qui se tisseront des relations. Ce sont toutes ces dimensions qui façonnent et donnent sens à une journée, une vie, une carrière... au travail. »<sup>42</sup>*

### I.1.3 Les éléments liés au contexte économique actuel

Le contexte économique français actuel fait que le taux de chômage est élevé. Les entreprises ont peu de possibilité d'embaucher de nouveaux salariés. Beaucoup de personnes dites «valides» avec un niveau de diplôme parfois élevé restent sans situation professionnelle durable. Comment, dans ce contexte, une personne en situation de déficience intellectuelle, peut-elle rivaliser face à une personne ayant un niveau bac +2, voire plus ?

Certes, les mentalités ont évolué mais il n'en reste pas moins vrai que des freins à l'embauche des personnes en situation de handicap persistent. Les entreprises sollicitent des aides pour l'embauche de personnes en situation de handicap tout en ayant des exigences grandissantes concernant la formation des personnes, leur rythme de travail, leur polyvalence et leur capacité d'adaptation aux différentes situations de travail.

*« Un des objectifs de l'enquête était de repérer les principaux obstacles rencontrés par les entreprises du panel pour remplir les obligations légales. (...) Une majorité d'organismes met en avant l'inadaptation de l'offre à la demande. Face à leurs offres, elles reçoivent peu ou pas de réponses et celles-ci, lorsqu'elles existent, correspondent rarement au profil recherché. Comme il a été indiqué plus haut, 80 % des personnes handicapées ont un niveau bac ou inférieur. Or, la quasi-totalité des entreprises ayant répondu recherchent en priorité des bac + 2 et au-delà. »<sup>43</sup>*

La législation, en particulier grâce aux lois n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, a contribué

---

<sup>42</sup> <http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-travail-et-les-Esat>

<sup>43</sup> [http://www.economie.gouv.fr/files/emploi\\_travailleurs\\_handicapes\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/emploi_travailleurs_handicapes_2013.pdf)

à l'évolution des mentalités. La société actuelle part d'une notion de tolérance, il y a plusieurs décennies, à un concept d'intégration, d'inclusion et de non discrimination.

*« Quels sentiments éprouvez-vous face à une personne handicapée ? Dans l'enquête Ifop, menée de fin décembre dernier au 20 janvier, le grand public répond : de la solidarité (44 %), de la sympathie (38 %) et de l'impuissance (33 %). Interrogées sur leur ressenti face au regard porté sur elles, les personnes en situation de handicap (PSH) avouent de l'indifférence (43 %), de la gêne (42 %) et de la sympathie aussi (30 %). Le décalage est marqué même si la sympathie devient un point commun et que la pitié et le rejet sont relégués en fin de liste. »<sup>44</sup>*

L'état aide financièrement les entreprises qui embauchent des salariés reconnus travailleurs handicapés. Cette participation financière est plafonnée à 4000€. Cette aide peut motiver l'embauche de personnes handicapées. Au contraire, elle peut être un frein car elle est accordée uniquement à certaines conditions et n'est pas pérenne tout au long de la carrière de la personne. En effet, *« L'employeur qui souhaite embaucher une personne handicapée en CDI ou en CDD d'au moins 12 mois, peut percevoir une aide à l'insertion professionnelle, si le salarié : est âgé à partir de 45 ans, est embauché par le même employeur en CDI ou CDD (minimum 12 mois) suite à un ou plusieurs contrats totalisant au moins 6 mois dans les 12 derniers mois, est au chômage et a travaillé moins de 6 mois consécutifs dans les 12 mois précédents son recrutement, ou sort d'un établissement protégé ou adapté. L'aide doit être prescrite par le conseiller de Cap emploi, de Pôle emploi ou de la Mission locale qui accompagne la personne handicapée. »<sup>45</sup>*

De plus, l'aide financière est le seul dispositif à destination des entreprises pour favoriser l'emploi des personnes en situation de handicap. Aucun accompagnement durable n'est procuré au salarié et à l'employeur afin de faciliter les démarches administratives, accompagner l'inclusion au sein du groupe existant ou bien sensibiliser sur le sujet du handicap. Pourtant, ce dispositif d'accompagnement pourrait être une ressource en cas de difficultés, de besoins d'aménagement, etc.

---

<sup>44</sup> <http://www.faire-face.fr/2015/02/10/loi-handicap-sondage-ifop/>

<sup>45</sup> <http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F15204.xhtml#N100A2>

#### I.1.4 La réalité concurrentielle

Les ESAT sont confrontés à de la concurrence entre eux. Les lieux de stages, de mises à disposition et d'emploi sont de plus en plus compliqués à trouver. Le fait qu'un secteur géographique regroupe plusieurs établissements de type ESAT fait entrer en jeu la notion de concurrence. Un établissement qui dispose d'une personne dont la mission principale est l'insertion professionnelle aura logiquement davantage de chances qu'un établissement pour qui aucun professionnel n'est assigné à cette tâche.

#### I.2 Les incidences de l'environnement externe sur l'interne

##### I.2.1 L'obligation de résultat

Il paraît important de soulever le paradoxe qui existe au sein de l'ESAT. Les professionnels ont une obligation légale et morale d'accompagner dans le respect des souhaits d'orientation de la personne en accord avec la loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale. Or, le travail en ESAT est confronté à des objectifs de productivité qui augmentent, des délais de production qui sont de plus en plus courts. *« Les directeurs d'établissement ont manifesté leurs difficultés à tenir un équilibre entre d'un côté la mission de délivrer des prestations d'éducation, de formation et d'accompagnement et de l'autre la nécessité de proposer une offre compétitive sur un marché concurrentiel. »*<sup>46</sup>

De plus, l'ESAT doit faire face à une demande de compétitivité qui est de plus en plus accrue en terme de tarifs et de qualité. Les budgets alloués par l'état sont de plus en plus restreints. L'ESAT Kerhoas Services bénéficie donc de moyens matériels et humains parfois trop justes face aux besoins de l'effectif des 98 travailleurs. Une monitrice éducatrice est présente pour l'ensemble des travailleurs pour couvrir l'accompagnement des besoins et demandes sur le versant social et de l'insertion professionnelle. Aux vues du nombre de personnes accueillies, et de l'ensemble des missions qui lui sont attribuées, certains aspects du travail sont relégués, faute de temps.

---

<sup>46</sup> Article Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT° parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique, Christophe Baret, RIMHE, revue internationale sur le management et l'humanisme n°2, NE, mai juin juillet 2012, Varia

En effet, « Les équipes professionnelles sont aujourd'hui aux prises d'une injonction paradoxale. D'un côté, elles doivent assurer un encadrement de qualité qui réponde à des règles éthiques, aux besoins les plus diversifiés. (...) Pourtant, d'un autre côté, ces mêmes équipes sont soumises à de moindres moyens pour réaliser leurs missions, dans des limites uniformisantes et normalisantes constituées par un réseau d'obligations, de procédures, d'exigences économiques et de représentations du handicap qui entretient au final l'aliénation sociale de laquelle bien des mouvements ont tenté de se dégager. (...) La conjoncture actuelle (la rentabilité des ateliers, le culte de la performance, la philosophie gestionnaire, le rendre-compte aux autorités, etc.) peut inhiber une créativité nécessaire pour accompagner les personnes dans le temps. »<sup>47</sup>

### I.2.2 Le contexte juridique

Le législateur impose aux ESAT de dispenser des heures de soutien professionnel. Ces soutiens peuvent être collectifs et/ou sous forme de formations. Les formations participent à l'augmentation des compétences des travailleurs et leur permettent d'acquérir de nouveaux outils qui les préparent d'autant plus à une éventuelle insertion professionnelle en milieu ordinaire. Par exemple, l'ESAT met régulièrement en place des formations sur l'apprentissage de la conduite de l'auto-portée, le maniement du gerbeur, la mise en place de méthodes d'organisation comme les 5S<sup>48</sup>.

D'autres types de soutien sont également mis en place, notamment sous forme d'activités. Celles-ci sont mises en place pour répondre à des objectifs du projet individuel des personnes accueillies. Par exemple, l'activité « peinture » amène à développer la dextérité, la patience, la précision entre autres.

Il apparaît tout aussi important qu'un professionnel puisse intervenir sur le volet de l'insertion professionnelle car elle représente un des objectifs de l'établissement et constitue également une mission établie dans le cadre législatif régissant les ESAT.

---

<sup>47</sup> <http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-travail-et-les-Esat>

<sup>48</sup> Cf glossaire p.7

### 1.2.3 La perspective d'évolution

Face à la préoccupation actuelle de l'État quant à l'emploi des personnes en situation de handicap, le directeur de l'ESAT et, de manière générale, l'APAJH, souhaitent développer les services proposés aux personnes accueillies. Dans ce sens, l'établissement s'est récemment vu attribué des places concernant un projet de domiciles groupés accompagnés. La volonté tend aussi à développer l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap. Cela amènerait à la création d'un nouveau dispositif. Afin de répondre aux besoins humains propres à l'insertion professionnelle, il est nécessaire de pouvoir disposer d'un personnel formé et outillé pour répondre à la problématique de l'insertion.

Dans ce sens, « *La question des formations initiales et continues des professionnels se pose dans ce cadre. Certains arrivent en poste sans formation spécialisée pour encadrer les personnes accueillies. Leur volonté – humaine – de bien faire, de se sentir utile envers autrui, leur histoire familiale, leur propre subjectivité œuvrent dans leur implication quotidienne. Mais, sans formation ou sans espace-temps de recul nécessaire pour penser les enjeux relationnels ou ce qui en nous relève de notre identité professionnelle et personnelle, de nos représentations les plus intimes, l'on peut être envahi ou ne plus entendre les besoins des personnes. (...) Pourtant, et alors que nombre d'équipes constatent la nécessité de se former régulièrement ou de bénéficier de groupes d'analyse des pratiques professionnelles, que l'État oblige à une certaine qualité des pratiques professionnelles dites « bientraitantes », ces mêmes équipes constatent la difficulté d'obtenir des financements pour se donner les moyens d'être dans cette « juste » distance « bientraitante ».* »<sup>49</sup>

L'accompagnement de l'ESAT tend vers l'autonomisation des personnes accueillies. L'autonomisation, selon Kim Campbell, ancienne Premier ministre du Canada, est « *un processus dynamique qui doit apporter une contribution concrète à l'évolution sociale et individuelle* ». <sup>50</sup> Ce processus est notamment travaillé à travers l'apprentissage technique dispensé par les moniteurs d'ateliers au sein des différentes activités proposées. Il l'est aussi par les soutiens éducatifs qui peuvent être axés vers l'apprentissage des actes

---

<sup>49</sup> <http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-travail-et-les-Esat>

<sup>50</sup> <http://www.un.org/press/fr/2013/SOC4800.doc.htm>

de la vie quotidienne comme passer un appel, se présenter ou effectuer une démarche administrative entre autres. L'autonomisation passe également par un état d'esprit, une préparation du psychisme. C'est pourquoi la psychologue de l'établissement peut être amenée à travailler cette question avec certains travailleurs. Avoir une activité professionnelle et pouvoir subvenir à ses besoins est aussi une forme d'autonomisation. Toutefois, le statut de travailleur d'ESAT ne convient pas à toutes les personnes concernées. Pour les personnes pour qui le travail protégé n'est pas une fin en soi, généralement, l'objectif visé est le travail en milieu ordinaire. Or, l'accompagnement vers le milieu ordinaire requiert d'avoir des moyens humains et des compétences. Pour ce faire, il est nécessaire de démarcher auprès des entreprises, de les sensibiliser à la question du handicap et de les accompagner à la fois dans le présent et sur le long terme afin qu'elles sentent que l'embauche et l'accompagnement dans le poste sont étayés. Aujourd'hui, nous ne sommes pas en mesure de proposer ce dispositif étant donné que nous ne disposons pas d'une personne ayant un titre de chargé d'insertion professionnelle. Aucun poste ne permet de pouvoir dégager du temps à consacrer à cette mission.

Dans le cas où un accompagnement est possible, « *C'est bien plus facile de décrocher un poste lorsque l'on bénéficie d'un accompagnement adapté, cela rassure l'employeur. Sans compter que l'entreprise n'y gagne pas seulement financièrement ou pour son image, elle y gagne aussi dans ses ressources humaines, elle gagne en valeur humaine. Elle entre dans une démarche où elle favorise la diversité et la différence.* »<sup>51</sup>

## **II. LA PROBLÉMATISATION**

Aujourd'hui, je me rends compte que l'idée de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap est ambivalente. D'une part, État, associations, parents et personnes en situation de handicap oeuvrent dans le sens de cette insertion. D'autre part, les entreprises et collectivités restent plus ou moins réticentes à l'emploi de personnes en situation de handicap. La situation économique actuelle qui requiert un rendement toujours plus élevé, un rythme de travail performant, ne permet pas non plus l'insertion de ces personnes. Les tâches répétitives auparavant effectuées dans les entreprises sont de plus en plus sous-traitées avec les prisons ou les ESAT par exemple. Cela réduit

---

<sup>51</sup> <http://www.handimarseille.fr/le-magazine/societe/article/une-passerelle-entre-travail-en>

donc le volume d'emplois qui pourrait être proposé par l'entreprise, à une personne en situation de handicap.

J'ai récemment procédé à la mise en stage d'un travailleur de l'ESAT au sein d'une entreprise d'espaces verts. Initialement, la durée de stage était de deux semaines puis elle a été prolongée d'une semaine. Lors du bilan prévu avec la tutrice, le dirigeant de l'entreprise était présent. Il y a donc participé. La tutrice de stage et le dirigeant étaient agréablement surpris par ce stagiaire qui avaient montré de la volonté, de l'initiative et un savoir-faire. A l'issue de son stage, le travailleur avait déposé une lettre de candidature ainsi que son curriculum vitae. Le bilan a été pour le dirigeant, l'occasion d'en parler. Il s'est montré intéressé par sa candidature mais a avancé qu'il devait d'abord étudier la faisabilité économique avec sa comptable. Il a également parlé du fait qu'il avait déjà embauché une personne en situation de handicap et qu'elle était récemment partie à la retraite. Cette personne, au cours des années, avait évolué dans ses difficultés, et l'employeur s'était senti parfois démuni. Il estimait ressentir un manque d'accompagnement extérieur surtout lors de ses dernières années de présence.

Ou encore, durant l'année 2015, j'ai réalisé le bilan pour le stage qu'un travailleur avait effectué dans le domaine de la maintenance en structure hospitalière. Ce stage n'était pas le premier du travailleur accompagné dans le domaine et il avait pour but de confirmer l'envie et l'aptitude à intégrer un CAP de maintenance de bâtiments de collectivités. Le tuteur du stagiaire, salarié du service ressources humaines, nous a fait un bon retour sur le travail réalisé par le stagiaire et nous a dit « il travaille bien pour un handicapé ». Cela interroge fortement sur la question de la sensibilisation, sur l'image qu'ont les salariés du milieu ordinaire vis à vis du handicap.

De plus, l'insertion professionnelle est un sujet d'actualité au niveau politique. En juin 2014, Christel Prado, présidente de l'UNAPEI<sup>52</sup> a remis un rapport faisant émaner des préconisations pour « Mieux accompagner et inclure les personnes en situation de handicap : un défi, une nécessité ». Annie Le Houerou, députée des Côtes d'Armor, a aussi été sollicitée par le gouvernement afin d'évaluer les besoins d'accompagnement en terme d'insertion professionnelle. Elle a rendu son rapport, « Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire : Aménager les postes et accompagner les personnes »,

---

<sup>52</sup> Union nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés

en septembre 2014<sup>53</sup>. Ces deux écrits témoignent bien de la préoccupation de l'État pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Ils ont contribué à amorcer une démarche pour une société inclusive des personnes en situation de handicap.

L'analyse environnementale, ainsi que ces situations, amènent à se questionner sur la nécessité de créer un service afin de répondre aux besoins des travailleurs et des entreprises afin de constituer une interface durable entre le milieu protégé et le milieu ordinaire d'emploi. Lors de ma première année de formation de DPITSH, j'ai pu lire deux ouvrages orientés sur le travail accompagné. Ce dispositif m'est apparu comme adapté dans la construction d'une réponse aux problématiques rencontrées par les travailleurs d'ESAT et par les entreprises du milieu ordinaire de travail.

Si on part de l'existant, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels introduit la création d'un dispositif d'emploi accompagné. Vis à vis de ce projet, nous pouvons nous demander qui sera en charge de conduire ce dispositif d'emploi accompagné. La loi stipule également que les missions des Cap Emploi seront élargies. Les politiques ont-ils pensé à ce que les cap emploi pratiquent l'emploi accompagné ? Je pense qu'il est nécessaire de partir du fait que les professionnels de cap emploi ne sont pas spécialisés dans le domaine du handicap et n'ont parfois pas assez de temps pour pouvoir mener à bien les missions qui sont les leurs. Par exemple, le Conseil en Évolution Professionnel (CEP) qui « *est un dispositif d'accompagnement gratuit et personnalisé proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation professionnelle et, s'il y a lieu, établir un projet d'évolution professionnelle (...). Il est assuré par des conseillers de certains organismes* »<sup>54</sup>. Parmi ces organismes, on recense notamment, Pôle Emploi, les missions locales ou le Cap Emploi pour les personnes en situation de handicap.« *Le CEP assure les prestations suivantes : un entretien individuel pour analyser sa situation professionnelle, un conseil visant à définir son projet professionnel et un accompagnement dans la mise en œuvre de ce projet. À l'issue de l'entretien, un document de synthèse est remis au bénéficiaire récapitulant son projet d'évolution professionnelle et la stratégie envisagée pour*

---

<sup>53</sup> Annie Le Houerou, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes, Rapport au Premier ministre, septembre 2014, 89 pages.

<sup>54</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>

*sa mise en œuvre*».<sup>55</sup> Ces prestations sont ressemblantes à celles pratiquées en ESAT lors de la réalisation du projet individuel de la personne accompagnée. Cela laisse penser que l'État a seulement nommé un dispositif déjà existant et pratiqué, et désigné des organismes habilités à l'assurer. L'emploi accompagné, tel qu'il est décrit dans la loi, va faire intervenir à la fois le secteur de l'emploi mais aussi celui du médico-social. Encore une fois, cela suscite des questions car le secteur de l'emploi est géré par le FIPHFP et l'AGEFIPH et le secteur médico-social par les ARS et la MDA pour les orientations. L'engagement des militants associatifs dans le champ du médico-social, participe activement à l'insertion des personnes en situation de handicap, et ce depuis de nombreuses années. La loi de 2016 fait penser au même scénario que celui du CEP où la loi se saisit d'un dispositif déjà existant en le nommant et en désignant des organismes agréés pour sa pratique.

Créer un service axé sur la pratique de l'insertion par l'emploi accompagné au sein de l'ESAT permettrait de renforcer l'offre proposée aux travailleurs en situation de handicap. De plus, ce dispositif, assuré par un chargé d'insertion professionnelle, assurerait la continuité du travail réalisé en ESAT. C'est pourquoi, dans ce mémoire, je m'oriente sur la question suivante : « Comment l'emploi accompagné peut-il répondre aux besoins des travailleurs d'ESAT et des entreprises en matière d'insertion professionnelle en milieu ordinaire de travail ? » Afin de traiter cette question, j'ai émis trois hypothèses que je vérifierai par des enquêtes :

- Les entreprises appréhendent difficilement le handicap c'est pourquoi elles embauchent peu de travailleurs en situation de handicap.
- Un service dédié à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle en milieu ordinaire renforcerait les embauches de travailleurs en situation de handicap.
- Un dispositif d'accompagnement pérenne faciliterait l'action des travailleurs sociaux pour l'insertion des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire d'emploi.

Avant de présenter les questionnaires mis en place pour vérifier les hypothèses, j'estime important de pouvoir introduire le concept d'emploi accompagné afin que chaque lecteur puisse le mettre en corrélation ou non avec les résultats des enquêtes. J'ai fait le choix de ce concept car c'est aujourd'hui, le seul dispositif qui introduit le suivi tout au long de la vie professionnelle.

---

<sup>55</sup> <https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457>

### III. UN CONCEPT INNOVANT

Le secteur social français dispose d'un ensemble de services et dispositifs très diversifiés en matière d'accompagnement. Ainsi, les SAVS accompagnent les personnes dans leurs démarches de la vie quotidienne. Les SAMSAH ajoutent également en plus d'ajouter la dimension médicale dans l'accompagnement. Les CMP prennent en charge l'accompagnement dans la démarche de soin médico-psychologique. Les cap emploi<sup>56</sup> ont une mission d'accueil, d'évaluation des compétences, de co-élaboration d'un projet professionnel, de soutien dans la recherche d'emploi et de faciliter la prise de fonction de la personne. Le secteur social, avec le contexte législatif qui lui est apposé, est très centré sur la personne. Seulement, pour insérer professionnellement une personne en situation de handicap, d'autres acteurs entrent en jeu. Il s'agit là, en premier lieu, des entreprises en partant du Directeur, puis en passant par le service administratif (Ressources Humaines (RH), comptabilité) et le personnel y travaillant sur le versant de la production.

La diversité de l'offre de services, comme ceux cités ci-dessus, ainsi que leur appellation qui change en fonction des départements ou régions, rendent d'autant plus compliquée l'identification des missions et rôles des acteurs, à la fois pour ceux du secteur social comme pour ceux externes à celui-ci. Cela amène de la confusion, voire même à ne pas remplir certaines missions ou à empiéter sur celles d'un autre service ou établissement, non pas du fait d'un manque de compétences ou de volonté mais bien d'un manque de lisibilité des attributions de chacune des différentes structures existantes dans le domaine social.

L'État affirme de plus en plus sa volonté d'aller dans le sens de l'insertion des travailleurs en situation de handicap au sein du milieu ordinaire de travail. Pour cela, plusieurs obligations légales ont été mises en place comme l'obligation d'embauche de 6% de travailleurs reconnus en situation de handicap pour les entreprises dont l'effectif est de plus de 20 salariés. L'intérêt pour un autre dispositif est aussi grandissant : l'emploi accompagné. Ce concept est déjà largement reconnu dans d'autres pays comme un soutien à l'emploi des personnes en situation de handicap. Dans le concept d'emploi accompagné, *« il s'agit d'offrir un accompagnement modulé, en fonction des besoins, à la personne handicapée tout au long, si nécessaire, de son parcours professionnel, et à l'entreprise toute la durée de leur contrat, sous réserve d'évaluation régulière des besoins »*<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Cf glossaire p.7

<sup>57</sup> <http://www.emploi-accompagne.fr/le-collectif/promouvoir>

L'emploi accompagné n'est que peu reconnu en France contrairement à d'autres pays européens qui l'ont mis en place depuis environ 20 ans. Après des années de pratique, ces pays s'accordent sur le fait que l'emploi accompagné, aussi appelé emploi en milieu ouvert, permet de répondre aux besoins en matière d'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap et aux attentes des entreprises.

*« L'emploi en milieu ouvert, (entreprises, associations, services publics, etc), avec appui continu donc pérenne, de personnes jusque-là orientées en milieu protégé du fait de la lourdeur d'un handicap, (majoritairement mais non exclusivement, de nature intellectuelle ou psychique), est un sujet nouveau en France.*

*Il est par contre l'objet depuis plus de 20 ans de recherches associées à des réalisations de grande qualité dans plusieurs pays d'Europe, d'Amérique du nord ainsi qu'en Australie.*

*Dans tous ces pays, on s'accorde sur un constat : Inclure une personne ayant des fragilités liées à un handicap dans une équipe de travail est une démarche difficile pour les deux parties ; mais elle induit toujours une élévation de la productivité de l'équipe accueillante...à condition que les moyens nécessaires à la réussite de cette inclusion, aujourd'hui connus grâce aux recherches et expériences passées, soient à disposition.*

*Les résultats de la diffusion de l'emploi accompagné sont inégaux selon les pays, mais la ligne générale reste partout la même : à la satisfaction des deux parties, la tendance est irréversible »<sup>58</sup>.*

En résultante, il semble que l'emploi accompagné permette une prise en charge globale de la personne sur le domaine de l'insertion professionnelle. Les professionnels travaillant sur ce type de dispositif sont les interlocuteurs privilégiés pour tous les acteurs et la personne elle-même, tout au long de son parcours professionnel. Cela simplifie donc la démarche en ne passant pas le relai de service en service selon les différentes étapes du parcours ou les questionnements émergents.

*« L'ea<sup>59</sup> met l'accent en premier lieu sur les bénéficiaires d'un travail réellement intégré. Toutes les parties prenantes bénéficient de l'emploi sur le marché compétitif du travail. une telle forme d'emploi procure aux personnes vivant avec un handicap un réel travail, les bénéficiaires et la dignité associés à un emploi rémunéré. Grâce à l'ea, l'employeur engage un employé dont il est satisfait et reçoit une assistance spécialisée permettant*

---

<sup>58</sup> <http://www.emploi-accompagne.fr/images/documents/emploiacc-international>

<sup>59</sup> ea dans la citation seulement pour Emploi Accompagné

*l'accès et le maintien dans l'emploi. (...) A partir de là, il y a une impérieuse nécessité de faire connaître les attributs positifs de l'ea au profit des personnes vivant avec des handicaps (...). Le tableau 1 développe une brève description de 9 points de référence qui ont guidé l'ea depuis le début des années 90.*

*Ces points de référence (...) peuvent refléter la qualité d'un programme en faveur de l'emploi de personnes vivant avec des handicaps (...). Ce n'est qu'avec une vision claire et une série de repères de base que les organisations membres seront en mesure de prendre, en connaissance de cause, des décisions et de conduire leurs actions de telle sorte à rester, au fil du temps, fidèles à leur mission.*

**Tableau 1**

*Valeurs de référence de l'emploi assisté*

<i>Valeur de référence</i>	<i>éléments de repérage</i>
<i>présomption d'employabilité</i>	<i>chacun de nous, quel que soit le type et le niveau de son handicap a la capacité et le droit d'obtenir un travail.</i>
<i>Emploi sur le marché compétitif du travail</i>	<i>L'emploi doit se trouver dans le cadre du marché local ordinaire du travail.</i>
<i>Autodétermination et contrôle</i>	<i>Les personnes vivant avec des handicaps doivent choisir et réguler leur propre service d'assistance sur l'emploi, service qui en final lui donnera satisfaction.</i>
<i>Salaire proportionné et primes</i>	<i>Les personnes vivant avec des handicaps doivent percevoir des salaires et des primes identiques à leurs collègues dans le même emploi ou un emploi similaire.</i>
<i>Focus sur les capacités et les potentiels</i>	<i>Les personnes vivant avec des handicaps doivent être vues selon leurs talents, leurs points forts et leurs centres d'intérêt plutôt que selon leurs handicaps.</i>
<i>Importance des relations sociales</i>	<i>Les relations avec l'environnement aussi bien au travail qu'à l'extérieur conduisent au respect mutuel et à l'acceptation.</i>
<i>Pouvoir de l'assistance</i>	<i>Les relations avec l'environnement aussi bien au travail qu'à l'extérieur conduisent au respect mutuel et à l'acceptation.</i>

<i>Changements organisationnels</i>	<i>Les organismes traditionnels doivent se réformer pour accompagner l'autodétermination. cela est une composante fondamentale de l'emploi assisté.</i>
<i>Importance de la vie sociale</i>	<i>Les personnes ont besoin d'être reliées au tissu social, formel comme informel, cela pour leur propre reconnaissance, croissance et développement.</i>

»<sup>60</sup>

Cela reflète bien les besoins d'accompagnements ainsi que toutes les sphères sur lesquelles l'emploi accompagné intervient. Contrairement à d'autres accompagnements déjà existants, l'emploi accompagné propose un accompagnement pérenne. Un autre dispositif, proposé par l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) propose ce type même type d'accompagnement. Il s'agit du CEP. Il a été « *créé dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle 2014, le Conseil en Évolution Professionnelle (CEP) a pour ambition de favoriser l'évolution et la sécurisation du parcours professionnel de chaque actif* ». <sup>61</sup> Cette mesure concerne l'ensemble des professionnels reconnus ou non en situation de handicap. Tandis que l'emploi accompagné cible une seule population, celle des travailleurs en situation de handicap. Le champ du handicap est tellement vaste que cela se reflètera sur la diversité des modalités d'accompagnement des personnes. De plus le CEP peut être délivré par cinq opérateurs nationaux : les Pôles Emploi, les Cap Emploi, les Missions Locales, les Organismes Paritaires Agréés au titre du Congé Individuel de Formation (OPACIF) et l'Association Pour l'Emploi des Cadres (APEC). Cela peut interroger car ces organismes ont déjà des missions très diverses et un nombre de personnes accompagnées important, voire même parfois une charge de travail trop conséquente pour pouvoir accompagner l'ensemble des personnes bénéficiaires de leurs services. « *Les demandeurs d'emploi devront être reçus physiquement au moins une fois tous les quatre mois. Avec 350 demandeurs d'emploi dans son portefeuille, cela fera tout de même plus de 70 rendez-vous par mois, tout en gardant le contact avec les 280 autres (...)* ». <sup>62</sup>

<sup>60</sup> <http://www.emploi-accompagne.fr/images/documents/emploiacc-international>

<sup>61</sup> <https://www.defi-metiers.fr/dossiers/le-conseil-en-evolution-professionnelle>

<sup>62</sup> [http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/21/les-conseillers-de-pole-emploi-pourront-suivre-jusqu-a-350-chomeurs\\_1793837\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/21/les-conseillers-de-pole-emploi-pourront-suivre-jusqu-a-350-chomeurs_1793837_3234.html)

La construction de la problématique et d'hypothèses s'est faite à partir de l'émanation de constats environnementaux, de situations vécues en interne à l'ESAT et de lectures au cours de la première année de formation DPITSH. L'hypothèse concernant la thématique du dispositif d'accompagnement pérenne nécessitait son explication conceptuelle afin de pouvoir analyser de manière plus approfondie les résultats des enquêtes. En effet, la définition du concept d'emploi accompagné permettra de pouvoir définir, en fonction des éléments relevés dans les enquêtes, si celui-ci correspond ou non aux besoins des travailleurs d'ESAT et des entreprises.

# **TROISIÈME PARTIE**

## **LES ENQUÊTES**

Pour mes enquêtes, j'ai décidé d'interroger trois populations différentes : les travailleurs de l'ESAT, les professionnels de l'insertion ainsi que des entreprises et collectivités du bassin Lorientais.

J'ai pris conscience de l'investissement que nécessitaient ces enquêtes auprès des trois populations. Seulement, j'ai pu y réfléchir au préalable afin de solliciter les outils humains et techniques qui pouvaient l'être. Dans ce sens, j'ai pensé m'appuyer sur mes collègues de travail qui m'ont aidé dans la recherche des entreprises à interroger par exemple ou dans le remplissage de certains questionnaires. Les trois populations ont été interrogées sous forme de questionnaires mais pour les entreprises, j'ai procédé de manière un peu différente. C'est à dire qu'obtenir un certain nombre de réponses en sollicitant les entreprises semblait compliqué, j'ai alors décidé de les contacter et de proposer pouvoir m'y rendre avec un questionnaire support pour les entreprises qui le souhaitaient.

## **I. LA MÉTHODOLOGIE**

### **I.1 Les travailleurs de l'ESAT**

#### **I.1.1 Le choix du panel**

L'enquête s'est destinée à l'ensemble des travailleurs de l'ESAT dans lequel je travaille. L'effectif est composé de 98 personnes dont 44 femmes. Les travailleurs ont entre 19 et 53 ans. Ce sont des personnes en situation de handicap, ayant une déficience intellectuelle légère à moyenne avec ou sans troubles associés (de type maladie psychique, difficulté motrice, etc.).

Le choix s'est porté sur cet établissement puisqu'il reste l'un des rares encore, sans aucun service annexe accompagnant dans la vie quotidienne ou professionnelle.

#### **I.1.2 L'outil (choix, présentation, réalisation)**

L'enquête a été réalisée sous forme de questionnaire. Cette méthode me paraissait la plus adaptée car cela me permettait de me distancier et de ne pas bloquer les travailleurs dans les réponses. Me distancier par le fait que j'ai délégué à chacun de mes collègues moniteurs d'atelier la mission de remplir le questionnaire avec les travailleurs dont il est référent. Cela en plus de me permettre de prendre de la distance, a garanti l'anonymat de chaque personne et de fait, a créé une plus grande liberté de parole. L'objectivité

s'est vue également augmentée puisque les réponses ne se faisaient pas avec la personne ayant créé le questionnaire. Il ne pouvait alors pas avoir de biais de désirabilité sociale.

Le questionnaire<sup>63</sup>, réalisé sur la plateforme Google Forms, est composé de vingt sept questions divisées en quatre rubriques : votre situation, votre vécu et vos attentes, perception et expérience du milieu ordinaire de travail et l'accompagnement professionnel. Il est essentiellement composé de questions fermées avec des réponses préétablies qui facilitent le remplissage. Le champs « autre » donnait la possibilité à ceux le souhaitant d'apporter d'autres éléments.

L'enquête auprès des travailleurs de l'ESAT a eu fonction de vérifier les hypothèses suivantes : « Un service dédié à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle en milieu ordinaire renforcerait les embauches de travailleurs en situation de handicap », « un dispositif d'accompagnement pérenne faciliterait l'action des travailleurs sociaux pour l'insertion des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire d'emploi ».

### 1.1.3 Le mode de diffusion

J'ai d'abord présenté le questionnaire au Directeur de l'ESAT afin qu'il le valide et que je puisse l'exposer lors d'une réunion. Le Directeur l'a validé et j'ai donc proposé cet outil en réunion d'équipe le 7 juin 2016 et demandé à l'ensemble de mes collègues s'ils étaient d'accord pour remplir le questionnaire avec les travailleurs au sein des ateliers en rattachant cette demande à la réalisation de mon mémoire. L'ensemble de mes collègues a accepté. Le remplissage des questionnaires a donc débuté la semaine suivante, soit directement en ligne avec le lien que j'ai envoyé à l'ensemble des encadrants soit sur un questionnaire en version papier et je me suis chargée de retranscrire les réponses sur google forms. J'avais fixé une date limite de remplissage au 30 juin 2016 afin de pouvoir rapidement avoir matière à analyser. J'ai volontairement réalisé un questionnaire avec un minimum d'éléments rédactionnels à apporter dans le but que mes collègues puissent le remplir rapidement avec les travailleurs. Et également pour que les travailleurs ne se lassent pas de répondre aux différentes questions. J'ai envoyé le lien à mes collègues par mail afin qu'ils puissent répondre avec les travailleurs le 20 juin. Au 30 juin, je me suis

---

<sup>63</sup> Cf annexe n° 3 Questionnaire sur les besoins des travailleurs en matière d'insertion professionnelle

aperçue que j'avais peu de réponses et les ai donc relancé par mail en annonçant une possibilité de réponse étendue au 8 juillet 2016.

#### I.1.4 Les difficultés rencontrées

La difficulté rencontrée pour moi est de ne pas pouvoir évaluer les difficultés par les travailleurs et les moniteurs d'atelier qui les ont accompagnés pour le remplissage des questionnaires. Les retours qui m'ont été fait ne semblaient pas dénoter de difficultés particulières. Les moniteurs d'ateliers ont tout de même eu recours à la reformulation de certains termes, certaines questions afin de les rendre plus accessibles aux travailleurs. Les questions qui dépendent de la réponse précédente n'ont pas non plus été toujours comprises.

Par ailleurs, solliciter mes collègues moniteurs d'atelier était à la fois un soutien mais aussi une manière de dépendre de l'emploi du temps de chacun et des différentes échéances de production. Cela m'a amené à solliciter et rappeler à mes collègues de répondre aux enquêtes sans pour autant trop insister mais en rappelant les enjeux. Les réponses aux questions ont donc été formulées une fois la question comprise puisque les moniteurs s'assuraient de la bonne compréhension des travailleurs. Cela apporte donc de la qualité aux réponses.

### I.2 Les professionnels de l'insertion

#### I.2.1 Le choix du panel

L'enquête ciblait les professionnels de l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap. Je me suis interrogée sur la possibilité de rechercher des professionnels susceptibles de répondre à mon enquête par le biais de Facebook. J'ai pu remarquer l'existence de groupes d'éducateurs où les professionnels partagent leurs expériences. L'ESAT faisant partie du groupement ARESAT, j'aurais également pu m'appuyer sur cet outil pour diffuser mon questionnaire.

J'ai finalement décidé de solliciter les partenaires sociaux ( professionnels de l'insertion) avec qui je travaille en leur demandant de faire passer le questionnaire à leurs contacts assignés à la même fonction.

### 1.2.2 L'outil (choix, présentation, réalisation)

J'ai également enquêté sous forme de questionnaire auprès des professionnels de l'insertion. J'ai choisi de le faire sous cette forme car les professionnels ne sont pas forcément à proximité géographiquement.

Etant moi-même parfois sollicitée pour répondre à des enquêtes, j'accorde de l'importance au fait qu'elles ne me prennent pas trop de temps pour y répondre.

J'ai construit un questionnaire<sup>64</sup> à l'aide de Google Forms. Il est élaboré en quatre rubriques: votre situation, votre expérience, votre perception, et perspectives regroupant en tout vingt six questions dont la majorité sont fermées. J'ai souhaité privilégier la facilité et la rapidité de réponse c'est pourquoi j'ai utilisé Google Forms et rendu aucune question obligatoire. Ce questionnaire avait pour but de vérifier les hypothèses suivantes : « Les entreprises appréhendent difficilement le handicap c'est pourquoi elles embauchent peu de travailleurs en situation de handicap », « un service dédié à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle en milieu ordinaire renforcerait les embauches de travailleurs en situation de handicap », « un dispositif d'accompagnement pérenne faciliterait l'action des travailleurs sociaux pour l'insertion des travailleurs d'ESAT en milieu ordinaire d'emploi ».

### 1.2.3 Le mode de diffusion

J'ai envoyé le lien du questionnaire par mail, le 21 juin, à 31 personnes de mon réseau professionnel, ayant en charge l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap qu'elles accompagnent. J'ai fixé le 30 juin comme date limite de réponse en ayant prévu de relancer ces personnes quelques jours avant. Ces différents professionnels interviennent dans des établissements comme les ESAT, IME, atlas prestations, cap emploi, mission locale, lycée (dispositif ULIS), SAVS, pôle emploi, etc. Parmi eux, il y a des hommes et des femmes d'âges différents. Je me suis rendue compte que certaines personnes n'étaient plus les mêmes en poste ou avaient changé d'adresse mail. C'est pourquoi j'ai fait un complément d'envoi quelques jours plus tard. Au final, mon questionnaire a été envoyé à 52 contacts. J'ai relancé une dernière fois ces personnes le 30 juin 2016 car je manquais de réponses et j'ai alors prolongé le délai de réponse au 8 juillet 2016.

---

<sup>64</sup> Cf annexe n°4 questionnaire sur les constats et les besoins d'accompagnement

### I.2.4 Les difficultés rencontrées

Les professionnels de l'insertion constituent la population avec qui les résultats ont été les plus longs à venir. J'ai dû relancer les personnes plusieurs fois par mail. De plus, j'en ai également relancé certains par téléphone ou de vive-voix lorsqu'on se parlait lors d'une autre occasion.

Certains professionnels ont rencontré des difficultés pour remplir l'enquête sur Google Forms, une adresse mail ainsi qu'un mot de passe leur était demandé. Lorsque je vérifiais, je ne rencontrais pas de difficultés. J'ai créé une adresse mail et un mot de passe que j'ai envoyé collectivement afin que les professionnels freinés par cette difficulté puissent réussir à accéder au questionnaire.

Avant l'envoi des questionnaires je pensais que les professionnels seraient la population qui se sentirait la plus concernée par cette enquête mais finalement ce sont eux qui avaient le pourcentage le moins élevé de répondants même si celui-ci reste conséquent.

## I.3 Les entreprises et collectivités

### I.3.1 Le choix du panel

J'ai pensé qu'il était important, dans l'intérêt du mémoire, d'interroger les entreprises privées et organismes publics. Ils sont à la fois des partenaires commerciaux de l'ESAT mais aussi des partenaires qui favorisent l'insertion sociale des travailleurs en situation de handicap.

Dans ce sens j'ai sollicité 20 entreprises et collectivités avec lesquels l'établissement travaille régulièrement en partenariat. Elles font partie des secteurs publics et privés. Certaines recensent plus de 20 salariés d'autres non. Ces entreprises interviennent dans des secteurs différents comme l'hôtellerie, la restauration, le paysage, le bâtiment, etc. Parmi ces entreprises certaines font partie de groupes d'autres sont indépendantes.

### I.3.2 L'outil (choix, présentation, réalisation)

Afin de vérifier la faisabilité de mon enquête, je me suis dirigée vers une collègue, monitrice principale ainsi que le Directeur de l'ESAT. Ils m'ont apporté leur aide à la fois dans la construction du questionnaire mais aussi dans sa diffusion.

J'ai créé le questionnaire support sur la plateforme Google Forms. Il est divisé en trois rubriques, contexte de l'entreprise, votre expérience en matière d'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap et votre perception en matière d'emploi des travailleurs en situation de handicap. Il est composé de questions en majorité fermées. La rubrique autre et certaines questions offrent la possibilité d'apporter des réponses en-dehors de celles qui sont préétablies.

Ce questionnaire avait pour but de vérifier les hypothèses suivantes : « Les entreprises appréhendent difficilement le handicap c'est pourquoi elles embauchent peu de travailleurs en situation de handicap », « un service dédié à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle en milieu ordinaire renforcerait les embauches de travailleurs en situation de handicap ».

### I.3.3 Le mode de diffusion

J'ai rencontré ma collègue Valérie Peltier, monitrice principale d'atelier, le 7 juillet 2016 afin que nous puissions établir ensemble une liste des entreprises auxquelles le questionnaire pourrait être envoyé. L'ensemble des entreprises ont été contactées entre le 8 et le 13 juillet 2016. Nous les avons d'abord appelées pour expliquer la démarche mise en place et leur proposer soit d'y répondre par leurs propres moyens ou leur donner la possibilité d'y répondre avec moi en prenant un rendez-vous lors duquel j'aurais rempli avec elles le questionnaire. L'échéance a été fixée au 22 juillet 2016. Nous avons relancé les différentes entreprises au fur et à mesure soit par le biais de démarches dans le cadres des échanges commerciaux avec l'ESAT soit par une démarche indépendante de ma part concernant seulement le questionnaire.

### I.3.4 Les difficultés rencontrées

Au niveau de la population des entreprises, la difficulté a été de prendre contact avec les entreprises une à une et de pouvoir parler à l'interlocuteur adéquat qui pourrait remplir le questionnaire. Certaines entreprises m'ont contacté pour les accompagner dans le remplissage du questionnaire mais cela ne constituait pas une difficulté puisque cela relevait d'une proposition que j'avais faite initialement. Comme pour les professionnels, j'ai relancé les entreprises, principalement par téléphone, courant juillet. Le souci étant que pour certaines d'entre elles, les congés d'été des salariés avaient pour effet d'augmenter

temporairement la charge de travail d'autres salariés et donc ils disposaient de moins de temps pour répondre aux questionnaires ou n'étaient pas habilités à le faire.

#### I.4 La méthodologie d'étude des données

J'ai pensé que cette partie devait être présentée de manière globale pour l'ensemble des enquêtes. En effet, j'ai choisi de réaliser une analyse globale des résultats des différents questionnaires. Etant donné que les questionnaires ont été organisés de telle sorte qu'ils comportent tous des rubriques voir des questions communes afin de les rendre plus facilement comparables. Cette analyse globale permettra de donner une autre dimension aux résultats puisqu'ils seront comparés sur trois populations différentes.

L'ensemble des questionnaires est consultable en annexes. L'annexe n°3 correspond au questionnaire diffusé aux travailleurs de l'ESAT, l'annexe n°4 à celui destiné aux professionnels de l'insertion et l'annexe n° 5 au questionnaire concernant les entreprises.

## **II. LES RÉSULTATS**

J'ai opté pour une analyse globale des résultats des trois enquêtes. Les résultats, du fait de petits échantillons et parfois ciblés sur un établissement ou un territoire ne permettent pas une analyse quantitative approfondie.

L'enquête auprès des travailleurs de l'ESAT Kerhoas Services concernait 98 personnes. 80 personnes ont répondu à l'enquête soit un taux de 81% de réponses. Sur 52 questionnaires envoyés aux professionnels de l'insertion, 32 personnes ont répondu au questionnaire soit 61,5% du panel interrogé. Enfin, sur les 20 entreprises sollicitées pour répondre à l'enquête, 14 d'entre elles y ont répondu soit 70%.

Les taux de réponses sont élevés mais les échantillons étaient petits c'est pourquoi ces taux et l'analyse qui en découle sont à nuancer. Les résultats des enquêtes peuvent être consultés en annexes n°6, n°7 et n°8.

Selon les professionnels de l'insertion qui ont répondu au questionnaire, 100% d'entre eux pensent rencontrer des difficultés pour insérer les personnes en situation de handicap en milieu ordinaire d'emploi. Des 80 travailleurs d'ESAT, 57,5% éprouvent cette même difficulté. Cependant, il est important de noter que 60% des travailleurs n'ont pas de

souhait de changement professionnel et 38% n'ont jamais pensé à travailler en milieu ordinaire. Cela peut donc signifier que si le travailleur n'éprouve pas l'envie de travailler en milieu ordinaire, peut-être n'y a-t-il jamais effectué de stage et alors il ne peut pas évaluer les potentielles difficultés qu'il pourrait rencontrer. Enfin, dans la globalité, il est à noter que la majorité des professionnels de l'insertion et des travailleurs répondants pensent ressentir des difficultés dans l'insertion en milieu ordinaire d'emploi. Concernant la nature de ces difficultés, 64,3% des professionnels du secteur médico-social estiment qu'elles sont dues à la méconnaissance / la peur du handicap, 60,7% au comportement des personnes qui n'est pas en adéquation avec le monde de l'entreprise, 57,1 % au manque de suivi et d'accompagnement sur le long terme, 50% au contexte actuel de crise et 35,7% d'ordre économique. Les entreprises ont également été interrogées sur la nature de ces difficultés d'insertion. 64,3% des entreprises considèrent que ces difficultés sont liées au manque de temps dans l'entreprise pour former le personnel, 50% à la méconnaissance / la peur du handicap, 35,7% d'ordre économique, 21,4% au comportement des travailleurs en situation de handicap qui n'est pas toujours en adéquation avec le monde de l'entreprise et 14,3% au manque de suivi spécialisé et d'accompagnement sur le long terme. On peut alors remarquer que malgré des proportions différentes, les professionnels de l'insertion et les entreprises s'accordent sur quatre explications communes.

79,3% des professionnels pensent que les entreprises sont réticentes à l'idée d'employer une personne en situation de handicap. Les principaux freins identifiés par les entreprises sont le manque de temps pour adapter un poste (50%), la méconnaissance du handicap (35,7%), le sentiment d'être seul après l'embauche du travailleur en situation de handicap et le manque d'accompagnement par des professionnels spécialisés (21,4%) et la complexité des démarches administratives (21,4%). Du point de vue des professionnels de l'insertion les freins qui dominent sont la méconnaissance du handicap par les entreprises (56%), l'idée pour les entreprises qu'adapter un poste prend du temps (48%), la peur des entreprises de devoir gérer les problèmes que rencontrerait la personne en situation de handicap (48%) et le fait que l'entreprise voit une productivité amoindrie chez le travailleur en situation de handicap (40%). Là encore, on remarque que les entreprises et les professionnels de l'insertion identifient deux freins communs.

L'ensemble des enquêtés fait ressortir le besoin de création d'un dispositif spécialisé dans l'accompagnement vers l'insertion professionnelle en milieu ordinaire d'emploi des travailleurs en situation de handicap. En effet, 100% des entreprises pensent que la

création d'un tel dispositif les conforterait pour l'embauche ou la mise en place de mise à disposition de personnes en situation de handicap. Par ailleurs, 83,8% des travailleurs de l'ESAT trouveraient utile que l'établissement dispose d'un service axé sur l'insertion professionnelle malgré le fait qu'ils soient 62% à estimer l'accompagnement de l'ESAT vers le travail en milieu ordinaire comme suffisant. Pour certains travailleurs, cette différence peut s'expliquer par le fait qu'ils se sentent en sécurité, protégés à l'établissement. Les professionnels sont 71,4% à considérer que les services axés sur l'insertion professionnelle y contribuent mais ils sont également 77,8% à estimer qu'ils soient insuffisants en terme de nombre de services existants.

Les trois populations interrogées font ressortir des attentes concernant ce service. Une seule est commune aux trois échantillons : la possibilité d'un suivi régulier en entreprise (70% pour les professionnels de l'insertion, 38,8% des travailleurs et 57,1% des entreprises). Les professionnels de l'insertion évoquent également la sensibilisation des équipes en entreprise par un professionnel du service d'insertion sur la notion de handicap à 63,3%, un suivi de la personne sur le long terme à 63,3% et la possibilité de pouvoir solliciter un professionnel en cas de questionnement ou de difficulté même après plusieurs années à 53,3%. Quant aux travailleurs, 53,7% d'entre eux, invoquent le fait d'être accompagnés de manière régulière, 49,3% d'avoir davantage d'expériences en milieu ordinaire d'emploi, 40,3% d'adapter les postes en entreprise. Pour les entreprises, 71,4% ont des attentes concernant la sensibilisation des équipes sur la notion de handicap et 42,9% à propos d'une possible mise en place de l'adaptation du poste en entreprise.

Ce que recherchent en premier lieu les entreprises lors de l'embauche d'une personne sont les compétences professionnelles. Elles sont 42,9 % à estimer la même chose. Les professionnels de l'insertion ainsi que les travailleurs d'ESAT estiment, eux aussi, que les compétences professionnelles sont le principal atout pour intégrer une entreprise. Seulement, les travailleurs pensent en majorité que leur atout principal est de savoir travailler en équipe. Les professionnels de l'insertion et les travailleurs d'ESAT s'accordent sur le fait que le rythme de travail et la productivité restent le point à travailler pour la majorité des personnes en situation de handicap souhaitant intégrer le milieu ordinaire d'emploi.

Les enquêtes démontrent à la fois des similitudes dans la manière de penser de tous les enquêtés mais aussi des différences. Cependant, ces différences ne permettent

pas de généraliser un état de fait sur un territoire donné. Par exemple, 63,3% des professionnels ont connu des expériences d'orientation en milieu ordinaire qui ne se sont pas concrétisées. Ceux-ci l'expliquent par un défaut d'employeur, une incapacité à communiquer ou à suivre le rythme de travail, etc. La totalité des entreprises ayant répondu fait partie du secteur privé. 64,3% d'entre elles comptent plus de 20 salariés et sont donc soumises à l'obligation d'embauche de travailleurs en situation de handicap. 60% d'entre elles remplissent cette obligation totalement et 40% partiellement.

En regardant de manière plus individuelle, les réponses aux questionnaires des entreprises, une réponse a attiré mon attention. A la question 19 « Les entreprises recrutent peu de TSH, pensez-vous que cela est dû à des difficultés... », l'entreprise a coché à la méconnaissance du handicap, au comportement des TSH qui n'est pas toujours en adéquation avec le monde de l'entreprise et autre où elle complète en inscrivant « *pas de proposition concrète des organismes de placement* ». Cela m'interroge car je pensais que les entreprises embauchaient peu pour d'autres raisons et que peu de postes sont disponibles pour des travailleurs d'ESAT mais je m'aperçois que mon avis rejoint celui des professionnels de l'insertion interrogés et qu'il n'est pas applicable aux entreprises.

Concernant la possibilité, pour l'entreprise, de bénéficier d'aides pour l'embauche de personnes en situation de handicap. 92,9% des entreprises pensent pouvoir bénéficier d'aide pour l'embauche de ces personnes. Parmi les entreprises qui pensent cela, 46,2% pensent à une aide financière, 38,5% à une aide pour aménagement de poste ou 38,5% à une aide pour compenser l'efficiences réduite d'une personne en situation de handicap. Seulement 15,4% des entreprises pensent pouvoir bénéficier d'une aide financière pour un suivi post-insertion. Cela laisse apparaître que les entreprises sont peu renseignées sur les aides dont elles peuvent bénéficier pour l'emploi de travailleurs en situation de handicap.

On peut remarquer sur les réponses du questionnaire destiné aux professionnels de l'insertion que 100% d'entre eux rencontrent des difficultés pour insérer les personnes en milieu ordinaire d'emploi. 57,1% d'entre eux pensent que cela est dû au manque de suivi et d'accompagnement sur le long terme. 77,8% des professionnels de l'insertion estiment que les dispositifs en matière d'insertion professionnelle sont insuffisants. Toujours selon ces professionnels, les raisons de cette insuffisance sont dues au manque d'accompagnement sur le terrain, le manque de diversité des dispositifs et le nombre trop élevé d'accompagnés par conseiller, le manque de suivi à long terme, le manque de place, le

manque d'accompagnement des personnes en situation de handicap et des entreprises une fois l'embauche réalisée, le manque de dispositif pérenne d'aide aux entreprises.

En résultante, il ressort des réponses aux questionnaires que les entreprises embauchent des personnes en situation de handicap soit sous forme directe soit sous forme de sous-traitance. Seulement, un sentiment de manque d'accompagnement pour les trois populations interrogées est exprimé. Les critères manquants à cet accompagnement sont axés sur la possibilité d'accompagner la personne en situation de handicap et l'entreprise sur le long terme. Les professionnels estiment que cela serait possible à condition de ne pas avoir un portefeuille d'accompagnés trop important. Les entreprises sont peu renseignées sur les dispositifs et aides existants en matière de handicap et évoquent le manque de temps pour l'insertion des personnes en situation de handicap. On remarque également que le thème de la sensibilisation revient à plusieurs reprises dans les réponses exprimées.

Au vu des différents éléments soulevés dans l'analyse environnementale concernant l'ESAT Kerhoas Services, et ceux qui résultent des enquêtes, il apparaît après étude du concept de l'emploi accompagné que celui-ci s'avère compatible en réponse aux besoins des trois parties prenantes. En effet, on retrouve dans l'emploi accompagné, un accompagnement dans l'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap par un professionnel dédié, une possibilité d'intervenir tout au long de la carrière des personnes, un accompagnement des entreprises sur la mobilisation des différentes aides et prestations et sur la sensibilisation sur la question du handicap des équipes accueillantes.

**QUATRIÈME PARTIE**  
**LE PLAN D'ACTION**

## I. LE FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'EMPLOI ACCOMPAGNÉ

### I.1 Le contexte législatif

La création d'un tel service arriverait dans un contexte plus que favorable et encourageant pour l'insertion des travailleurs en situation de handicap. En effet, plusieurs rapports et un projet de loi nouvellement adopté évoquent ce type d'accompagnement.

Il y a par exemple, le rapport au premier ministre Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, Aménager les postes et accompagner les personnes, remis par Annie Le Houerou en septembre 2014 qui est un témoignage concret de l'État pour l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap.

Ce rapport, présenté par la députée Annie Le Houerou, a pour mission de répondre à la demande, de Jean Marc Ayrault, Premier ministre, « *d'évaluer la pertinence de la mise en place d'un service d'accompagnement professionnel de long terme, des prestations mobilisables à tout moment du parcours de la personne, en emploi ou non, par elle-même ou par l'employeur* »<sup>65</sup>. Cette mission a été ensuite confirmée par Manuel Valls.

Afin d'y répondre Annie Le Houerou a reçu les divers acteurs qui oeuvrent déjà dans l'accompagnement des personnes handicapées en milieu ordinaire d'emploi. Dans ce sens elle a pu rencontrer diverses associations, institutions et partenaires sociaux.

Ce document s'efforce d'apporter des éléments afin :

« - de mieux appréhender les besoins des personnes handicapées et de leurs employeurs pour le suivi et l'accompagnement dans le processus d'insertion ou de réinsertion professionnelle, ainsi que pour le maintien durable et l'évolution dans l'emploi;

- de recenser des éléments sur l'offre existante- et de rendre plus visibles des pratiques et des expériences déjà conduites sur le terrain en faveur de l'insertion professionnelle par les voies de l'accompagnement. »<sup>66</sup>

---

<sup>65</sup> Annie Le Houerou, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, Aménager les postes et accompagner les personnes, Rapport au premier ministre, septembre 2014, page 3

<sup>66</sup> Annie Le Houerou, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, Aménager les postes et accompagner les personnes, Rapport au premier ministre, septembre 2014, page 3

Les propositions du rapport répondent à la question centrale qui est : Faut-il concevoir et mettre en oeuvre de nouveaux outils d'accompagnement dans l'emploi en milieu ordinaire des personnes handicapées?

Le rapport s'organise en trois parties:

- Le droit des personnes handicapées à un emploi en milieu ordinaire de travail est encore insuffisamment effectif
- Les expériences de l'accompagnement des personnes dans le milieu protégé ou adapté sont riches mais les échanges avec le milieu ordinaire restent encore limités
- Construire une nouvelle offre « aménagement - accompagnement » pour favoriser l'emploi en milieu ordinaire de travail

Je pense après lecture de ce rapport que l'État non seulement montre son implication sur le plan professionnel, mais aussi au niveau sociétal en désirant que la société devienne inclusive, où il n'y aurait plus de différenciation entre handicap ou non et tous les citoyens bénéficieraient des mêmes droits.

Les structures médico-sociales dédiées à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle sont dans l'air du temps du fait que cette problématique d'emploi soit plus actuelle que jamais. Des acteurs de terrain ont déjà pu créer des dispositifs allant dans le sens de cette insertion. Seulement ceux qui existent d'ores et déjà ne sont pas forcément recensés en tant que tels et donc ne sont pas reconnus pour cette utilité. De plus, sur les établissements existants, tous les types de handicap ne sont pas pris en charge. Ces dispositifs, ne sont pas adaptés à la déficience mentale et au handicap psychique. Or le nombre de personnes souffrant de maladie psychique est en constante augmentation.

L'ESAT Kerhoas Services accueille des personnes ayant une déficience intellectuelle et/ou ayant des troubles d'ordre psychique. C'est justement ce type d'accompagnement qui manque au sein de la structure et qui est difficile à trouver dans d'autres établissements car leur accompagnement n'est pas adapté à ce type de public.

La proportion de personnes ayant une maladie psychique, accueillies en ESAT augmente elle aussi avec les années. Et ce constat est aussi le même dans les IME. Ces personnes arrivent donc en milieu protégé avec de bonnes capacités intellectuelles pour certaines. Pour ces dernières, il arrive fréquemment qu'elles aient rapidement fait le tour de l'établissement et souhaitent intégrer le milieu ordinaire de travail.

Le dispositif d'emploi accompagné me paraît un concept intéressant et bien adapté aux besoins actuels des personnes en situation de handicap. C'est celui qui répondrait au mieux à la fois aux souhaits mais aussi aux besoins des travailleurs d'ESAT en situation de déficience intellectuelle et/ou ayant des troubles psychiques, car ces personnes ont besoin d'être rassurées et de savoir qu'une aide peut être sollicitée dans des moments difficiles. Mais aussi pour les entreprises et services publics dans la mesure où l'emploi accompagné prévoit l'accompagnement sur la longévité, donc un interlocuteur privilégié à qui adresser ses questionnements, une sensibilisation auprès des salariés sur la question du handicap, et la possibilité d'aide pour envisager les aménagements de poste nécessaires à l'embauche d'une personne en situation de handicap.

Le handicap psychique est sans doute le plus particulier de tous à accompagner. Bien sûr, les progrès en matière d'avancée scientifique permettent à certains malades de voir leurs troubles se stabiliser. Mais tout cela sans pour autant garantir que l'effet sera permanent. En plus des traitements, l'emploi est un des outils participant à la socialisation et à la stabilisation de ces personnes. L'emploi accompagné centre les priorités de la personne en situation de handicap psychique sur sa mise en emploi en misant sur un accompagnement pérenne.

La loi n° 2005-102 du 11 février 2005 a introduit le principe d'une compensation de l'incidence du handicap de la personne sur son activité : la Reconnaissance de la Lourdeur du Handicap (RLH). Elle a pour but de compenser un surcoût pérenne et sa gestion a été transférée à l'AGEFIPH. La RLH peut être sollicitée par toute entreprise ou travailleur indépendant exerçant une activité non salariée et concerne tous les bénéficiaires de l'obligation d'emploi. La RLH comprend les charges liées à la perte de productivité, les charges liées à l'aide d'un tiers, les charges liées à l'accompagnement renforcé par un tuteur. Depuis le décret n° 2016-100 du 2 février 2016 relatif à la reconnaissance de la lourdeur du handicap en vigueur depuis le 1er juillet 2016, l'article 6 indique que « *Pour les salariés ouvrant droit à l'aide au poste sortant d'entreprises adaptées (...) et les usagers sortant d'établissements et services d'aide par le travail (...) recrutés par une entreprise du milieu ordinaire de travail (...), la première décision de reconnaissance de la lourdeur du handicap est prise sur présentation du justificatif établi par la structure du milieu adapté ou protégé, attestant de la sortie depuis moins d'un an à la date du dépôt de la demande. Cette première décision ouvre droit à une aide à l'emploi à taux majoré ou le cas échéant*

à une modulation de la contribution annuelle (...) »<sup>67</sup>. En clair, depuis le 1er juillet 2016, pour les travailleurs en situation de handicap sortants d'ESAT ou d'EA, la RLH est attribuée automatiquement et toujours dans sa forme majorée, soit 10000€ sur trois ans. L'attribution se fait pour 3 ans et est renouvelable et définitive à partir de 50 ans.

Cette nouvelle disposition pourrait conforter les entreprises dans l'embauche de personnes en situation de handicap d'autant plus que le dossier à constituer pour les personnes sortants d'ESAT ou d'EA est simplifié et l'aide est automatiquement accordée et de manière renforcée.

D'autre part, la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels reconnaît que les personnes en situation de handicap « *nécessitant un accompagnement médico-social pour s'insérer durablement dans le marché du travail, en particulier les travailleurs handicapés accueillis dans un établissement ou service d'aide par le travail (...) et ayant un projet d'insertion en milieu ordinaire de travail, peuvent bénéficier d'un dispositif d'emploi accompagné (...)* »<sup>68</sup>. Cela officialise l'emploi accompagné qui n'était pas officiellement reconnu législativement parlant. Reste à savoir à qui l'État délèguera l'exercice de ce dispositif.

## 1.2 Public concerné

Le service d'emploi accompagné concernerait le même public que celui accueilli à l'ESAT : des personnes en situation de déficience intellectuelle légère à moyenne ou comportant des troubles de type psychique. Les personnes ayant un de ces types de handicap sont celles pour lesquelles ils existent le moins de dispositif accompagnant dans l'insertion professionnelle. Ces handicaps sont particuliers à prendre en charge car leur traduction est différente selon les personnes. Par exemple deux personnes atteintes de paraplégie seront sur une limitation similaire au niveau des membres inférieurs. En revanche la déficience intellectuelle va se traduire différemment d'une personne à une autre. Peut-être

---

<sup>67</sup> <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031974532&categorieLien=id>

<sup>68</sup> [https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=3B4C62AB8D2AC304AE58C81114D7883.tpdila08v\\_3?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000033024056&dateTexte=20161005&categorieLien=id#LEGIARTI000033024056](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=3B4C62AB8D2AC304AE58C81114D7883.tpdila08v_3?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000033024056&dateTexte=20161005&categorieLien=id#LEGIARTI000033024056)

qu'une des personnes aura des difficultés de mémorisation tandis qu'une autre se repèrera difficilement dans l'espace. Pour le handicap psychique, c'est le même principe, deux personnes névrotiques auront des symptômes qui ne seront pas forcément similaires.

### I.3 L'interface avec l'ESAT

Le travail du service d'accompagnement dans l'insertion professionnelle pourrait être réalisé en partenariat avec l'ESAT. Pour ce faire, il est préférable que ces deux structures aient des outils similaires et complets qui permettraient aux équipes des deux services de pouvoir coordonner leur action autour de la personne accompagnée. Une multitude d'outils pourraient être créées mais d'autres existent déjà. En effet, l'ESAT possède déjà en interne, ses propres grilles d'évaluation des besoins, grille de stage, fiche de poste et fiche de renseignements. Ceux-ci pourraient être mutualisés et d'autres pourraient venir les compléter comme le Référentiel d'Observation des Compétences Sociales (ROCS).

Le ROCS est une notion qui a été développée par Jacques Danancier. « *Psychologue de formation, Jacques Danancier a dirigé plusieurs établissements dans le secteur social et médico-social. Il est actuellement conseiller technique au CREAI de Basse-Normandie.* »<sup>69</sup> Le ROCS a été conçu selon le modèle d'un logiciel tableur. Il est en quelques sortes, une grille, une structure, sur laquelle, les acteurs intervenants inscrivent les éléments qu'ils ont pu repérer. « *Si l'intérieur est ouvert et disponible, voire accueillant aux diverses problématiques, le cadre quant à lui est architecturé de façon rigide (...).* »<sup>70</sup>

Le ROCS est composé de cinq dimensions. Chaque dimension possède cinq critères, eux-mêmes définis sur cinq degrés. Voici un exemple de tableau<sup>71</sup> qui permettra d'illustrer l'idée avancée.

---

<sup>69</sup> <http://www.babelio.com/auteur/Jacques-Danancier/58328>

<sup>70</sup> Jacques Danancier, Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Editions Dunod, 1999, page 79.

<sup>71</sup> tableau extrait du site [http://images.google.fr/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Floadimg.php%3FFILE%3DDUNOD\\_SSH%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01\\_0083%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01\\_0083\\_0010.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fle-projet-individualise-dans-l-accompagnement--9782100540976-page-83.htm&h=2520&w=3393&tbnid=shOktdDaUA6XcM%3A&docid=nyvUrIMd4Xq5NM&ei=7MHZV5KilYaz-AHQnZsY&tbm=isch&client=safari&iact=rc&uact=3&dur=812&page=0&start=0&ndsp=23&ved=0a-hUKEwiSyK6Os8HPAhWGGT4KHdDOBgMQMwgfKAEwAQ&bih=766&biw=1432](http://images.google.fr/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Floadimg.php%3FFILE%3DDUNOD_SSH%2FDUNOD_DANAN_2011_01%2FDUNOD_DANAN_2011_01_0083%2FDUNOD_DANAN_2011_01_0083_0010.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fle-projet-individualise-dans-l-accompagnement--9782100540976-page-83.htm&h=2520&w=3393&tbnid=shOktdDaUA6XcM%3A&docid=nyvUrIMd4Xq5NM&ei=7MHZV5KilYaz-AHQnZsY&tbm=isch&client=safari&iact=rc&uact=3&dur=812&page=0&start=0&ndsp=23&ved=0a-hUKEwiSyK6Os8HPAhWGGT4KHdDOBgMQMwgfKAEwAQ&bih=766&biw=1432)

Les dimensions					
	Vie sociale	Compétence dans l'environnement	Affirmation de soi	Vie affective	Compétences intellectuelles
C R I T È R E S	Vie dans le groupe	Diversité de l'environnement	Maîtrise de soi et de ses humeurs	Vie sexuelle (Repérage de son identité sexuée)	Curiosité intellectuelle (Entrer en relation avec la nouveauté)
	Hygiène, propreté	Adaptation aux situations	Confiance en soi	Expression des affects et contrôle des émotions	Capacité de projet (Pouvoir envisager son avenir)
	Relation à l'adulte	Compétences de déplacement	Discernement (Capacité de jugement et d'analyse des situations)	Relations de l'enfant dans la famille	Compétence de communication par le langage
	Rapport à la règle Rapport aux autres jeunes	Investissement de l'espace de vie	Capacité d'expression	Capacité de nouer des relations affectives	Capacité d'acquisition et de mobilisation des connaissances
	Sens des responsabilités	Connaissance de l'environnement	Identité Personne (Son histoire — sa famille)	Diversité des relations nouées	Se repérer dans l'espace et le temps

Ensuite, le critère vie dans le groupe sera décliné en cinq degrés. Par exemple, ceux-là pourraient être: est moteur dans le groupe, s'est bien intégré au groupe et participe à sa vie, s'est intégré partiellement avec certains éléments du groupe, a des difficultés pour s'y intégrer et s'extrait du groupe.

Dans son ouvrage, Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Jacques Dinandier décrit le ROCS comme « *un instrument qui est destiné à aider à la structuration du système de projet individualisé dans l'organisation. Il y occupe donc une place importante (...).* »<sup>72</sup> Cet outil permettra d'harmoniser les outils et pratiques en matière d'évaluation lors de la réalisation des projets individualisés des personnes accompagnées. Il constituerait les fondations d'un travail qui reste à construire et pour lequel plusieurs professionnels pourront accompagner la personne et donc participer à la construction du ROCS.

<sup>72</sup> Jacques Danancier, Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, éditions Dunod, 1999, page 113.

## **II. LES PRINCIPES D'ACCOMPAGNEMENT**

### II.1 Le processus de deuil selon Elisabeth Kübler Ross

*« Le deuil est une réaction et un sentiment de tristesse éprouvée à la suite de la mort d'un proche.(...) Souvent associé à la souffrance, le deuil est aussi considéré comme un processus nécessaire de délivrance, nommé résilience. C'est une étape initiatique : nous en sortons toujours grandi, plus mature, plus autonome. Les deuils font partie de l'existence et contribuent à nous structurer. »<sup>73</sup>*

Chacun d'entre nous a sa manière d'affronter le deuil. Certains s'y préparent très bien, ce qui leur permet de pouvoir faire face à la souffrance qu'il engendre. A l'inverse, d'autres n'ont pas les outils nécessaires pour aller au-delà, ou du moins, ont beaucoup de difficultés à passer cette étape. Le deuil est un processus actif malgré le fait que la personne soit dépressive car cette démarche est intérieure. Au départ, distinguer le positif du négatif, pour la personne touchée, n'est pas chose aisée. Quand le processus de deuil provoque une crise dans la vie d'un individu, la situation qui était établie jusqu'alors subie un changement radical.

Elisabeth Kübler Ross, psychiatre et psychologue américaine, a repéré cinq étapes dans le processus de deuil.

La première étape de celui-ci, selon Elisabeth Kübler Ross, est le choc initial suivi du déni. Cette réaction se constate souvent à l'annonce de la perte. Cela signifie que la personne ne croit pas et n'accepte pas la perte qui l'accable. Elle refuse de voir la réalité et voit le monde comme il était avant ce bouleversement. Les réactions sont plus ou moins brutales selon les personnes et cela peut perdurer dans le temps. La personne peut souvent employer des expressions comme *« ça ne peut pas m'arriver à moi » « ce n'est pas vrai » « ce n'est pas possible »*. Les émotions de l'individu paraissent presque absentes. Lorsque cette phase est terminée, la réalité de la perte commence à s'installer.

Pour illustrer mon propos, je m'appuierai sur la situation de C. Il a réalisé plusieurs stages en milieu ordinaire d'emploi. Son dernier stage en entreprise a duré six semaines. Au bilan, l'entreprise a remonté le manque de vitesse dans le rythme de travail et les difficultés de lecture et d'écriture qui allaient poser problème dans le domaine de la création en espaces verts. C. n'entendait pas les éléments qui lui avaient été remontés. Après le

---

<sup>73</sup> <http://www.drnature.fr/quest-ce-que-le-deuil/>

stage il me disait qu'il s'était donné à fond et après le bilan il disait que c'était peut-être pas la bonne période et qu'il serait plus rapide sur un autre stage.

La seconde étape est nommée la colère. La personne prend conscience de la réalité qu'il ressent comme une injustice. Elle ressent un sentiment de colère face à cette perte. La personne peut faire plus ou moins preuve d'agressivité et cherche à trouver un ou des coupable(s) à sa situation. L'agressivité et la colère ne sont pas intériorisées. Les proches de la personne, les soignants et toute autre personne qui l'entourent peuvent faire les frais de ces moments de colère et de revendications même s'ils ne leurs sont pas destinés. La personne accuse beaucoup et cela se traduit par exemple par « *c'est de ta faute si...* ». L'individu se questionne beaucoup durant cette phase et peut développer un sentiment de culpabilité envers lui-même. Cette deuxième étape est plus positive car la personne est entrée dans la prise de conscience de la réalité.

Pour C., cette phase s'est traduite par le fait qu'il nous disait « vous me mettez des bâtons dans les roues. C'est vous qui n'avez pas envie que j'aïlle en milieu ordinaire ».

La troisième phase dite de marchandage est faite de chantages et négociations. L'individu essaie de diminuer les limitations et contraintes liées à la perte. Très souvent il accepte certaines choses mais pas d'autres. Il arrive qu'il fasse jouer des informations contradictoires comme « *tel médecin me dit cela, tel autre me dit cela...* ».

La quatrième phase est celle de la tristesse qui se caractérise presque toujours par une phase de dépression. La personne ressent beaucoup de tristesse, de détresse et se remet très souvent en question. L'individu réalise peu à peu qu'il doit assumer la situation. Il l'exprime en disant « *je réalise que...* » par exemple. Certaines personnes endeuillées perçoivent le deuil parfois comme interminable à cette étape. La personne entre alors, parallèlement, dans une nouvelle étape où une réelle prise en charge peut débuter.

J'ai pu repérer cette phase chez C., notamment lorsqu'il disait « *Je préfère démissionner que de rester à l'ESAT toute ma vie* ». *Pendant cette phase, cette personne s'est totalement déconnectée et démotivée face au travail. Cela s'est traduit par des retards quasi journaliers ou de la mauvaise volonté dans la réalisation des travaux professionnels par exemple.*

Enfin, selon Elisabeth Kübler Ross, la dernière phase du processus de deuil est celle de l'acceptation. L'individu se sent mieux car la réalité de la perte est mieux vécue.

La personne peut encore ressentir de la tristesse mais elle investit de manière plus positive sa nouvelle situation et retrouve un équilibre émotionnel. Elle est de nouveau réaliste. Sa vie et son quotidien se sont réorganisés de façon qu'elle puisse vivre avec les conséquences de cette perte.

Dans la profession de chargé d'insertion, le processus de deuil et ses différentes étapes proposées par Elisabeth Kübler Ross me semblent être un outil nécessaire pour permettre au professionnel de savoir où en est la personne dans son processus de deuil. Il s'agira alors, pour moi, de lui proposer un accompagnement plus adapté et une meilleure compréhension de ses attitudes et comportements. Néanmoins, situer cette étape dans le processus de deuil de la personne demande du temps de présence auprès d'elle et un maximum d'observation car chaque personne traverse différemment ce processus de deuil.

Dans les professions du secteur social, en effet, l'accompagnement *« est utilisé pour caractériser le fait que l'éducateur – qui n'est ni un pédagogue, ni un substitut parental, ni un agent social – tente de se situer comme une sorte de médiateur entre le sujet et son environnement. Dans le respect de l'écoute de l'autre et tout en sachant qu'il doit parfois poser des limites, il veut être à la fois suffisamment présent - « utile » - pour devenir significatif, et suffisamment distancié pour ne pas imposer « sa » direction [...] Il existe toute une variété de positions intermédiaires qui rendent floues et conflictuelles les notions d'accompagnement »*<sup>74</sup>. C'est cette notion d'accompagnement et de médiation qui marque la similitude entre les métiers de chargé d'insertion professionnelle et d'éducateur spécialisé.

En tant que future chargée d'insertion, prendre en charge l'accompagnement d'une personne, c'est pouvoir évaluer sa situation actuelle et le travail d'accompagnement qui est à effectuer. Pour cela, de nombreux auteurs ont théorisé des outils qui peuvent nous être nécessaires comme Elisabeth Kübler Ross avec les étapes du deuil. D'autres comme Maslow, nous fournit les échelons à gravir dans la satisfaction des besoins d'un individu ce qui peut être étroitement lié au processus de résilience également.

---

<sup>74</sup> Maurice Capul et Michel Lemay, De l'éducation spécialisée, éditions Erès, 1997, p.125

## II.2 L'évaluation des besoins

Les professionnels peuvent évaluer les besoins des personnes accompagnées de plusieurs manières. Dans ce sens, ils peuvent utiliser l'entretien pour que la personne les évoque elle-même, en observant la personne ou en utilisant des outils comme la pyramide des besoins de Maslow.

### II.2.1 L'observation

*« L'observation « recueille » les faits comme l'abeille le pollen des fleurs. Comme elle, elle n'a de cesse de parcourir le terrain une attention et un labeur inlassables. « C'est le chercheur qui, patiemment, pendant de longs jours, regarde évoluer un animal ». Il enregistre « littéralement » les manifestations de la vie. Les faits produits doivent avoir un statut scientifique, c'est à dire se faire vérifiables, répétables et transmissibles. « pour attribuer une valeur pratique à ces données d'observation, l'objectivité de ce qui a été observé doit être garantie ». C'est la première des qualités de l'observation. Ceci implique la neutralité de l'observateur [...] L'objectivité suppose une attitude « désintéressée et impartiale » chez l'observateur, c'est à dire ne se laisser influencer « ni par le fait d'une attirance physique, ni par celui d'une docilité souvent factice qui, en apparence facilite les choses, ni par une conversation avec un autre membre de l'équipe ou avec un membre de la famille [...] »<sup>75</sup>*

L'observation est un pré-requis pour comprendre la personne et analyser sa situation avant de pouvoir l'accompagner. Par exemple, analyser la personne en situation de travail permet de déceler des éléments qu'elle n'aurait pas souhaité ou oser dire à l'accompagnateur. Les signes physiques sont parfois révélateurs de difficultés qui peuvent survenir dans le parcours d'insertion professionnelle de la personne. Ils peuvent par exemple transcrire une douleur, une émotion qui permet d'évaluer le bien-être de la personne à la fois physique et/ou dans l'environnement de travail.

### II.2.2 La pyramide des besoins de Maslow

Maslow est un psychologue américain qui a hiérarchisé les besoins humains en cinq paliers. L'être humain ne peut passer au besoin du palier supérieur tant que le besoin

---

<sup>75</sup> Pierre Nègre, La quête du sens en éducation spécialisée, de l'observation à l'accompagnement, éditions l'Harmattan, 1999, page 41

du palier inférieur n'est pas satisfait. Ainsi, Maslow distingue les cinq catégories de besoins suivantes:

Il y a en premier les besoins physiologiques qui sont les besoins liés à la survie de l'humain comme la faim, la soif ou la sexualité. La personne en situation de handicap ne peut pas être dans les conditions idéales pour rechercher un emploi si elle ne peut pas manger ou se doucher par exemple.

Ensuite vient le besoin de sécurité qui est une protection contre les dangers et menaces qui existent.

Puis, au troisième échelon de la pyramide est le besoin d'appartenance qui concerne la dimension sociale de l'individu. L'être humain a besoin de faire partie de groupes comme la famille ou le travail.

Le besoin d'estime de soi est le suivant. Il exprime l'envie de l'individu d'être reconnu en tant que personne à part entière au sein des groupes dont il est membre.

Enfin, l'ultime besoin est le besoin d'accomplissement qui fait passer l'être humain à la recherche de condition matérielle à l'individu en quête d'épanouissement.

Je pense que, pour une personne, être en situation de handicap à un moment ou au cours de sa vie, c'est alors comme si elle venait à nouveau au monde. L'autonomie est partiellement et temporairement perdue. Il convient donc de satisfaire ses besoins physiologiques comme manger avant d'envisager de combler d'autres besoins.

Certaines personnes, qui acquièrent, au cours de leur vie, un handicap psychique par exemple, peuvent « régresser » dans la pyramide des besoins de Maslow.

A mon sens, tous ces besoins sont liés les uns aux autres dans un ordre naturel d'accomplissement. Il faut commencer par certaines choses qui peuvent paraître banales comme dormir afin que de nouveaux buts naissent. C'est en cela que réside le rôle de l'accompagnateur : celui de pouvoir mesurer les efforts et les accomplissements de la personne afin de la valoriser dans le chemin qu'elle parcourt. Aussi, la citation suivante de M. Vial et de N. Mencacci, « *la première idée est, qu'avec l'accompagnement, on s'éloigne délibérément de toute attitude de maîtrise de l'un sur ce que fait l'autre. L'accompagnement, « être avec », est une relation avec l'autre que l'on découvre, et avec qui on fait un bout de chemin.[...] Accompagner, c'est être personne-ressource, ici et maintenant, et ce « être avec » fera que le chemin se trace, que des buts nouveaux apparaissent, que des effets naissent – largement imprévus* »<sup>76</sup> prend donc, pour moi, tout son sens.

---

<sup>76</sup> Michel Vial et Nicole Caparros Mencacci, L'accompagnement professionnel ?, éditions De Boeck supérieur, 2007, p.34

### II.2.3 Écouter et valider la parole de l'autre

Naomi Feil a défini la validation dans son ouvrage « Validation mode d'emploi techniques élémentaires de communication avec les personnes atteintes de démence sénile de type Alzheimer ». La technique de validation de l'écoute peut s'appliquer à toutes les personnes. Selon elle, « *la validation est une thérapie permettant de communiquer avec les personnes [...] Elle est basée sur une attitude de respect et d'empathie [...] La validation leur permet de rencontrer quelqu'un qui les écoute avec empathie et qui, sans les juger, accepte leur vision de la réalité [...] A mesure qu'augmente la confiance de la personne[...] pour celui ou celle qui prend soin d'elle, son angoisse décroît, la nécessité des moyens de contention diminue, sa confiance en soi se rétablit. Son comportement physique et social s'améliore, et son repli vers l'état végétatif est évité.* »<sup>77</sup>

D'après Naomi Feil, les techniques de validation sont simples. « [...] elles requièrent à la fois la capacité d'accepter les gens [...] tels qu'ils sont, et de se sentir bien à leur contact. Les intervenants en validation doivent être capables de laisser de côté leur propre jugement et leurs propres attentes sur le comportement d'autrui [...] »<sup>78</sup>

Ces techniques de validation nécessitent les mêmes outils que ceux utilisés par Rogers. C'est cette méthode, que j'essaye d'appliquer dans mon accompagnement quotidien. L'écoute est très importante. Il faut savoir apprendre à ne pas vouloir toujours combler les blancs afin de créer, pour l'autre, un espace de parole. Écouter et comprendre la situation de la personne nécessite du respect, peu importe la résonance que cette situation peut créer en soi. Il faut tout de même rester objectif quant à l'accompagnement tout en étant authentique afin de créer une relation d'aide au sein de la relation éducative.

D'ailleurs dans L'accompagnement professionnel Michel Vial et Nicole Caparros Mencacci illustrent parfaitement l'idée que je me fais de ces deux types de relations. « *La relation éducative: vers un bien-être que l'accompagné évaluera, un processus d'autonomisation; avoir le souci de l'autre, prendre soin; un travail aux limites vers l'émancipation.* » « *La relation d'aide peut prendre la forme de la relation réparatrice: restaurer, retrouver l'entièreté, effacer les traces, combler les manques, satisfaire les besoins, boucher les trous, reconstruire.* »<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Naomi Feil, Validation mode d'emploi, éditions Pradel, 1997, page 45

<sup>78</sup> Naomi Feil, Validation mode d'emploi, éditions Pradel, 1997, page 48

<sup>79</sup> Michel Vial et Nicole Caparros Mencacci, L'accompagnement professionnel ?, éditions De Boeck supérieur, 2007, p.68

### II.3 Etre congruent, dans un système de respect mutuel et d'empathie

Dans ses travaux sur l'apprentissage, Carl Rogers prône la non directivité. C'est à dire qu'il est préférable de privilégier les attitudes plutôt que les techniques, pour accompagner une personne et ne pas la mettre en échec.

Selon Carl Rogers les trois conditions essentielles dans l'établissement d'une relation pédagogique sont la congruence, le respect mutuel et l'empathie.

*« Carl Rogers nous parle du concept de « Congruence ». Peu de gens connaissent ce mot. Chez Rogers le concept de « Congruence » est en rapport avec le fait d'être « Authentique », c'est-à-dire « aligné » ou en accord entre toutes ses parties. (...) La difficulté, pour se montrer congruent au fil du temps va résider notamment dans le fait d'être conscient « en direct » à la fois de l'impact en moi provoqué par ce que me dit ou fait la personne que j'accompagne, et de la réaction que je mets en place en conséquence. A priori, plus ma réaction (interne ou externe) sera en accord conscient avec ce que je ressens intérieurement, plus je suis congruent. »<sup>80</sup>*

*« Le respect mutuel constitue l'un des fondements de la paix sociale et des relations interpersonnelles. Le respect suppose une compréhension et un partage des valeurs d'une personne ou d'une idée. La tolérance, quant à elle, sous-entend le fait de supporter quelqu'un ou quelque chose indépendamment de l'opinion ou du jugement qui lui est porté. »<sup>81</sup>*

Selon Rogers, être empathique c'est faire preuve de compréhension par rapport au système interne de la personne. C'est comprendre la situation passée et présente de la personne et dépasser les actes qu'elle a pu commettre pour pouvoir travailler avec elle. Nous n'avons pas à comprendre la personnalité ni les problèmes de la personne, nous devons la guider dans la recherche de la solution à ses problèmes. Nous recevons la personne, nous la rejoignons où elle en est, en veillant à rester objectif, nous l'accompagnons et la guidons pour son apprentissage et son insertion.

Par exemple, lorsque j'effectue un bilan de stage que ce soit à l'extérieur pour un travailleurs de l'ESAT ou à l'interne pour un stagiaire provenant d'IME par exemple, je

---

<sup>80</sup> <http://www.formation-ecoute-active.fr/suis-je-congru-ou-incongru-par-roger-lanteri-adapte-de-carl-rogers/>

<sup>81</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Respect.htm>

veille à rester honnête vis à vis de la personne. C'est à dire que lorsqu'un travailleur part en stage en entreprise, nous réalisons un bilan à la fin de cette période. Parfois le travailleur n'a pas tout compris ou n'a pas eu le temps de tout intégrer c'est pourquoi, généralement, nous reprenons ensemble, en plus du moniteur d'atelier référent, le contenu du bilan une fois revenus à l'établissement. Même si la réalité est parfois difficile à comprendre ou entendre pour le travailleur, je veille à être complète dans mes informations. Parfois la personne est déçue, mais il appartient à l'équipe encadrante de l'accompagner dans ce sentiment.

Ces valeurs d'empathie, de respect et de congruence sont essentielles dans l'accompagnement de la personne dans le domaine de l'insertion professionnelle. Elles constituent la base de la relation de confiance afin de cheminer avec l'autre dans la relation d'aide.

Cette notion de relation d'aide a également été théorisé par Carl Rogers. « *Cette relation se développe au cours d'un entretien visant la compréhension profonde de ce qu'il vit l'aidé, de sa manière de comprendre sa situation et de percevoir les moyens dont il dispose pour résoudre ses problèmes et pour évoluer. Il s'agit d'un échange à la fois verbal et non verbal qui favorise la création d'un climat de compréhension et l'apport d'un soutien dont la personne a besoin au cours d'une épreuve.* ». <sup>82</sup> Toujours Selon Carl Rogers, la relation d'aide regroupe sept concepts : la présence, l'écoute, l'acceptation, le respect, l'empathie, l'authenticité et la congruence. Ceux-ci représentent tout autant de notion qu'il est nécessaire

#### II.4 Le concept de Résilience

Lors d'une conférence<sup>83</sup>, Serge Tisseron, psychiatre et docteur en psychologie, a parlé de la résilience comme le fait qu'il est toujours possible de faire des expériences correctives afin d'apprivoiser le traumatisme. Selon lui, la résilience est un processus qui n'est jamais complètement achevé. Ce n'est pas parce que la personne semble aller mieux, qu'elle dit s'en être sortie et qu'elle a reconstruit sa vie qu'elle ne peut pas avoir des périodes où elle va moins bien. La résilience dissimule la complexité humaine. L'individu

---

<sup>82</sup> <http://rechercheensoinsinfirmiers.com/2014/05/03/les-sept-concepts-de-la-relation-daide/>

<sup>83</sup> Conférence du réseau parentalité 56, L'attachement: de la relation enfant-parent à la relation à l'autre, l'expérience de toute une vie, 28 septembre 2012

peut être beaucoup aidé et très aimé, il n'a jamais pour autant, la garantie de ne jamais retomber dans le traumatisme.

Ces propos s'illustrent souvent lorsque j'accompagne des travailleurs dans l'insertion professionnelle. Je prendrai la situation de G. , une femme dont la maladie psychique s'est manifestée alors qu'elle avait une trentaine d'années. Je l'accompagne professionnellement en partenariat avec sa monitrice référente. Parfois la maladie est tellement présente qu'il est nécessaire de faire une pause sur le côté professionnel pour se concentrer sur le soin.

Situer et accompagner la personne ne peut se faire sans certains outils comme l'empathie, l'écoute ou la congruence. Ce sont des qualités requises qui font partie, à mon sens, à la fois du rôle et des outils du chargé d'insertion. Sans ceux-ci et sans les auteurs tels que Carl Rogers, Naomi Feil, je pense que la compréhension de l'autre ne serait pas complète.

### **III. LE PLAN D'ACTION**

#### III.1 La création d'un service

<u>Finalité du plan d'action</u>	La création d'un service d'insertion professionnelle par l'emploi accompagné	2018	Conduite du projet : - Francis Dugay - Laurie Le Fay
<u>Etapes de la création</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre avec d'autres services d'insertion</li> <li>- La réalisation d'un budget prévisionnel concernant le service</li> <li>- La prévision des besoins humains et matériel</li> <li>- L'estimation du nombre de personnes pouvant être prises en charge par un professionnel accompagnateur.</li> <li>- Réponse à un appel à projet ou candidature à l'ARS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Janvier 2017 à mars 2017</li> <li>- Avril et mai 2017</li> <li>- Avril et mai 2017</li> <li>- Avril et mai 2017</li> <li>- Juin à septembre 2017</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Francis Dugay et Laurie Le Fay</li> <li>- Francis Dugay, Laurie Le Fay, la comptable de l'ESAT (Christine Le Guennec), le service qualité, rocher et développement de l'APA-JH et la Direction territoriale.</li> <li>- Service qualité, recherche et développement du siège.</li> </ul>

<u>Méthodes de travail</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rencontre avec des services d'insertion</li> <li>- Travail en partenariat avec les différents professionnels et les instances existantes au sein de l'APAJH</li> </ul>		
<u>Personnes impliquées</u>	<p>Les personnes impliquées dans la création de ce projet seront :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Directeur de l'ESAT</li> <li>- La Direction territoriale</li> <li>- Service qualité, recherche et développement du siège l'APAJH</li> </ul>		
<u>Livrables attendus</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le projet écrit de demande de création d'un service destiné à l'ARS</li> <li>- L'accord de l'ARS pour la création du service d'insertion professionnelle par l'emploi accompagné</li> <li>- L'ouverture du service</li> </ul>	<p>Septembre 2017</p> <p>2018</p> <p>2018</p>	
<u>Personnes/ services informés</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ARS</li> <li>- Cap emploi</li> <li>- Le SAMETH</li> <li>- Pôle emploi</li> </ul>		
<u>Évaluation</u>	Nous évaluerons la démarche en vérifiant si les livrables attendus ont été réalisés et dans le délai imparti.		L'évaluation sera réalisée par Laurie Le Fay et Francis Dugay.

### III.2 Et plus concrètement

#### III.2.1 L'accompagnement adapté tout au long de la vie professionnelle de la personne et de l'entreprise

Un service dédié à l'accompagnement dans l'insertion professionnelle par l'emploi accompagné pourrait répondre au besoin à la fois des travailleurs en situation de handicap mais aussi des entreprises, d'être accompagnés tout au long de la carrière profes-

sionnelle de la personne en situation de handicap. En effet, si l'on reprend une partie de l'analyse des questionnaires, « on peut remarquer sur les réponses du questionnaire destiné aux professionnels de l'insertion que 100% d'entre eux rencontrent des difficultés pour insérer les personnes en milieu ordinaire d'emploi. 57,1% d'entre eux pensent que cela est dû au manque de suivi et d'accompagnement sur le long terme.

77,8% des professionnels de l'insertion estiment que les dispositifs en matière d'insertion professionnelle sont insuffisants. Toujours selon ces professionnels, les raisons de cette insuffisance sont dues au manque d'accompagnement sur le terrain, le manque de diversité des dispositifs et le nombre trop élevé d'accompagnés par conseiller, le manque de suivi à long terme, le manque de place, le manque d'accompagnement des personnes en situation de handicap et des entreprises une fois l'embauche réalisée, le manque de dispositif pérenne d'aide aux entreprises. »<sup>84</sup>. Il apparaît donc clairement pour les professionnels, qu'un accompagnement tout au long de la carrière serait nécessaire. Les entreprises soulèvent également ce besoin à 28,6%.

Cela consisterait à répondre aux sollicitations des travailleurs en situation de handicap mais aussi des entreprises en cas de difficultés ou de questionnements. Ils pourraient ainsi faire appel au service d'insertion avant et après l'embauche du travailleur en situation de handicap. Cela aurait pour effet de rassurer les entreprises sur le fait qu'elles ne seront pas seules après l'embauche de la personne. Mais ce dispositif rassurerait également le travailleur nouvellement embauché. En effet un travailleur qui travaillait avant en ESAT a eu l'habitude d'avoir un étayage soit par l'établissement soit par un service d'accompagnement. Pouvoir bénéficier d'un service sollicitable à long terme peut être rassurant pour la personne et l'encourager dans ses démarches pour intégrer le milieu ordinaire d'emploi. Certains travailleurs n'osent pas de peur de perdre le filet de sécurité que constituait l'établissement d'origine comme l'ESAT.

### III.2.2 La sensibilisation des équipes

Jusqu'aujourd'hui, le FIPHFP finançait les dépenses liées à la sensibilisation des équipes, développée par les organismes publics, dans le cadre de l'insertion dans l'emploi des personnes en situation de handicap. Cette aide, n'ayant pas d'équivalent au sein de l'AGEFIPH, sera stoppée en 2017.

---

<sup>84</sup> Cf analyse des résultats p.62

L'insertion en entreprise des personnes en situation de handicap commence par la sensibilisation des équipes dans lesquelles elles seront intégrées. En effet, certaines entreprises peuvent avoir une politique handicap forte mais il est nécessaire d'associer les salariés à celle-ci et cela se fait en les sensibilisant.

La sensibilisation peut rentrer dans les missions du chargé d'insertion. En effet, il est à même de mener à bien cette tâche de par sa formation qui lui permet d'avoir une connaissance des différents handicaps. La sensibilisation passe par la communication qui elle se décline en plusieurs formes. *« Communiquer sur le handicap permet d'établir un climat de confiance et ainsi de faire en sorte que les salariés handicapés, et ceux susceptibles de le devenir, ne perçoivent pas le fait d'engager une démarche de reconnaissance de leur handicap ou le fait de faire connaître leur statut de personne handicapée dans l'entreprise comme un risque mais bien comme un avantage »*<sup>85</sup>.

Les supports de communication peuvent être sous forme de publications papier et supports digitaux comme des affiches, des vidéos ou des questionnaires (de type quizz). Mais ils peuvent également être sous forme événementielle, notamment par la participation à « la semaine pour l'emploi de personnes handicapées », aux « trophées pour l'insertion », par l'organisation ou à la participation au forum d'information sur le handicap regroupant des acteurs du secteur médico-social ( cap emploi, Service d'Appui au Maintien dans l'Emploi des Travailleurs Handicapés (SAMETH), ESAT, etc.) mais aussi sous forme de porte ouverte de l'ESAT afin de mettre en avant les savoirs faire des travailleurs accueillis.

La sensibilisation doit principalement informer sur :

- *« La situation de handicap peut aussi être la conséquence de problèmes de santé courants : tout collaborateur peut être concerné à un moment de sa vie professionnelle.*
- *Les handicaps et leurs conséquences sont divers.*
- *Aucun métier, aucun poste n'est a priori réservé ou interdit aux personnes handicapées.*
- *Se déclarer et entamer les démarches de reconnaissance du handicap sécurise l'emploi d'une personne handicapée.*

---

<sup>85</sup> cahieragefiph\_communiquer\_sur\_handicap.pdf

- *La majorité des handicaps sont compatibles avec une activité professionnelle.*
- *Un salarié handicapé ne représente pas une charge de travail supplémentaire pour ses collègues. »<sup>86</sup>*

### III.2.3 La coordination des différents acteurs

L'insertion des travailleurs en situation de handicap ne peut se faire qu'avec l'apport du chargé d'insertion. Celui-ci s'appuie sur un réseau et du partenariat afin d'accompagner au mieux les personnes en situation de handicap. Les acteurs constituant le partenariat peuvent être à la fois externes à l'entreprise mais aussi internes. Son rôle sera de coordonner et d'organiser la rencontre des différents acteurs afin de créer un maillage commun avec les compétences transversales de chacun.

- Les intervenants internes à l'entreprise

Au sein de l'entreprise le chargé d'insertion pourra s'appuyer sur plusieurs corps de métiers afin d'insérer les personnes en situation de handicap. Toutes les entreprises ne disposent pas toutes des mêmes professionnels dans leurs murs, la liste suivante est donc non exhaustive. Dans ce sens, il pourra solliciter :

- L'assistante de service social et le correspondant / référent handicap pour remplir les demandes liées à la RQTH ou à la reconnaissance de la lourdeur du handicap qui est attribuée automatiquement pour les sortants d'ESAT dans sa forme majorée.
- Les cadres et managers et le service RH pour mettre en place la sensibilisation sur la question du handicap dans l'entreprise, avoir des informations sur la politique handicap et la responsabilité sociale des entreprises (« la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »<sup>87</sup>)
- Le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de travail (CHSCT), le service de santé au travail et les représentants du personnel concernant le poste de travail qu'occupe le travailleur en situation de handicap et son bien-être au travail.

---

<sup>86</sup> cahieragefiph\_communiquer\_sur\_handicap.pdf

<sup>87</sup> [http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des\\_45921.html](http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des_45921.html)

- Les intervenants externes à l'entreprise
- Le SAMETH a pour mission de « *faciliter le maintien dans l'emploi des personnes handicapées dans les entreprises du secteur privé et les établissements du secteur public (administrations d'Etat, collectivités territoriales, fonction publique hospitalière)* »<sup>88</sup>. Un partenariat pourra être constitué avec le SAMETH afin de lui faire appel pour informer et conseiller les entreprises sur le maintien dans l'emploi, analyser la situation de difficulté et rechercher des solutions adaptées, et mobiliser des aides et prestations techniques, financières et humaines pour appliquer les solutions et parvenir au maintien dans l'emploi.
- Cap emploi dont l'action est « *d'assurer le diagnostic, l'orientation et l'accompagnement des personnes handicapées et des employeurs souhaitant les recruter* »<sup>89</sup>. Le chargé d'insertion pourrait être amené à requérir les services du cap emploi pour l'entreprise pour mettre en oeuvre des aides, adapter le poste de travail, faciliter l'accueil du travailleur en situation de handicap dans sa prise de fonction en entreprise.
- L'AGEFIPH peut apporter des conseils concernant les différentes aides possibles dans le secteur privé étant donné que leur action s'articule autour des démarches pour accéder et conserver un emploi. Cela pourra par exemple être la mise en place d'un financement pour l'intervention d'un ergonomiste qui évaluera les adaptations possibles pour l'adaptation d'un poste aux difficultés de la personnes en situation de handicap.
- Le FIPHFP « *aide les employeurs publics à remplir leurs engagements vis-à-vis des personnes en situation de handicap et à atteindre le taux légal d'emploi de 6%. Par ses financements et les partenariats qu'il noue, il incite les employeurs à mettre en oeuvre des politiques d'inclusion professionnelle (...)* »<sup>90</sup>. Il intervient exclusivement au sein des trois fonctions publiques.
- La MDA est partenaire important également. Une chargée d'insertion y est présente, celle-ci pourra être sollicitée pour la mise en place d'orientations qui pour-

---

<sup>88</sup> <https://www.agefiph.fr/Personne-handicapee/Projet-professionnel-et-formation/Sameth-vous-accompagne>

<sup>89</sup> <http://www.capemploi.com>

<sup>90</sup> <http://www.fiphfp.fr/Le-FIPHFP/Presentation/Missions>

ront être mise en place pour l'étayage de la personne en situation de handicap dans son insertion en milieu ordinaire d'emploi.

#### III.2.4 L'accompagnement vers la formation

L'insertion professionnelle en milieu ordinaire des travailleurs en situation de handicap peut être soumise à la condition de certains pré-requis. Parmi ces derniers on peut retrouver le permis de conduire, la formation à l'outil informatique. Une formation préalable est alors nécessaire. Selon la situation de la personne, le chargé d'insertion ne fera pas appel aux mêmes instances concernant une possible aide au financement.

Pour les travailleurs d'ESAT en démarche d'insertion professionnelle, le chargé d'insertion pourra voir pour inscrire des formations au plan de formation de l'employeur ou sous forme d'activité de soutien. Par exemple, l'ESAT Kerhoas Services fait appel à un prestataire externe qui vient dispenser une activité de soutien de préparation au passage du code de la route. Celle-ci a pour but de pouvoir décortiquer les différents termes utilisés dans les cours théoriques de code mais aussi de permettre à la personne de pouvoir s'évaluer avant de s'engager dans une démarche de passage du permis. Le plan de formation de l'ESAT peut intégrer la réalisation du Certificat d'Aptitude à la Conduite En Sécurité (CACES).

Pour les personnes ayant une RQTH et étant ou pas en situation d'emploi, des aides pour financer une formation peuvent être attribuées par l'AGEFIPH et le FIPHFP. Ces personnes peuvent également utiliser leur Compte Personnel de Formation à condition que la formation recherchée rentre dans la liste de celles proposées. Les personnes inscrites à pôle emploi pourront aussi le solliciter car c'est un organisme financeur.

La formation est une étape importante, parfois même indispensable pour doter la personne de compétences qui lui feront acquérir de la confiance en soi et lui permettront de prendre en charge son projet de vie. Il paraît nécessaire de reconnaître les acquis de la personne en situation de handicap pour ensuite l'accompagner à en obtenir de nouveaux.

#### III.2.5 L'accompagnement pérenne

L'accompagnement pérenne est nécessaire pour continuer à mobiliser la personne et faire en sorte de maintenir sa motivation. L'accompagnement doit se pratiquer de la phase d'évaluation des besoins et attentes à la mise en route du projet et même plus loin dans le temps. Il peut s'envisager sous différentes formes.

Peu importe la forme de l'entretien et son niveau de formalité, il doit montrer à la personne accompagnée que le chargé d'insertion lui accorde du temps et qu'il suit son projet. Ainsi la personne en situation de handicap mettra du sens dans ce qu'elle entreprend et dans son projet à venir. Ainsi cet accompagnement peut prendre la forme d'entretiens. Ceux-ci peuvent être formels ou pas et individuels ou collectifs. En effet, le chargé d'insertion pourra être amené à accompagner plusieurs situations pour lesquelles certaines étapes seront similaires. Par exemple, Il pourrait accompagner collectivement un atelier portant sur la réalisation du Curriculum Vitae (CV). L'entretien est individuel quand ses objectifs le nécessitent comme pour définir vers quelles structures va démarcher la personne pour entreprendre un stage. Le chargé d'insertion peut également mettre en place des ateliers collectifs par exemple pour que les personnes simulent des entretiens. Pour cela, il peut animer des entretiens factices, faire participer les personnes entre elles et aussi utiliser l'outil informatique comme le site « emploi store ». Un suivi pérenne peut également s'effectuer par entretiens téléphoniques qui peuvent permettre un suivi de la progression de la personne et d'amorcer une démarche du processus d'autonomisation.

Au début, l'accompagnement peut s'imaginer sur rendez-vous en face à face ou téléphoniques fixés d'un commun accord entre le chargé d'insertion et la personne accompagnée. Ensuite lorsque la personne est en situation de travail (stages, mises à dispositions ou emploi), l'accompagnement peut être fait à partir de demandes qu'émet la personne, c'est à dire lorsqu'elle en ressent le besoin. C'est la notion de pérennisation, comme un filet de sécurité, qui va permettre à la personne de développer un sentiment de sécurisation.

## **CONCLUSION**

Les ESAT sont passés d'une logique associative à celle d'ancrage dans un territoire donné. C'est à dire que l'établissement ne se suffit plus à lui-même pour accompagner les personnes en situation de handicap accueillies. Pour cela, l'établissement développe sans cesse des partenariats avec les différentes collectivités, entreprises et organismes environnants afin de créer une dynamique dans l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap. Cette dynamique se crée par la diversification des tâches professionnelles qui leurs sont proposées, la possibilité d'effectuer des prestations en autonomie ou sous forme de mise à disposition, la réalisation de stages et une évolution des modes d'accompagnement notamment dans la mise en place d'activités de soutien qui pourraient répondre à leurs besoins.

Aujourd'hui, l'ESAT se lance un nouveau défi : répondre à la demande des travailleurs concernant l'insertion professionnelle en milieu ordinaire par la demande de création d'un nouveau service. Le travail d'enquête associé à ce mémoire a permis de mettre en exergue les difficultés rencontrées par les travailleurs en situation de handicap, les chargés d'insertion professionnelle et les entreprises concernant l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Les trois enquêtes et l'analyse environnementale font ressortir des manques au niveau de l'accompagnement dans l'insertion professionnelle qui correspondent aux principes constituant le concept d'emploi accompagné.

L'emploi accompagné de par son accompagnement pérenne représente un enjeu pour l'ESAT en matière d'insertion professionnelle des travailleurs en situation de handicap. De plus, ce dispositif soutenu récemment par l'état dans la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels tend à se développer et semble en adéquation avec les priorités du gouvernement et est en accord avec les attentes du secteur médico-social et de l'entreprise.

Cette loi légitimise l'emploi accompagné comme dispositif en faveur de l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap. Cela conforte la volonté des différents acteurs impliqués d'oeuvrer dans le même sens, de travailler en partenariat et de construire un maillage à partir des compétences transversales de chacun afin d'accompagner aux mieux les personnes en situation de handicap.

# **TABLES DES MATIÈRES**

REMERCIEMENTS	p. 2
SOMMAIRE	p. 3
AVANT PROPOS	p. 4
TABLE DES SIGLES	p. 5
GLOSSAIRE	p. 7
<b>INTRODUCTION</b>	p. 9
<b><u>PREMIÈRE PARTIE LE CONTEXTE INSTITUTIONNEL</u></b>	p. 12
<b><u>I. LA FÉDÉRATION DES APAJH</u></b>	p. 13
<u>I.1 Les valeurs de la fédération des APAJH</u>	p. 13
<u>I.2 Le projet associatif</u>	p. 13
<u>I.3 Les principes développés par le projet d'établissement de l'ESAT</u>	p. 14
<u>I.4 Le contexte géographique</u>	p. 16
I.4.1 Au niveau national	p. 16
I.4.2 Au niveau régional	p. 16
I.4.3 Au niveau local	p. 17
<b><u>II. L'ESAT KERHOAS SERVICES DE LARMOR-PLAGE</u></b>	p. 17
<u>II.1 L'historique</u>	p. 17
<u>II.2 La description de l'ESAT</u>	p. 18
<u>II.3 Le cadre juridique de l'ESAT</u>	p. 19
<u>II.4 L'habilitation</u>	p. 21
<u>II.5 Le financement</u>	p. 21
<u>II.6 Les modalités d'admission</u>	p. 21
<u>II.7 Le fonctionnement et l'organisation générale</u>	p. 22
II.7.1 L'organigramme	p. 22
II.7.2 Le fonctionnement de l'ESAT	p. 23
<u>II.8 Les missions de l'ESAT</u>	p. 23
II.8.1 La finalité du travail en ESAT	p. 23
II.8.2 Le public accueilli à l'ESAT	p. 24

II.8.3 L'équipe pluriprofessionnelle de l'ESAT	p. 26
<u>II.9 Les différents types de prestations</u>	p. 27
II.9.1 L'accompagnement vers une formation technique par le travail	p. 27
II.9.2 L'accompagnement psychologique	p. 27
II.9.3 L'accompagnement socio-éducatif	p. 28
<u>II.10 Les partenaires de l'ESAT</u>	p. 28
II.10.1 Les partenaires commerciaux	p. 28
II.10.2 Les partenaires médico-sociaux	p. 28
II.10.3 Les partenaires judiciaires	p. 29
<b><u>III. LE PROJET DE PRISE EN CHARGE</u></b>	p. 30
<u>III.1 Les missions et axes de travail</u>	p. 30
<u>III.2 Les fonctions qui composent ma mission</u>	p. 30
<u>III.3 Ma contribution / mon travail</u>	p. 31
<u>III.4 Les outils mis à ma disposition</u>	p. 32
<u>III.5 Les compétences développées</u>	p. 33
<b><u>DEUXIÈME PARTIE DE L'ANALYSE À LA CONCEPTUALISATION</u></b>	p. 35
<b><u>I. L'ANALYSE ENVIRONNEMENTALE</u></b>	p. 36
<u>I.1 En externe</u>	p. 36
I.1.1 L'évolution législative	p. 36
I.1.2 L'évolution sociétale	p. 36
I.1.3 Les éléments liés au contexte économique actuel	p. 38
I.1.4 La réalité concurrentielle	p. 40
<u>I.2 Les incidences de l'environnement externe sur l'interne</u>	p. 40
I.2.1 L'obligation de résultat	p. 40
I.2.2 Le contexte juridique	p. 41
I.2.3 La perspective dévolution	p. 42
<b><u>II. LA PROBLÉMATISATION</u></b>	p. 43
<b><u>III. UN CONCEPT INNOVANT</u></b>	p. 47
<b><u>TROISIÈME PARTIE LES ENQUÊTES</u></b>	p. 52
<b><u>I. MÉTHODOLOGIE</u></b>	p. 53

<u>I.1 Les travailleurs de l'ESAT</u>	p. 53
I.1.1 Le choix du panel	p. 53
I.1.2 L'outil	p. 53
I.1.3 Le mode de diffusion	p. 54
I.1.4 Les difficultés rencontrées	p. 55
<u>I.2 Les professionnels de l'insertion</u>	p. 55
I.2.1 Le choix du panel	p. 55
I.2.2 L'outil	p. 56
I.2.3 Le mode de diffusion	p. 56
I.2.4 Les difficultés rencontrées	p. 57
<u>I.3 Les entreprises et collectivités</u>	p. 57
I.3.1 Le choix du panel	p. 57
I.3.2 L'outil	p. 57
I.3.3 Le mode de diffusion	p. 58
I.3.4 Les difficultés rencontrées	p. 58
<u>I.4 La méthode d'étude des données</u>	p. 59
<u>II. RÉSULTATS</u>	p. 59
<b><u>QUATRIÈME PARTIE LE PLAN D'ACTION</u></b>	p. 64
<b><u>I. LE FONCTIONNEMENT D'UN SERVICE D'EMPLOI ACCOMPAGNÉ</u></b>	p. 65
<u>I.1 Le contexte législatif</u>	p. 65
<u>I.2 Public concerné</u>	p. 68
<u>I.3 L'interface avec l'ESAT</u>	p. 69
<b><u>II. LES PRINCIPES D'ACCOMPAGNEMENT</u></b>	p. 71
<u>II.1 Le processus de deuil selon Elisabeth Kübler Ross</u>	p. 71
<u>II.2 L'évaluation des besoins</u>	p. 74
II.2.1 L'observation	p. 74
II.2.2 La pyramide des besoins de Maslow	p. 74
II.2.3 Écouter et valider la parole de l'autre	p. 76
<u>II.3 Être congruent dans un système de respect mutuel et d'empathie</u>	p. 77
<u>II.4 Le concept de Résilience</u>	p. 78
<b><u>III. LE PLAN D'ACTION</u></b>	p. 79

<u>III.1 La création d'un service</u>	p. 79
<u>III.2 Et plus concrètement</u>	p. 80
III.2.1 L'accompagnement adapté tout au long de la vie professionnelle de la personne et de l'entreprise	p. 80
III.2.2 La sensibilisation des équipes	p. 81
III.2.3 La coordination des différents acteurs	p. 83
III.2.4 L'accompagnement vers la formation	p. 85
III.2.5 L'accompagnement pérenne	p. 85
<b>CONCLUSION</b>	p. 87
TABLE DES MATIÈRES	p. 88
BIBLIOGRAPHIE	p. 92
TABLE DES ANNEXES	p. 96

# **BIBLIOGRAPHIE**

## **Sites internet**

[http://www.burnout-info.ch/fr/burn-out\\_a\\_la\\_mode.htm](http://www.burnout-info.ch/fr/burn-out_a_la_mode.htm) (consulté en septembre 2015)

<http://www.sesam-bretagne.fr/index.php/les-paej-pour-qui-pour-quoi> (consulté en avril 2015)

<http://qualite.comprendrechoisir.com/comprendre/5s> (consulté en avril 2015)

<http://www.apajh.org> (consulté en mars 2016)

<http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512481> (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460> (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000613810&categorieLien=id> (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647> (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000430707&categorieLien=id> (consulté en mars 2016)

[http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2008/08-09/ste\\_20080009\\_0100\\_0174.pdf](http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2008/08-09/ste_20080009_0100_0174.pdf) (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020645029&categorieLien=id> (consulté en mars 2016)

<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020879475&categorieLien=id> (consulté en mars 2016)

[http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste\\_20100009\\_0100\\_0056.pdf](http://www.sante.gouv.fr/fichiers/bo/2010/10-09/ste_20100009_0100_0056.pdf) (consulté en avril 2016)

<http://www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2010/15/childrens-right-to-family-life/definition-intellectual-disability> (consulté en avril 2016)

[http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document\\_d\\_appui\\_RBPP\\_Esat\\_Juin\\_2013.pdf](http://www.ansm.sante.gouv.fr/IMG/pdf/Document_d_appui_RBPP_Esat_Juin_2013.pdf) (consulté en novembre 2016)

[http://www.lesociographe.org/img/ART-61\\_canto4.pdf](http://www.lesociographe.org/img/ART-61_canto4.pdf) ((consulté en mars 2016)

<http://www.cnt-f.org/nautreecole/?Le-travail-et-les-Esat> (consulté en avril 2016)

[http://www.economie.gouv.fr/files/emploi\\_travailleurs\\_handicapes\\_2013.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/emploi_travailleurs_handicapes_2013.pdf) (consulté en avril 2016)

[http://www.huffingtonpost.fr/2014/11/18/consequences-sociales-crise-economique-insee-portrait-social-france\\_n\\_6178952.html](http://www.huffingtonpost.fr/2014/11/18/consequences-sociales-crise-economique-insee-portrait-social-france_n_6178952.html) ((consulté en septembre 2015)

<http://www.faire-face.fr/2015/02/10/loi-handicap-sondage-ifop/> ((consulté en mars 2016)

<http://vosdroits.service-public.fr/professionnels-entreprises/F15204.xhtml#N100A2> ((consulté en juin 2016)

<http://www.senat.fr/rap/r14-409/r14-4095.html> (consulté en juin 2016)

<http://www.un.org/press/fr/2013/SOC4800.doc.htm> (consulté en juin 2015)

<http://www.handimarseille.fr/le-magazine/societe/article/une-passerelle-entre-travail-en> (consulté en mai 2016)

<http://www.forres.espacedoc.net/fileadmin/forres/accompagnement-paul.pdf> (consulté en septembre 2015)

[http://www.officiel-prevention.com/formation/fiches-metier/detail\\_dossier\\_CHSCT.php?rub=89&ssrub=206&dossid=361](http://www.officiel-prevention.com/formation/fiches-metier/detail_dossier_CHSCT.php?rub=89&ssrub=206&dossid=361) (consulté en novembre 2016)

<http://www.emploi-accompagne.fr/le-collectif/promouvoir> (consulté en septembre 2016)

<http://www.emploi-accompagne.fr/images/documents/emploiacc-international> (consulté en septembre 2016)

<https://www.defi-metiers.fr/dossiers/le-conseil-en-evolution-professionnelle> (consulté en septembre 2016)

[http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/21/les-conseillers-de-pole-emploi-pourront-suivre-jusqu-a-350-chomeurs\\_1793837\\_3234.html](http://www.lemonde.fr/economie/article/2012/11/21/les-conseillers-de-pole-emploi-pourront-suivre-jusqu-a-350-chomeurs_1793837_3234.html) (consulté en septembre 2016)

<http://www.unafam.org/specificite-du-handicap-psychique.html> (consulté en septembre 2016)

<http://www.babelio.com/auteur/Jacques-Danancier/58328> (consulté en septembre 2016)

[http://images.google.fr/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Floading.-php%3FFILE%3DDUNOD\\_SSH%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01\\_0083%2FDUNOD\\_DANAN\\_2011\\_01\\_0083\\_0010.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fle-projet-individualise-dans-l-accompagnement--9782100540976-page-83.htm&h=2520&w=3393&tbnid=shOktd-DaUA6XcM%3A&docid=nvyUrIMd4Xq5NM&ei=7MHzV5KiIYaz-AHQnZsY&tbm=isch&client=safari&iact=rc&uact=3&dur=812&page=0&start=0&ndsp=23&ved=0ahUKEwiSyK6Os8HPAhWGGT4KHdDOBgMQMwgfKAEwAQ&bih=766&biw=1432](http://images.google.fr/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Floading.-php%3FFILE%3DDUNOD_SSH%2FDUNOD_DANAN_2011_01%2FDUNOD_DANAN_2011_01_0083%2FDUNOD_DANAN_2011_01_0083_0010.jpg&imgrefurl=https%3A%2F%2Fwww.cairn.info%2Fle-projet-individualise-dans-l-accompagnement--9782100540976-page-83.htm&h=2520&w=3393&tbnid=shOktd-DaUA6XcM%3A&docid=nvyUrIMd4Xq5NM&ei=7MHzV5KiIYaz-AHQnZsY&tbm=isch&client=safari&iact=rc&uact=3&dur=812&page=0&start=0&ndsp=23&ved=0ahUKEwiSyK6Os8HPAhWGGT4KHdDOBgMQMwgfKAEwAQ&bih=766&biw=1432) (consulté en octobre 2016)

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000031974532&categorieLien=id> (consulté en octobre 2016)

[https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=3B4C62AB8D2AC304AE58C811114D7883.tpdila08v\\_3?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000033024056&dateTexte=20161005&categorieLien=id#LEGIARTI000033024056](https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do;jsessionid=3B4C62AB8D2AC304AE58C811114D7883.tpdila08v_3?cidTexte=LEGITEXT000006074069&idArticle=LEGIARTI000033024056&dateTexte=20161005&categorieLien=id#LEGIARTI000033024056) (consulté en octobre 2016)

<https://www.service-public.fr/particuliers/vosdroits/F32457> (consulté en octobre 2016)

<http://www.drnature.fr/quest-ce-que-le-deuil/> (consulté en octobre 2016)

<http://rechercheensoinsinfirmiers.com/2014/05/03/les-sept-concepts-de-la-relation-daide/> (consulté en octobre 2016)

<http://www.formation-ecoute-active.fr/suis-je-congru-ou-incongru-par-roger-lanteri-adapte-de-carl-rogers/> (consulté en octobre 2016)

<http://www.toupie.org/Dictionnaire/Respect.htm> (consulté en octobre 2016)

[cahieragefiph\\_communiquer\\_sur\\_handicap.pdf](#) (consulté en octobre 2016)

<http://www.developpement-durable.gouv.fr/La-responsabilite-societale-des.45921.html> (consulté en octobre 2016)

<https://www.agefiph.fr/Personne-handicapee/Projet-professionnel-et-formation/Sameth-vous-accompagne> (consulté en octobre 2016)

<http://www.fiphfp.fr/Le-FIPHFP/Presentation/Missions> (consulté en octobre 2016)

<http://annuaire.action-sociale.org/?p=unite-de-vie-ext--scaer-290009505&details=caracteristiques> (consulté en octobre 2016)

## **Documents internes à l'établissement**

Projet associatif

Projet d'établissement de l'ESAT

Règlement de fonctionnement de l'ESAT

Fiche de poste

logiciel interne de l'APAJH profil et parcours

## **Ouvrages**

Gérard Zribi, L'avenir du travail protégé, Les ESAT dans le dispositif d'emploi des personnes handicapées, Éditions presses de l'EHESP, 2012

Jacques Danancier, Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif, Éditions Dunod, 1999

Michel Vial et Nicole Caparros Mencacci, L'accompagnement professionnel ?, Éditions De Boeck supérieur, 2007

Maurice Capul et Michel Lemay, De l'éducation spécialisée, Éditions Erès, 1997

Naomi Feil, Validation mode d'emploi, Éditions Pradel, 1997

Pierre Nègre, La quête du sens en éducation spécialisée, de l'observation à l'accompagnement, éditions l'Harmattan, 1999

## **Article**

Article Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique, Christophe Baret, RIMHE, revue internationale sur le management et l'humanisme n°2, NE, mai juin juillet 2012, Varia

## **Rapport**

Annie Le Houerou, Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire, Aménager les postes et accompagner les personnes, Rapport au Premier ministre, septembre 2014, 89 pages

## **Conférence**

Conférence du réseau parantéité 56, L'attachement: de la relation enfant-parent à la relation à l'autre, l'expérience de toute une vie, 28 septembre 2012.

## **TABLES DES ANNEXES<sup>91</sup>**

<b><u>Annexe 1</u></b> : Fiche de poste	p. 2
<b><u>Annexe 2</u></b> : Article <u>Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique</u> , Christophe Baret.	p. 4
<b><u>Annexe 3</u></b> : Questionnaire pour les travailleurs de l'ESAT	p. 21
<b><u>Annexe 4</u></b> : Questionnaire pour les professionnels de l'insertion	p. 28
<b><u>Annexe 5</u></b> : Questionnaire pour les entreprises	p. 35
<b><u>Annexe 6</u></b> : Réponses au questionnaire destiné au travailleurs de l'ESAT	p. 41
<b><u>Annexe 7</u></b> : Réponses au questionnaire destiné aux professionnels de l'insertion	p. 46
<b><u>Annexe 8</u></b> : Réponses au questionnaire destiné aux entreprises	p. 52

---

<sup>91</sup> L'ensemble des annexes est consultable dans le livret des annexes

## Mots clés

Insertion professionnelle - ESAT - Emploi accompagné - déficience intellectuelle - troubles psychiques

## Synthèse

L'accompagnement des personnes en situation de handicap autrefois centré sur l'institution tend de plus en plus à s'ouvrir sur l'extérieur et à travailler en collaboration avec d'autres secteurs comme celui de l'entreprise ou du soin. Les lois de 2002 et de 2005 ont introduit une logique de prise en compte de la personne en la mettant au centre du dispositif, en la rendant actrice de son projet. Alors qu'avant c'était plutôt un système de prise en charge globale de la personne.

Ces droits reconnus dont disposent les personnes en situation de handicap les poussent vers de nouvelles expériences pour lesquelles elles se savent en sécurité du fait de l'accompagnement médico-social et du cadre législatif qui les cadrent. Dans ce sens, les travailleurs d'ESAT effectuent des stages afin de découvrir le monde de l'entreprise en milieu ordinaire d'emploi. Pour se faire, les établissements s'ouvrent et développent leur réseau de partenariat afin de répondre aux besoins des travailleurs en situation de handicap. Il est important de ne pas oublier que l'ESAT a pour mission d'autonomiser les personnes et ensuite de les accompagner dans l'insertion en milieu ordinaire, lorsque celle-ci est souhaitée.

L'ESAT Kerhoas Services de Larmor-Plage accueille 98 travailleurs en situation de déficience intellectuelle avec ou sans troubles associés. Lors de la réalisation des projets individuels, l'établissement s'efforce de répondre aux demandes des différents travailleurs à condition que celles-ci entrent dans son champs d'action. Seulement, il est avéré que l'ESAT ne dispose pas des moyens nécessaires afin d'accompagner durablement les travailleurs dans le domaine de l'insertion professionnelle.

Les enquêtes réalisées auprès des travailleurs de l'ESAT, des professionnels de l'insertion et des entreprises ont soulevé des besoins communs aux trois populations qui pourraient être accompagnés par un chargé d'insertion. Parmi ces besoins, on recense notamment un accompagnement pérenne dans l'insertion professionnelle, une sensibilisation des équipes accueillantes et la coordination des différents acteurs intervenants dans le projet de la personne accompagnée.