

# CCB

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)*

# **Repenser la démarche d'accompagnement pour pérenniser la dynamique d'inclusion : Nouvelle mission du chargé d'insertion à l'ESAT du GPEAJH**

Présenté et soutenu publiquement par :

Da Silva Benjamin

Promotion 22

Tuteurs : François-Marie FERRE - Nelly JACOB

RENNES - Décembre 2018

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

J'adresse mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenu tout au long de cette formation et dans la réalisation de ce mémoire.

En premier lieu, je souhaite remercier Nelly et François-Marie, mes deux tuteurs de mémoire pour leur accompagnement de qualité.

Je remercie également M. BAS, Directeur général de l'association du GPEAJH, ainsi que M. MONARD, Directeur de l'ESAT, pour leur confiance.

Un grand merci à mes collègues de formation pour nos riches échanges durant ces deux années.

Merci à mes collègues de l'ESAT, Christel et Laurie, pour leurs contributions et leurs conseils avisés ainsi qu'à mes collègues du Pôle Technique, Anne-Gaëlle et Aline, pour leur aide précieuse.

Un grand merci à ma famille pour leur patience et leur soutien.

Enfin, je souhaite chaleureusement remercier les travailleurs de l'ESAT du GPEAJH et M. STAUDER de l'ESAT "La Main et l'œuvre" de Troyes qui, par leur participation, ont enrichi mon travail d'investigation.

## SOMMAIRE

Remerciements .....	Page 2
Sommaire .....	Page 3
Index des sigles .....	Page 4
Avant-propos .....	Page 5
Introduction générale .....	Page 6
<b>PREMIERE PARTIE : L'inclusion professionnelle à l'ESAT du GPEAJH : une dynamique enclenchée.....</b>	<b>Page 9</b>
1.1) Le cadre associatif .....	Page 9
1.2) L'ESAT du GPEAJH.....	Page 11
1.3) L'inclusion professionnelle : une dynamique positive.....	Page 25
1.4) Les moyens déployés pour favoriser l'inclusion professionnelle....	Page 30
<b>DEUXIEME PARTIE : Forces et faiblesses de la démarche d'inclusion.....</b>	<b>Page 40</b>
2.1) La démarche inclusive.....	Page 40
2.2) Méthodologie de l'enquête.....	Page 51
2.3) Analyse du contenu des entretiens.....	Page 59
<b>TROISIEME PARTIE : Plan d'action pour développer la démarche d'inclusion</b>	<b>Page 75</b>
3.1) Optimiser l'accompagnement des travailleurs .....	Page 75
3.2) Repenser l'organisation de l'ESAT pour favoriser et pérenniser l'inclusion.....	Page 87
Conclusion générale .....	Page 94
Tables des matières .....	Page 95
Bibliographie et sources.....	Page 98
Annexes .....	Page 102

## INDEX DES SIGLES

AAH : Allocation aux adultes handicapés

AGEFIPH : Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

ANESM : Agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale

APAJH : Associations pour adultes et jeunes handicapés

CAT : Centre d'aide par le travail

CDD : Contrat à durée déterminée

CDI : Contrat à durée indéterminée

CIH : Comité interministériel du handicap

CDAPH : Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées

ESAT : Établissement et service d'aide par le travail

FIPHFP : Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

GPEAJH : Groupement pour l'épanouissement des adultes et jeunes handicapés

HAS : Haute autorité de santé

IME : Institut médico-éducatif

MAD : Mise à disposition

MDPH : Maison départementale des personnes handicapées

MO : Milieu ordinaire

OETH : Obligation d'emploi de personnes handicapées

PIA : Projet individuel d'accompagnement

PMSMP : Période de mise en situation en milieu professionnel

RSDAE : Restriction substantielle et durable pour l'accès à l'emploi

SAVS : Service d'accompagnement à la vie sociale

SESSAD : Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile

SMIC : Salaire minimum interprofessionnel de croissance

## AVANT-PROPOS

J'occupe la fonction de Moniteur-Educateur au sein d'un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) qui est implanté dans la commune de Saint-Brice Courcelles, près de Reims dans la Marne (région Grand Est).

L'ESAT dépend de l'association du Groupement pour l'épanouissement des adultes et jeunes handicapés (GPEAJH) de la Marne fondée en 1969 et adhérente depuis sa création à la fédération nationale des Associations pour adultes et jeunes handicapés (APAJH). Cette association de loi 1901 fonde son action "sur l'absolu respect de la personne humaine et entend promouvoir la dignité et la citoyenneté des personnes en situation de handicap en œuvrant à la fois pour leur complet épanouissement individuel et leur meilleure intégration à toute forme de vie sociale<sup>1</sup>".

L'APAJH Marne - GPEAJH gère aujourd'hui quatre établissements et services regroupés en deux pôles : le pôle enfance et le pôle adulte. Le pôle enfance assure la gestion d'un Institut médico-éducatif (IME) fondé en 1970 et d'un Service d'éducation spécialisée et de soins à domicile (SESSAD) créé en 2010. Le pôle adulte regroupe lui un Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) créé en 2010 et l'Etablissement et service d'aide par le travail, fondé en 1994.

L'ESAT accueille aujourd'hui 58 personnes en situation de déficience intellectuelle avec ou sans troubles associés autour de six ateliers professionnels : espaces verts, travail de la vigne champenoise, maçonnerie paysagère, conditionnement, restauration, et peinture vitrerie et revêtement.

Exerçant depuis 2002 au sein du pôle social de l'ESAT, je suis le garant du projet individuel de la personne. Mon rôle au sein de la structure est d'assurer aux travailleurs un soutien éducatif dans le but de favoriser leur autonomie et leur intégration dans le tissu social environnant.

---

<sup>1</sup> Projet associatif du GPEAJH

## INTRODUCTION GENERALE

Ces dernières décennies, les établissements et services d'aide par le travail ont traversé plusieurs grandes évolutions législatives et sociétales qui ont participé à la construction d'un cadre institutionnel structuré permettant de répondre au plus près des besoins des personnes accueillies. Leur double vocation est d'offrir aux travailleurs des activités à caractère professionnel ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. La circulaire 60 AS du 31 octobre 1978 précise également que l'ESAT doit " *permettre à ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail* ".

Cette volonté d'inclusion s'est affirmée au fil du temps à la fois à travers les politiques handicap qui se sont succédées, mais également à travers une volonté de plus en plus forte d'un certain nombre de travailleurs d'ESAT désireux d'approcher le milieu ordinaire. Ce mémoire se focalisera essentiellement sur ce public situé aux portes de l'inclusion.

Cependant, force est de constater que les résultats en matière d'insertion sont aujourd'hui trop peu satisfaisants : les départs de travailleurs d'ESAT vers le milieu ordinaire représentent annuellement environ 1 à 2%<sup>2</sup>. Encouragé par des directives européennes, le gouvernement a donc engagé, le 20 septembre 2017, un travail approfondi et des concertations sur plusieurs priorités dont l'une, destinée à réformer la politique de l'emploi en faveur des personnes en situation de handicap, notamment dans le but de promouvoir davantage une société inclusive. La rénovation de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés conduite au premier semestre 2018 a abouti à une simplification dans le cadre de la loi du 5 septembre 2018 relative à la liberté de choisir son avenir professionnel. Un second temps de concertation avec les partenaires sociaux et les représentants des personnes est d'ores et déjà engagé. Il doit permettre de rénover l'offre des services destinée à garantir et sécuriser les parcours vers et dans l'emploi des travailleurs handicapés et d'appuyer les employeurs dans cette politique.

---

<sup>2</sup> Rapport d'information N° 409 fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) par M. Eric BOCQUET, Sénateur.

Les ESAT ont bien entendu toute leur place dans ce projet et se positionnent désormais comme des créateurs de passerelles vers le milieu ordinaire. Néanmoins, dans un contexte socio-économique en perpétuel mouvement, ces établissements du travail protégé doivent faire face à des défis complexes. En effet, la diversité des publics qui sont aujourd'hui adressés par la CDAPH<sup>3</sup> (population vieillissante, croissance du handicap psychique...) accueillis dans un environnement économique moins favorable rend le défi de l'inclusion encore plus difficile. Cette réalité les oblige à faire preuve d'adaptation, d'imagination et d'innovation dans leurs pratiques du quotidien.

C'est dans cet esprit d'ouverture qu'en 2012, la Direction de l'ESAT du GPEAJH a enclenché une véritable dynamique de développement et s'est donné les moyens d'innover dans son approche commerciale au bénéfice des projets des personnes accueillies. L'équipe pluridisciplinaire a pu développer de manière significative l'intégration en milieu ordinaire de travail à travers le dispositif de mise à disposition en entreprise qui a permis la signature de plusieurs contrats à durée indéterminée.

Des moyens importants, notamment en termes d'accompagnement, ont été déployés pour structurer le dispositif d'insertion au sein de l'établissement. C'est à cette période que l'on ma confié une double mission : l'accompagnement éducatif des travailleurs mis à disposition ainsi que le soutien aux entreprises. Bien qu'elle soit positive en termes de résultats, cette dynamique de parcours se voit confrontée à un certain nombre d'obstacles, qu'ils soient de nature individuelle ou institutionnelle. Afin de poursuivre le travail d'accompagnement déjà entrepris, il sera primordial d'analyser les forces et faiblesses de la démarche et ainsi proposer des axes de développement stratégique.

Au regard de ces perspectives, nous souhaitons donc mettre en lumière cette question de recherche : **En quoi le chargé d'insertion peut-il contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée à l'ESAT du GPEAJH ?**

---

<sup>3</sup> Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées

Pour mieux appréhender cette question, il sera alors nécessaire de mettre en exergue le travail engagé à l'ESAT du GPEAJH pour favoriser l'inclusion professionnelle des travailleurs de l'ESAT, de penser la structuration qualitative du poste de chargé d'insertion et de repenser l'organisation fonctionnelle de l'établissement.

Il s'agira de préciser dans un premier temps le contexte global de l'ESAT du GPEAJH qui permettra ainsi de mieux cerner son fonctionnement et son environnement. Nous pourrons ainsi préciser l'enjeu de l'inclusion au sein de la structure et les moyens déployés.

A travers un travail d'enquête mené auprès des travailleurs accompagnés et d'un ESAT spécialisé dans les dispositifs d'insertion, il conviendra de rechercher dans un deuxième temps les forces et les faiblesses de la démarche qui permettront de mieux définir les freins et les leviers de l'inclusion.

Enfin, au regard des différents résultats et analyses, nous développerons des propositions d'actions visant à consolider et à pérenniser la démarche d'inclusion engagée au sein de l'ESAT du GPEAJH depuis quelques années.

## PREMIERE PARTIE

### L'inclusion professionnelle à l'ESAT du GPEAJH : une dynamique enclenchée

---

#### INTRODUCTION

Afin de mieux situer notre travail de recherche, il nous semble nécessaire de définir dans cette première partie le contexte associatif et institutionnel de l'ESAT du GPEAJH et ses spécificités. Nous pourrions ainsi mettre en évidence l'enjeu de l'insertion professionnelle au sein de l'établissement, définir la démarche engagée à travers notamment le dispositif de mise à disposition et présenter les moyens déployés pour accompagner les travailleurs dans leurs projets d'inclusion.

#### 1.1) Le cadre associatif

Le Groupement pour l'épanouissement des adultes et jeunes handicapés de la Marne (GPEAJH) est une association à but non lucratif de Loi 1901, créée en 1969 à l'initiative d'enseignants spécialisés, d'organismes syndicaux, et de parents d'élèves.

Le GPEAJH adhère depuis le 8 mai 1969 à l'Association pour adultes et jeunes handicapés (APAJH). Le GPEAJH est ainsi l'une des 90 associations départementales qui composent le réseau des APAJH en France, et contribue dans la Marne à l'accueil et à l'accompagnement des 32000 personnes fréquentant l'un des 600 établissements et services du réseau en France.

La création d'un Institut médico-éducatif en 1970 a été le point de départ d'une volonté d'offrir à des enfants et des adolescents déficients intellectuels avec ou sans troubles associés une structure pédagogique et éducative adaptée.

S'en est naturellement suivi la question de l'insertion professionnelle des adultes en situation de handicap qui a permis la création en 1994 d'un Centre d'aide par le travail (CAT) devenu à travers la loi du 11 février 2005 Établissement et service d'aide par le travail.

Cette recherche permanente d'intégration sociale a également permis l'ouverture de deux services en 2010 : un Service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), et un Service d'éducation spéciale et de soins à domicile (SESSAD).

Ainsi, l'APAJH Marne - GPEAJH a pour but de « rechercher et de mettre en œuvre tous les moyens permettant d'assurer l'enseignement, l'éducation, ou la rééducation, la formation professionnelle de l'enfance ou de l'adolescence inadaptées mais aussi de veiller à l'insertion sociale et professionnelle d'adultes handicapés.<sup>4</sup> »

L'APAJH Marne - GPEAJH s'est fixée comme objectif « la création d'un climat favorable aux intérêts des enfants, des adolescents, et des adultes en difficultés. Il entend promouvoir la dignité des personnes handicapées en œuvrant pour leur complet épanouissement et leur meilleure intégration à toute forme de vie sociale et professionnelle. »

L'APAJH Marne - GPEAJH compte 5 axes stratégiques d'action associative définis dans son projet associatif :

- « Participer à l'adaptation de la société aux personnes en situation de handicap. »
- « Au travers de ses établissements et services, mettre la personne en situation de handicap, en capacité de réussir son insertion sociale. »
- « Permettre aux personnes en situation de handicap d'être dans l'autodétermination et l'autoreprésentation. »
- « Partager l'expérience et la technicité acquise. »
- « Imaginer une place pour les usagers dans les instances de l'association. »

### **Les établissements et services gérés par L'APAJH Marne - GPEAJH :**

#### **Le pôle enfance :**

- L'Institut médico-éducatif "Le Clos Villers"

Créée en 1970, cette structure est agréée pour accueillir 84 enfants et adolescents, dont 14 en internat de semaine.

---

<sup>4</sup> Projet Associatif du GPEAJH

- Le Service d'éducation spéciale et de soins à domicile

Il a été créé le 4 janvier 2010 et est agréé pour accompagner 20 enfants en situation de handicap.

#### Le pôle adulte :

- L'Établissement et service d'aide par le travail

Créée en 1994, cette structure est agréée pour accueillir 58 adultes reconnus travailleurs handicapés avec déficience intellectuelle.

- Le Service d'accompagnement à la vie sociale

Il a été créé le 4 janvier 2010. Il est agréé pour accompagner 25 adultes en situation de handicap.

## **1.2) L'ESAT du GPEAJH**

### **1.2.1) Historique et localisation**

Afin de répondre à une forte demande d'adultes en situation de handicap en attente d'un accompagnement socioprofessionnel dans le bassin rémois, l'association du GPEAJH a créé le 1er juillet 1994 le Centre d'aide par le travail (CAT) du GPEAJH. Désormais appelé ESAT du GPEAJH, il accueillait alors à son ouverture 30 personnes en situation de handicap. Plusieurs extensions d'agréments se sont ensuite succédées (39 places en 1997, 40 en 1998, 48 en 2001, 51 en 2006, 52 en 2011) pour porter sa capacité d'accueil à 58 personnes depuis 2012.

L'association a fait le choix d'installer l'établissement dans une zone d'activité dans la commune de Saint-Brice Courcelles. Cette implantation au cœur des autres entreprises de la zone positionne l'ESAT comme un véritable acteur économique. Située aux portes de l'agglomération de Reims (près de 200 000 habitants), la commune de Saint-Brice Courcelles (3500 habitants) offre un accès à l'ensemble du réseau de transports en commun (Bus et Tramway). Cette proximité avec la ville de Reims permet également à l'ESAT de bénéficier de l'ensemble des ressources de l'agglomération comme l'accès aux soins, aux structures sociales, culturelles et sportives.

### 1.2.2) Les missions de l'ESAT du GPEAJH

L'ESAT du GPEAJH a été créé selon les modalités fixées notamment par l'article L344-2 du Code de l'Action Sociale et des Familles qui précise la nature de cet établissement :

« Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la CDAPH a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social ».

Le cadre législatif de l'ESAT est celui instauré par la circulaire 60 AS du 31 octobre 1978 selon laquelle la mission de l'ESAT est de :

« faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle des personnes, momentanément ou durablement, incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en atelier protégé ; permettre à ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou en atelier protégé ».

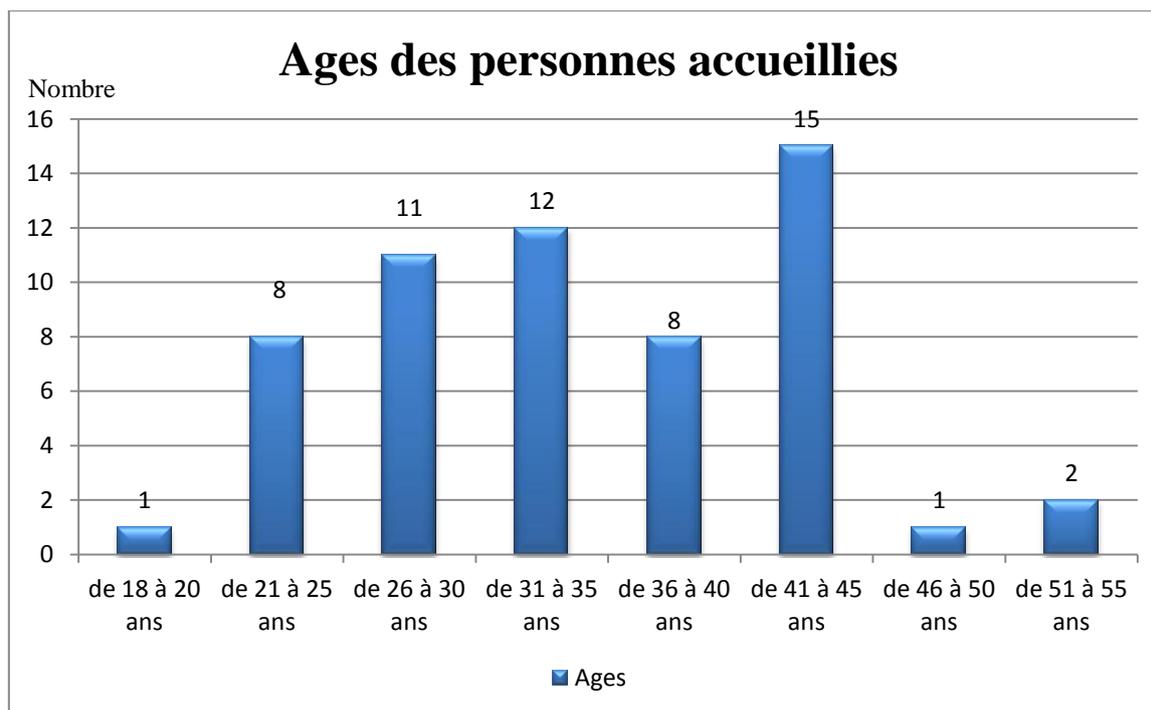
Les missions de l'ESAT du GPEAJH sont donc les suivantes :

- Assurer la formation professionnelle des personnes admises ;
- Mettre en œuvre ou favoriser l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien et de renforcement des acquis scolaires ;
- Assurer, à travers le pôle social, un soutien aux personnes handicapées dans le but de favoriser leur autonomie et leur intégration dans le tissu social environnant ;
- Permettre aux personnes ayant manifesté le souhait, et par la suite, des capacités de travail suffisantes, de quitter l'établissement pour aller soit vers un atelier protégé soit vers le milieu professionnel ordinaire.

### 1.2.3) Les personnes accueillies

L'ESAT du GPEAJH accueille 58 travailleurs en situation de handicap (déficients intellectuels) orientés par la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées (CDAPH). Nous comptons à ce jour 15 femmes et 43 hommes au sein de nos effectifs.

**Graphique n°1 : Ages des personnes accueillies à l'ESAT du GPEAJH**



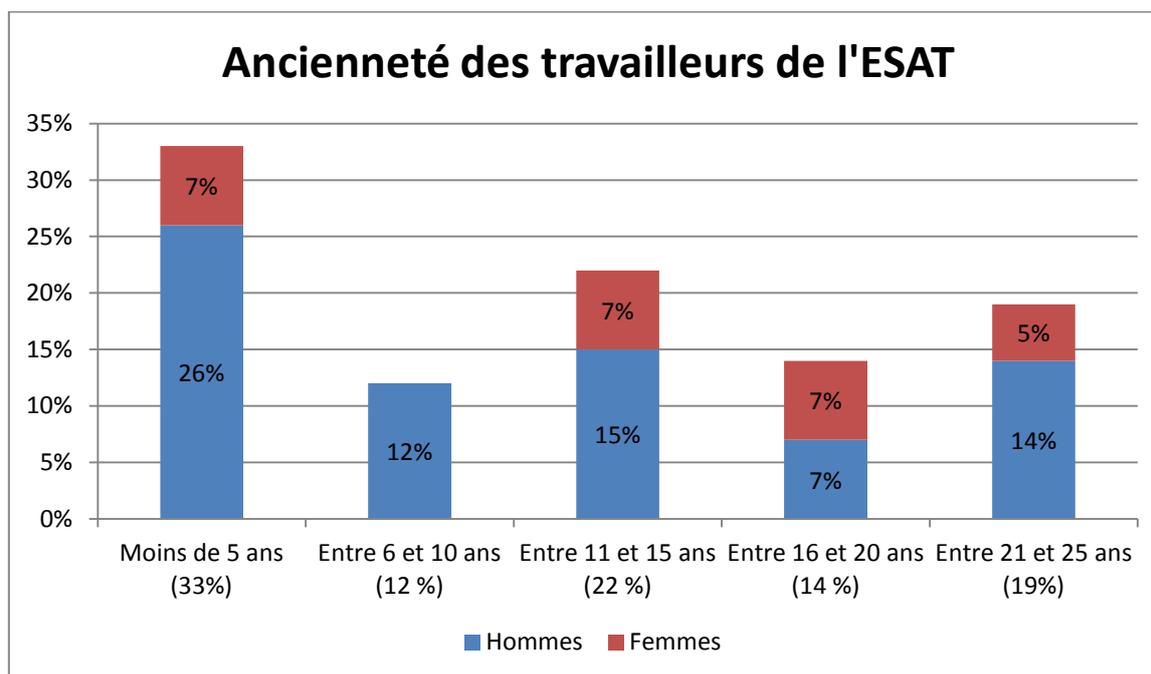
Source : Rapport d'activité 2017

La moyenne d'âge est de 33 ans et 11 mois pour les hommes et de 35 ans et 10 mois pour les femmes. Pour l'ensemble de la population, elle est de 34 ans et 5 mois.

69% des travailleurs en situation de handicap ont moins de 40 ans.

La tranche d'âge la plus représentée au sein de l'ESAT est comprise entre 41 et 45 ans (26% de la population accueillie).

**Graphique n°2 : Ancienneté des travailleurs de l'ESAT du GPEAJH**



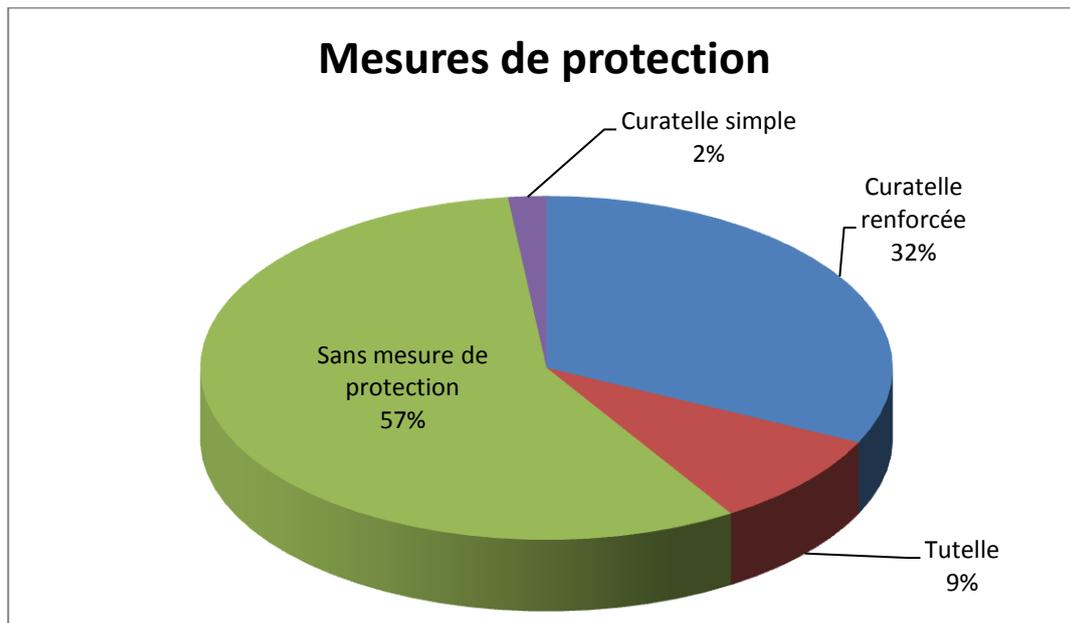
Source : Rapport d'activité 2017

L'ancienneté moyenne est de 11 ans et 3 mois. Les hommes ont une ancienneté moyenne de 10 ans et 7 mois contre 13 ans et 3 mois pour les femmes.

Un tiers de l'effectif global soit 33 % a été accueilli au cours de ces 5 dernières années. Cela s'explique par un accueil important au regard du dernier agrément en date du 1er décembre 2012 (6 places supplémentaires) et le remplacement de plusieurs travailleurs récemment insérés dans le milieu ordinaire de travail.

Malgré une moyenne d'âge relativement jeune, 33% des travailleurs ont une ancienneté dans l'établissement supérieure à 16 ans.

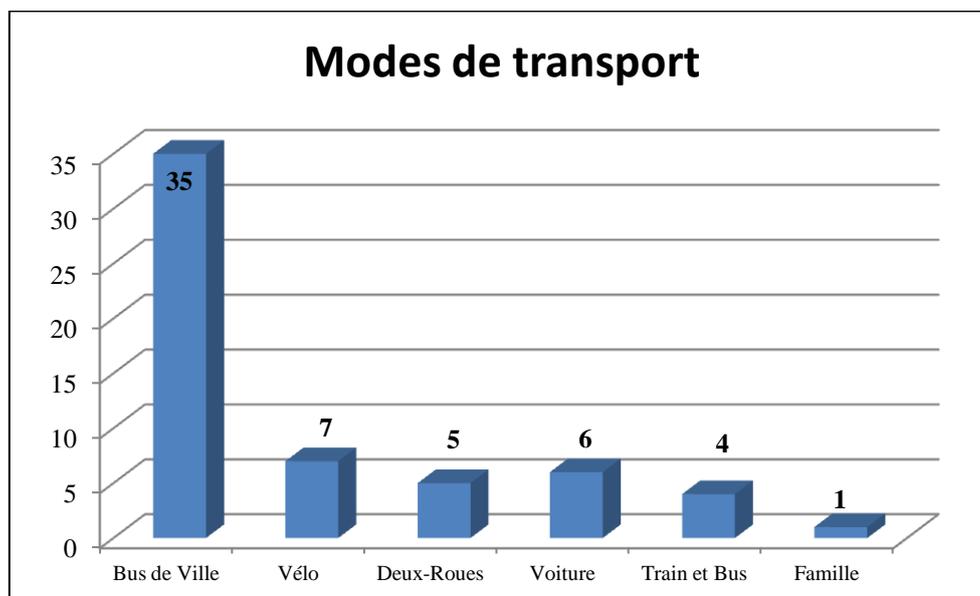
**Graphique n°3 : Les personnes sous mesure de protection**



Source : Rapport d'activité 2017

Plus de la moitié de la population accueillie (57%) ne bénéficie d'aucune mesure de protection ce qui met en lumière une certaine autonomie dans la vie quotidienne.

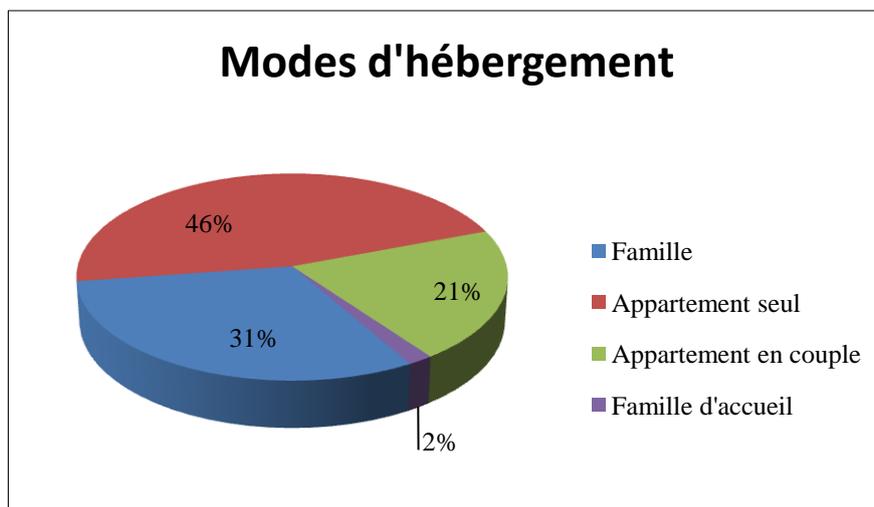
**Graphique n°4 : Les modes de transports**



Source : Rapport d'activité 2017

Hormis une personne qui est accompagnée par sa famille pour se rendre à l'ESAT, 57 personnes sont autonomes dans leurs déplacements. Les travailleurs utilisent principalement les transports en commun.

#### Graphique n°5 : Les modes d'hébergement



Source : Rapport d'Activité 2017

67% des travailleurs accueillis à l'ESAT du GPEAJH vivent de manière autonome en appartement. 21% d'entre eux vivent en couple et 46% vivent seul en appartement.

#### 1.2.4) Les activités de production

Les activités de production représentent un véritable support de l'accompagnement socio-éducatif. Elles sont organisées autour de six domaines d'activités : espaces verts, travaux de la vigne champenoise, maçonnerie paysagère, peinture, sous-traitance et service en restauration.

Les travailleurs sont répartis dans neuf équipes de production. Chaque équipe est encadrée par un moniteur d'atelier sous la supervision du Chef d'atelier.

**Tableau n°1 : Les activités de production**

<b>ATELIERS</b>	<b>POSTES</b>	<b>TRAVAUX</b>	<b>CLIENTS</b>
<b>SOUS-TRAITANCE</b>	1 équipe de 13 travailleurs 1 moniteur d'atelier	Conditionnement Routage Mise sous pli Détachement en entreprise...	Particuliers Entreprises
<b>PEINTURE, VITRERIE, REVÊTEMENT</b>	1 équipe de 6 travailleurs 1 moniteur d'atelier	Peinture d'intérieur Entretien de boiseries Peinture d'extérieur Revêtement de sol Papiers peints Façade...	Particuliers Entreprises
<b>ESPACES VERTS</b>	5 équipes de 6 travailleurs 5 moniteurs d'atelier  <i>Dont 2 équipes formées pour les travaux de la vigne Champenoise</i>	Taille de haies et d'arbustes Engazonnement Aménagement paysager et plantations Entretiens...	Particuliers Entreprises
<b>MAÇONNERIE PAYSAGÈRE</b>	1 équipe de 6 travailleurs 1 moniteur d'atelier	Travaux de clôture Pose de portails Pose de pavés Petite maçonnerie...	Particuliers Entreprises
<b>SERVICE EN RESTAURATION</b>	1 équipe de 3 travailleurs 1 éducateur spécialisé 1 salarié de l'entreprise prestataire	Préparation de denrées alimentaires en liaison froide livrées par un prestataire, Service en salle, Entretien des locaux...	Particuliers Entreprises Travailleurs de l'ESAT Salariés de l'ESAT

Source : Auteur

L'essentiel des activités de production de l'ESAT se déroule à l'extérieur. Ce choix d'externaliser nos activités coïncide avec la volonté d'intégrer la structure dans le tissu économique et social environnant et ainsi privilégier les rencontres avec les différents acteurs du milieu ordinaire. Seules les activités des ateliers sous-traitance et service en restauration se passent dans les locaux de l'ESAT. Cependant, il est possible de détacher ces équipes au sein même des entreprises afin de leur permettre elles aussi de découvrir le milieu ordinaire de travail tout en bénéficiant de l'accompagnement de l'ESAT.

Ainsi, depuis quelques années, pour répondre aux aspirations professionnelles de certains travailleurs, nous avons développé de manière significative les mises à dispositions collectives (encadrées ou non) et individuelles. Ces périodes permettent aux travailleurs qui en ont le désir de découvrir la réalité de l'entreprise et les exigences qui en découlent.

### **1.2.5) L'accompagnement des travailleurs en situation de handicap**

*« L'exercice des droits et libertés individuels est garanti à toute personne prise en charge par des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Dans le respect des dispositions législatives et réglementaires en vigueur, lui sont assurées : ...Une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité favorisant son développement, son autonomie et son insertion, adaptés à son âge et à ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit être systématiquement recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision. A défaut, le consentement de son représentant légal doit être recherché... ».*<sup>5</sup>

Pour mener à bien les missions qui lui sont confiées, l'ESAT s'appuie sur un certain nombre d'outils et notamment le Projet Individuel d'Accompagnement (PIA) qui a été instauré dans notre établissement en 2001. Le PIA définit les attentes et les besoins de la personne ainsi que les moyens nécessaires pour y répondre. Pour ce faire, l'ensemble des professionnels élaborent de manière collective et transversale des plans d'actions en relation avec les objectifs professionnels et sociaux définis avec le travailleur. Les actions sont organisées de façon à proposer au travailleur un accompagnement personnalisé permettant le

---

<sup>5</sup> Extrait de l'article 7 de la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale

développement de ses compétences, de son autonomie, de ses apprentissages et ce dans une recherche permanente de valorisation.

Chaque année, une réunion regroupant le travailleur, le directeur de l'ESAT, le moniteur d'atelier référent et l'éducateur permet dans un premier temps d'établir un bilan de l'année écoulée appuyé par des écrits et des grilles d'évaluations. Dans un deuxième temps, à partir de la parole de l'usager et des différents éléments apportés par l'équipe, nous élaborons ensemble des axes de travail à poursuivre. Une synthèse des différents échanges précisant les objectifs professionnels et sociaux est ensuite rédigée par l'éducateur référent, validée par le directeur et bien entendu par le travailleur. Que ce soit en amont, pendant et après la réunion, la participation du travailleur à son projet individualisé est en permanence recherchée grâce à de multiples échanges.

Le Projet Individuel d'Accompagnement tient compte de l'ensemble des particularités de la personne et évolue tout au long de son parcours dans l'établissement. Ce document constitue un avenant au contrat d'aide et de soutien par le travail.

Les activités de soutien se déroulent sur deux plans pour permettre à la personne accueillie de tirer profit du cadre social mis à sa disposition :

➤ Activités de soutien de premier type

Afin de mettre en œuvre les objectifs fixés dans le Projet Individuel d'Accompagnement, l'équipe pluridisciplinaire s'appuie sur différentes actions tournées vers l'acquisition et le développement de compétences comme le stipule l'article L344-2-1 du Code de l'Action Sociale et des Familles qui précise que : « *Les établissements et services d'aide par le travail mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent, dans des conditions fixées par décret* ».

Ces différentes actions s'articulent autour de :

- l'apprentissage sur les chantiers ;
- de soutiens professionnalisant ;
- de formations professionnelles (individuelles ou collectives) ;
- de stages en milieu protégé ;
- de stages en milieu ordinaire ;
- d'actions de prévention...

L'ensemble de ces actions de soutien sont menées par le pôle production et le pôle social qui peuvent solliciter des partenaires extérieurs pour leur mise en œuvre.

➤ Activités de soutien de second type

L'article 121.1 de la circulaire n°60 AS du 31 octobre 1978 précise :

*« Les soutiens ou activités du second type correspondent à ce que le décret appelle activités extraprofessionnelles : il peut s'agir d'organisation de loisirs, d'activités sportives, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne, etc. Ils peuvent assurément avoir leur importance dans un projet global d'épanouissement professionnel et social et il n'est pas question de les proscrire... ».*

Afin d'encourager leur insertion sociale et culturelle, le pôle social a mis en place un système d'œuvres sociales. Chaque mois, les travailleurs se voient attribuer des "tickets actions" qui peuvent être échangés contre des offres culturelles et de loisirs (Cinéma, Bowling, Piscine...). Les éducateurs accompagnent les travailleurs qui le souhaitent sur des projets de week-ends ou de séjours de vacances. De plus, de manière régulière, l'ESAT du GPEAJH propose aux travailleurs des temps d'échanges et de partages articulés autour de la pratique sportive (Futsal, course à pied...).

Différentes actions peuvent se faire au sein même de l'établissement ou en externe, en partenariat avec divers organismes. Elles répondent aux objectifs formalisés dans le Projet Individualisé d'Accompagnement de la personne.

## 1.2.6) Les moyens de l'établissement

Les ressources humaines et organisationnelles (cf annexe 1) :

*« Les principes de pluridisciplinarité et transdisciplinarité sont animés par la mise en place d'un management participatif. La réponse aux besoins des travailleurs est approchée par le travail mené en commun par les différents pôles de l'établissement et en complémentarité en termes de compétences, d'interactivité et de coopération interne. <sup>6</sup> »*

- Le Directeur

Responsable de l'établissement et garant du projet individualisé des personnes accueillies, il est mandaté par l'association du GPEAJH pour mettre en œuvre les valeurs associatives au sein de l'ESAT. Il est chargé de la conception, de la mise en œuvre et du développement des actions éducatives, pédagogiques, techniques ou thérapeutiques.

Il est responsable de la sécurité des personnes et des biens qui lui sont confiés. Il ordonne les dépenses dans le cadre du budget qui lui est alloué pour l'exploitation dont il est responsable.

- Pôle administratif

Il est composé :

- d'une secrétaire de direction qui est responsable de la tenue du secrétariat, de l'accueil et du standard. Elle est chargée de la bonne circulation des informations entre les différents pôles et membres du personnel.

- d'une comptable qui assure et organise quotidiennement la gestion de son service. Elle est responsable de la comptabilité "sociale" et de "production" de l'établissement. Elle étudie la faisabilité comptable et financière des projets (investissements, sorties, formations, etc.)

- Pôle services généraux

Un agent de service intérieur est chargé de l'entretien des locaux. Il est à noter que dans le cadre de la politique d'insertion des travailleurs de l'ESAT, ce poste a été créé et aménagé de

---

<sup>6</sup> Projet d'établissement de l'ESAT du GPEAJH

la façon la plus adaptée au travailleur en situation de handicap qui l'occupe (horaires, planning des tâches, etc.).

- Pôle médical

Un médecin psychiatre est présent chaque mercredi après-midi sur l'établissement. Il est responsable de l'approche médicale au sein de l'ESAT. Il effectue un travail d'accompagnement thérapeutique auprès des travailleurs et répond aux besoins de l'équipe. Il fait également le lien avec les médecins référents des travailleurs.

- Pôle social

Une équipe de trois éducateurs (deux éducatrices spécialisées et un moniteur-éducateur, moi même) est chargée d'accompagner l'ensemble des travailleurs dans la mise en œuvre de leurs projets individuels, que ce soit au niveau social mais également au niveau professionnel.

Au niveau social, les éducateurs de l'ESAT assurent un soutien aux travailleurs dans le but de favoriser leur autonomie, leur responsabilisation et leur intégration dans le tissu social. Le pôle social tend à orienter les travailleurs vers les différents dispositifs de droit commun existants en partageant la volonté de "faire avec" et non pas "à la place" du travailleur. Afin de faciliter cette démarche d'autonomie, les éducateurs s'appuient sur un réseau de partenaires (mandataires judiciaires, travailleurs sociaux, bailleurs sociaux, foyers d'hébergement...). Le pôle social assure également un soutien aux travailleurs d'ordre administratif.

Au niveau professionnel, le pôle social tient un rôle important en termes d'accompagnement notamment sur le champ de la formation. Une éducatrice est précisément affectée à la gestion et à la mise en œuvre des formations individuelles et collectives, qualifiantes et non qualifiantes.

Le pôle social assure également la gestion de l'accueil de stagiaires. L'ESAT accueille chaque année un grand nombre de stagiaires venant d'établissements médico-sociaux (IME, ESAT notamment), des missions locales ou d'organismes d'accompagnement. Une éducatrice est chargée spécifiquement de cet accompagnement.

### L'évolution de ma mission au sein du pôle social :

Face au nombre croissant de travailleurs intégrés dans le milieu ordinaire à travers le dispositif de mise à disposition, la direction de l'ESAT m'a proposé en 2012, en complément de mon travail éducatif, d'assurer l'accompagnement de ces personnes ainsi que leurs employeurs. En lien avec le chef d'atelier, je m'occupe de la gestion des plannings et j'apporte aux travailleurs et aux entreprises un soutien de proximité.

De plus, dans le cadre de leurs projets professionnels, les travailleurs ont la possibilité également d'effectuer des stages que ce soit en milieu ordinaire ou en milieu protégé. Que ce soit en amont, pendant et après la période de stage, je leur apporte un soutien éducatif.

L'inclusion des travailleurs dans la société et en particulier dans le milieu ordinaire de travail est une volonté affirmée par l'association du GPEAJH. De ce fait, la direction de l'ESAT est en recherche permanente de pistes d'évolutions pour pérenniser la dynamique actuelle. Ma présence en formation pour valider le diplôme de chargé de projets d'insertion professionnelle des travailleurs en situation d'handicaps (DPITSH) vient dans ce cadre appuyer une volonté de développement stratégique.

- Pôle production

Il est composé :

- d'un chef d'atelier qui organise et coordonne les travaux des différents ateliers. Il assure le respect des délais de fabrication et est responsable de la qualité des prestations de production. Il gère les devis, les factures et les plannings se rapportant à la production. Il collabore également aux actions de soutien des usagers.

- de neuf moniteurs d'atelier. Le moniteur d'atelier est responsable de l'encadrement des travailleurs dans les activités d'atelier et de chantiers. Il prend part à la conception et à la mise en œuvre des Projets Individualisés d'Accompagnement des travailleurs. Il participe aux actions de soutien mises en place. Il forme professionnellement (théorie et pratique) les travailleurs et met en œuvre quotidiennement les orientations de leurs projets respectifs.

### Les moyens matériels :

Pour proposer un accueil et un accompagnement de qualité, l'ESAT du GPEAJH dispose de quatre bâtiments distincts :

- Le bâtiment principal qui est composé de trois zones :
  - La zone d'accueil qui comprend l'entrée, une salle de détente et les bureaux du personnel administratif ainsi que celui de la direction.
  - La zone production dans laquelle se trouvent les vestiaires, les ateliers de conditionnement, des espaces de stockage, l'infirmerie et le bureau du chef d'atelier.
  - La zone d'accompagnement social, située à l'étage, comprenant les bureaux des éducateurs du pôle social ainsi qu'une salle de réunion.
  
- L'annexe 1 qui comprend :
  - Un espace dédié aux cinq équipes d'Espaces Verts pour le rangement des véhicules ainsi que le matériel de production.
  - Un étage pour le stockage des matériaux.
  
- L'annexe 2 qui comprend :
  - Un garage pour le rangement des véhicules ainsi que le matériel de production nécessaire aux équipes de Maçonnerie Paysagère et de Peinture.
  - Un espace de stockage.
  
- Le self-service dans lequel le personnel et les travailleurs de l'ESAT prennent leurs repas du midi ainsi que les clients extérieurs.

### **1.2.7) Réseaux et partenaires**

L'ESAT du GPEAJH s'inscrit dans une démarche collaborative avec l'ensemble des acteurs du secteur protégé et du milieu ordinaire. Il cherche en permanence à développer son réseau dans le but premier de répondre aux besoins et aux attentes des travailleurs tant sur le plan professionnel que sur le plan social.

Au niveau institutionnel, l'établissement entretient des échanges réguliers avec les instances nationales, régionales (Agence Régionale de Santé...), départementales (MDPH<sup>7</sup>...) et communales (Mairie de Saint-Brice Courcelles...).

Sur le plan commercial, l'ESAT a su au fil des années se construire un véritable réseau d'entreprises sur le bassin rémois pour permettre aux travailleurs de développer leurs compétences au quotidien. Un lien de confiance mutuelle s'est ainsi créé avec certaines entreprises, notamment celles qui accueillent des travailleurs en mises à disposition. Il sera intéressant à terme d'envisager de formaliser cette confiance par la signature d'une convention de partenariat.

Au niveau médico-social, l'ESAT du GPEAJH fait partie intégrante du réseau du milieu protégé de la marne et est reconnu comme établissement d'accueil. Chaque année, l'ESAT permet à une vingtaine de stagiaires provenant d'IME, d'ESAT, de missions locales ou d'organismes d'accompagnement d'évaluer leurs projets professionnels à travers des périodes de stages.

Après avoir proposé un état des lieux du contexte institutionnel de l'ESAT du GPEAJH, il s'agira ensuite de présenter la dynamique d'inclusion récemment enclenchée.

### **1.3) L'inclusion professionnelle : une dynamique positive**

#### **1.3.1) Historique de la démarche**

L'inclusion des personnes en situation de handicap au sein de la société a toujours été un choix affirmé et une réelle volonté politique de la part de l'association du GPEAJH. Dès la création de l'ESAT, les activités de productions ont été pensées dans une démarche d'intégration et d'ouverture dans le tissu économique local en favorisant la rencontre des usagers avec le milieu ordinaire. Aujourd'hui, sur les neuf équipes de production, seules deux équipes (l'atelier sous-traitance et l'atelier service en restauration) sont affectées au sein même de l'établissement, même si des interventions extérieures sont parfois

---

<sup>7</sup> Maison départementale des personnes handicapées

effectuées. Les équipes d'espaces verts, de maçonnerie paysagère et de peinture interviennent exclusivement à l'extérieur de l'ESAT.

Au fil des années, les détachements collectifs encadrés se sont également développés. L'objectif de cette démarche est de proposer aux entreprises les services et les compétences d'une équipe de travailleurs et son encadrement au sein même de leurs locaux. Elle présente un intérêt majeur puisqu'elle favorise l'insertion en milieu ordinaire des travailleurs, leur permettant de découvrir la réalité de l'entreprise et les exigences qui en découlent.

La dynamique d'insertion individuelle de travailleurs dans le milieu ordinaire de travail a véritablement débuté en 2009. C'est à cette période que l'ESAT s'est donné les moyens notamment à travers le dispositif de mise à disposition de développer l'insertion professionnelle des travailleurs. Ce dispositif est prévu par l'article L.344-2-4 du code de l'action sociale et des familles qui prévoit que : *"Les personnes handicapées admises dans un établissement ou un service d'aide par le travail peuvent [...] être mises à disposition d'une entreprise afin d'exercer une activité à l'extérieur de l'établissement ou du service auquel elles demeurent rattachées"*.

Face au nombre important de personnes mises à disposition en entreprise, la direction de l'époque a souhaité en 2012 d'une part apporter un accompagnement éducatif aux travailleurs et d'autre part proposer aux entreprises un interlocuteur privilégié. C'est donc dans ce contexte que j'ai été détaché d'une partie des missions sociales afin d'assurer ce suivi de proximité.

### **1.3.2) La mise à disposition individuelle**

Véritable outil d'accompagnement professionnel, la mise à disposition permet aux travailleurs qui le souhaitent et qui en ont les capacités d'accéder au milieu ordinaire de travail sur une période définie tout en préservant l'accompagnement médico-social de l'ESAT. Cette démarche s'inscrit dans les recommandations de bonnes pratiques professionnelles de la Haute Autorité de Santé (HAS) et notamment dans la fiche initialement proposée par l'Agence nationale d'évaluation sociale et médico-sociale (ANESM) intitulée "Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs

handicapés en ESAT" parue en 2013 qui souligne l'importance de valoriser les compétences des travailleurs handicapés en développant les échanges entre l'ESAT et son territoire<sup>8</sup>.

Pour l'entreprise, ce dispositif reste une alternative à l'intégration directe et elle bénéficie de l'expertise de l'ESAT en matière d'accompagnement de travailleurs handicapés. L'obligation d'emploi de personnes handicapées (OETH) reste également un atout majeur en termes d'insertion professionnelle et permet de favoriser la relation entre le milieu protégé et le milieu ordinaire. Ainsi, tout est mis en œuvre pour trouver la corrélation entre les projets des travailleurs et les besoins des entreprises.

Dans la majorité des cas, c'est l'entreprise qui sollicite l'ESAT pour répondre à un besoin et rarement l'inverse. Cela s'explique par le fait que l'ESAT du GPEAJH bénéficie d'une bonne image sur le champ de l'insertion professionnelle et reste un des seuls établissements du bassin rémois à pouvoir répondre rapidement aux demandes des entreprises. Une fois le cahier des charges défini avec l'entreprise, le chargé d'insertion et le chef d'atelier déterminent les personnes pour qui le projet et les compétences concordent avec la demande du client. Si besoin, nous pouvons également procéder à un appel à volontaires. Des entretiens sont ensuite effectués.

A partir du moment où nous avons l'accord de la personne, nous procédons à une visite avec elle de l'entreprise afin de lui permettre de découvrir les locaux, les tâches à réaliser, le personnel... Dans le but de vérifier les capacités de la personne à répondre aux exigences de l'entreprise ainsi que son plein épanouissement, nous lui permettons d'effectuer un stage court (une semaine en général). Nous recherchons à former au minimum deux personnes sur chaque poste dans le but de pallier aux différentes absences (maladies, congés...). Cela est très apprécié par les entreprises car leur fonctionnement n'est pas impacté. A l'issue de cette période de stage qui peut être prolongée à la demande de l'entreprise, du travailleur ou de l'ESAT, un bilan est effectué par le chargé d'insertion. La mise à disposition est alors effective à la signature d'un contrat respectant les termes de l'article 344-17 du Code de l'Action Sociale et des Familles. Il est important de souligner qu'une mise à disposition est

---

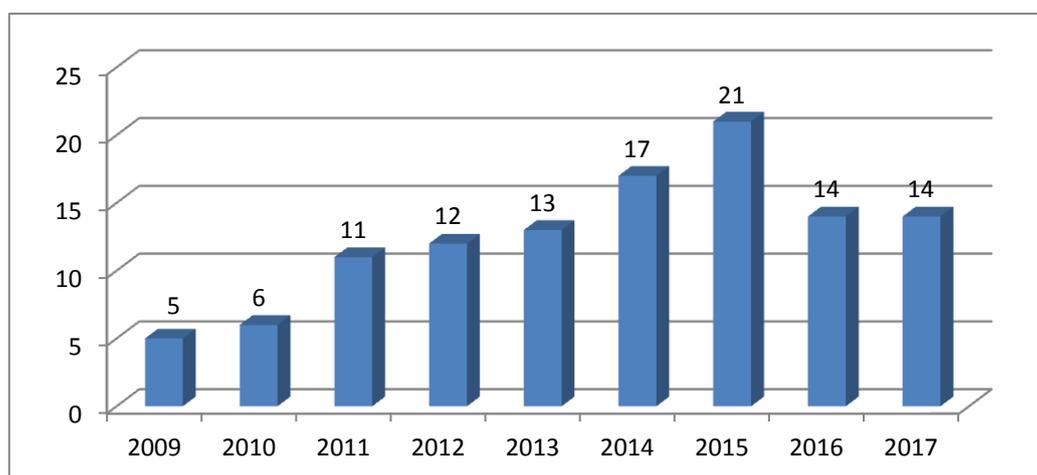
<sup>8</sup> [https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat)

limitée dans le temps et d'une durée maximum de deux ans mais peut être prolongée par la CDAPH suite à une demande de l'ESAT.

Depuis 2009, le nombre de personnes qui ont bénéficié d'une période de mise à disposition en entreprise n'a cessé d'évoluer malgré une légère baisse en 2016. Au fil des années, nous avons vu croître la demande des entreprises pour l'accueil de travailleurs en situation de handicap. Cela a créé une véritable émulation chez nos travailleurs et nous avons pu mesurer une forte augmentation des demandes pour découvrir le milieu ordinaire.

En 2015, nous avons atteint le chiffre record de 21 personnes mises à disposition en entreprise du milieu ordinaire.

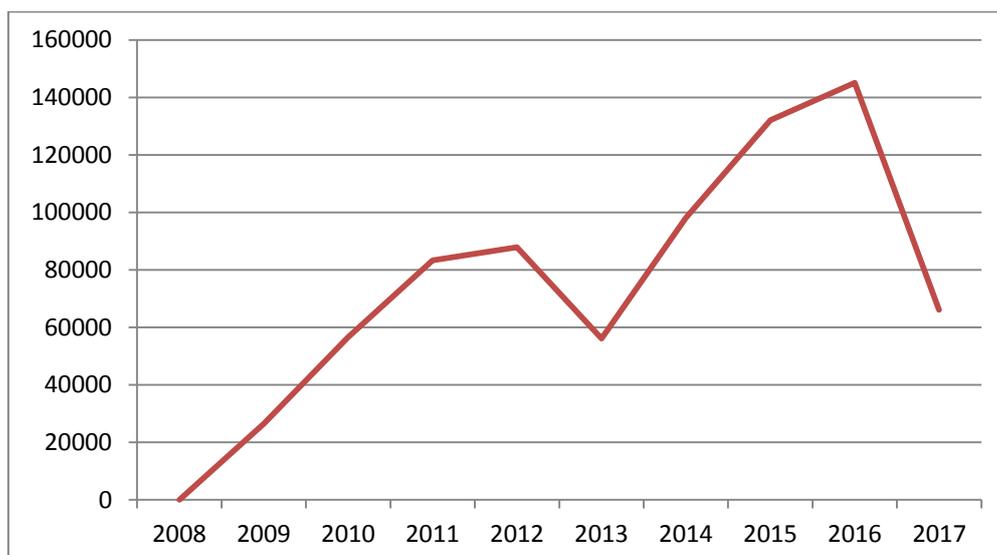
#### **Graphique n°6 : Nombre de personnes mises à disposition**



Source : Auteur

Le dispositif de mise à disposition a contribué véritablement au développement économique de l'ESAT. Comme nous pouvons le voir sur le graphique ci-dessous, le chiffre d'affaire réalisé par la mise à disposition a fortement évolué ces dernières années jusqu'à atteindre le résultat record de 145 069,56€ en 2016 soit 22% du chiffre d'affaire global de l'ESAT. La baisse importante survenue en 2017 s'explique par l'embauche de deux travailleurs au cours de l'année ainsi qu'un arrêt maladie de longue durée d'une travailleuse travaillant à temps plein.

**Graphique n°7 : Evolution du chiffre d'affaires réalisé par la mise à disposition**



Source : Auteur

### 1.3.3) Une passerelle vers le milieu ordinaire

La politique d'insertion mise en place par l'ESAT a permis de consolider l'accompagnement des travailleurs et des entreprises à travers le dispositif de mise à disposition et cela a porté ses fruits. Ces dernières années, plusieurs contrats de mise à disposition ont débouché sur des propositions de contrat à durée indéterminée par les entreprises. L'ensemble de ces embauches font suite à une longue période de mise à disposition au sein de l'entreprise.

Année	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de sorties vers le milieu ordinaire (CDI)	1	1	1	0	0	2	2

Source : Auteur

Au niveau national, les départs de travailleurs d'ESAT vers le milieu ordinaire représentent annuellement environ 1 à 2% de l'effectif de l'ESAT<sup>9</sup>. Sur le département marnais<sup>10</sup> et ses 1200 travailleurs, on dénombre moins de 5 sorties par an vers le milieu ordinaire. Au sein de notre établissement, notre taux de sorties est de 3,4% sur les deux dernières années.

<sup>9</sup> Rapport d'information N° 409 fait au nom de la commission des finances sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) par M. Eric BOCQUET, Sénateur.

<sup>10</sup> marne\_2016\_schema\_ph\_personnes\_handicapees-web.pdf

## 1.4) Les moyens déployés pour favoriser l'inclusion professionnelle

Afin de répondre à une de ses missions qui vise à favoriser l'insertion en milieu ordinaire pour les personnes qui ont les capacités de travail suffisantes et qui en ont manifesté le souhait, l'ESAT du GPEAJH s'est donné les moyens d'accompagner les travailleurs dans leurs projets respectifs.

### 1.4.1) L'accompagnement individualisé du travailleur

Afin d'accompagner au mieux la personne en situation de handicap dans cette transition de l'ESAT vers l'entreprise qui peut être source d'angoisse et de questionnements, il nous a paru évident de lui proposer un soutien individualisé et adapté.

#### ***L'identification des besoins et des attentes***

Dès l'émergence d'un projet d'insertion dans l'esprit du travailleur, l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT se mobilise autour de la personne afin d'identifier au mieux ses besoins et ses attentes. La première étape consiste à vérifier si le projet de la personne, qui est généralement exposé lors de la rencontre annuelle du projet individualisé d'accompagnement, nous semble accessible, réalisable et pertinent au regard de ses aptitudes socioprofessionnelles à l'instant T. En effet, il peut arriver qu'au moment de l'émergence du projet, l'équipe s'accorde sur le fait que celui-ci est pour le moment prématuré et nécessite encore du temps.

Ensuite, lorsque le projet d'insertion commence à s'affiner et que les conditions sont réunies, vient le temps de l'évaluation concrète en milieu ordinaire. Que ce soit lors des stages ou des périodes de mise à disposition, le travailleur bénéficie du soutien du chargé d'insertion qui l'accompagne dans la construction et la mise en œuvre de son projet (prospection, visite d'entreprise préalable...) et lui assure un suivi de proximité (bilan de stage, rencontres régulières en entreprises ou à l'ESAT...).

### ***Une insertion progressive avec ses hauts et ses bas***

L'objectif est de préparer progressivement le travailleur aux exigences du milieu ordinaire tout en lui apportant le soutien éducatif nécessaire. En fonction du contrat de mise à disposition signé avec l'entreprise, nous privilégions dans un premier temps la mise en place d'un rythme personnalisé et progressif avec des retours réguliers au sein de l'ESAT (une semaine par mois par exemple) dans le but de permettre au travailleur de garder un lien avec l'établissement, les collègues, l'encadrement (éducateur et moniteur référent, médecin psychiatre...). Cette organisation a de nombreuses fois permis de répondre à certaines difficultés rencontrées en entreprise (adaptation technique, ambiance dans l'équipe, fatigue, usure, prises de repas...).

Il arrive parfois que le projet d'insertion se voit perturbé ou ralenti par des situations personnelles compliquées à gérer pour le travailleur en situation de handicap (ex : problèmes familiaux, financiers, psychologiques..). Le chargé d'insertion tient alors une place importante dans l'identification des difficultés rencontrées et des réponses à apporter (ex : passage de relais vers d'autres professionnels comme le médecin psychiatre). Le retour à l'ESAT au sein de l'atelier d'origine sur une période définie peut parfois être bénéfique le temps de permettre à la personne de reprendre en main son projet.

De manière générale, le chargé d'insertion assure tout au long du parcours une veille éducative et bienveillante auprès du travailleur afin de déceler tout signe qui pourrait mettre en danger le projet de la personne.

### ***L'aboutissement du projet professionnel***

Pour les personnes qui ont donné satisfaction et à qui l'entreprise a souhaité proposer une embauche, arrive ensuite la prise de décision de quitter l'ESAT et de tout ce que cela représente. Les récentes signatures de CDI ont apporté beaucoup d'interrogations chez les travailleurs et leurs familles.

Pour certains travailleurs, la décision de quitter le milieu protégé s'est faite naturellement. Cela s'explique par le fait que la totalité des sorties de ces dernières années sont le résultat de plusieurs mois, voire plusieurs années de mise à disposition au sein de l'entreprise. Un long travail d'adaptation a déjà été engagé en amont.

Cependant, pour d'autres et notamment les personnes qui avaient une vingtaine d'années d'ancienneté au sein de l'établissement, de nombreux échanges ont été alors nécessaires pour désamorcer les appréhensions et les angoisses. Il a fallu également rassurer les familles pour qui le départ de l'ESAT est associé à une prise de risque jugée trop importante par rapport à la sécurité qu'apporte le milieu protégé. Des rencontres avec l'employeur ont alors été primordiales pour présenter l'entreprise et mettre en avant les avantages et les dispositifs d'accompagnement. Nous avons tenté de répondre au maximum de leurs préoccupations et de leur apporter un accompagnement sécurisant et rassurant dans cette transition.

### ***Le suivi post-insertion pour sécuriser l'inclusion du travailleur***

Pour ce faire, nous nous sommes donc saisis d'un dispositif existant : le suivi post-insertion. Avec l'aide de Cap Emploi qui a ensuite fait le lien avec l'AGEFIPH<sup>11</sup>, nous avons pu proposer aux entreprises la mise en place d'un accompagnement du travailleur par le chargé d'insertion de l'ESAT. En effet, l'AGEFIPH prévoit une aide<sup>12</sup> pour le financement de l'intervention de l'ESAT d'origine du salarié nouvellement embauché selon un projet décrivant le suivi envisagé. Cette aide versée à l'entreprise d'accueil permet de financer un maximum de 70 heures d'intervention au coût horaire de 50 euros maximum (soit un plafond d'aide de 3500 euros). Une convention tripartite signée par l'entreprise, l'ESAT et le travailleur précise les modalités d'intervention (rencontres, coût horaire, évaluation...) et les objectifs du suivi post-insertion (cf annexe 2).

En 2016, nous avons mis en place pour la première fois ce type de dispositif à destination de deux travailleurs. Avec leurs accords et ceux des entreprises, nous avons convenu d'un suivi sur la base d'une année, durée qui nous semblait suffisante au regard des longues périodes de mise à disposition précédentes, à raison d'une rencontre mensuelle au sein de l'ESAT et de l'entreprise ainsi que des entretiens téléphoniques réguliers avec l'employeur. Ce suivi a permis au travailleur de maintenir le lien avec l'ESAT et de bénéficier de son soutien socio-éducatif tout en vérifiant le bon déroulement du projet professionnel de la personne. Le chargé d'insertion a ainsi pu accompagner la personne dans ses premiers pas en tant que

---

<sup>11</sup> Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées

<sup>12</sup> <https://www.agefiph.fr/Entreprise/Recrutement-et-integration/Aide-au-suivi-post-insertion-d-une-personne-handicapee-sortant-d-Etablissement-et-services-d-aide-par-le-travail-Esat>

salarié et l'aider à répondre à toutes les questions se rapportant à l'embauche (dossier administratif, salaire, mutuelle...). Des questions d'ordre personnel ont pu également être abordées (bien-être dans l'entreprise, relations avec les collègues, la hiérarchie...).

***Et ensuite ... quel accompagnement ? quelles perspectives ?***

Reste ensuite la question de l'après suivi post-insertion et donc de l'arrêt "définitif" de l'accompagnement de l'ESAT. Avant de quitter le milieu protégé, certains travailleurs bénéficiaient déjà d'un accompagnement parallèle de type SAVS par exemple. Bien que cet accompagnement ne soit pas orienté sur l'aspect professionnel, ce service peut tout de même soutenir la personne dans certaines difficultés rencontrées au travail.

Pour les personnes qui ne bénéficiaient pas d'accompagnement et pour qui nous en estimons le besoin, nous les invitons à se rapprocher d'un service d'accompagnement afin de sécuriser le parcours.

A l'issue du suivi, l'ESAT du GPEAJH reste bien entendu à disposition du travailleur en cas de besoin bien que cela ne rentre pas dans le cadre de ses missions. Face aux nombreuses sorties vers le milieu ordinaire, il sera là aussi important d'engager une réflexion institutionnelle sur l'accompagnement post-insertion dans une dimension plus globale car à ce jour, ce besoin n'apparaît pas dans le projet d'établissement et les dispositifs d'accompagnements sont limités.

En cas de rupture du contrat avec l'entreprise, aucune mesure n'est aujourd'hui prévue pour faciliter un retour au sein de l'ESAT du GPEAJH. La personne qui souhaite retrouver le milieu protégé doit alors suivre la procédure classique d'admission et s'inscrire dans un premier temps sur la liste d'attente. Le risque majeur pour la personne est de devoir attendre plusieurs mois, voire plusieurs années qu'une place se libère.

#### **1.4.2) Le chargé d'insertion : un soutien aux entreprises**

L'entreprise cherche avant tout une réponse adaptée à un besoin bien identifié à savoir la sous-traitance d'une tâche ou d'une mission à réaliser. Que ce soit dans le cadre d'une politique d'emploi en faveur des personnes en situation de handicap ou bien une volonté

affirmée de réduire le montant de sa contribution à l'AGEFIPH, l'entreprise bénéficie d'un accompagnement sur mesure de la part de l'ESAT et en particulier du chargé d'insertion.

### ***L'analyse des besoins de l'entreprise***

A partir du moment où une entreprise souhaite faire confiance à un travailleur en situation de handicap, une analyse précise du poste est dans un premier temps effectuée par le chargé d'insertion en lien étroit avec le chef d'atelier. La présence du chef d'atelier permet de vérifier l'aspect technique du besoin de l'entreprise tandis que le chargé d'insertion analyse le poste sous un angle plus global et transversal en prenant en compte un ensemble de critères (fatigabilité, adaptabilité, environnement de travail, transport, repas...).

### ***L'évaluation de l'employabilité***

Une fois le cahier des charges défini, l'ESAT propose à l'entreprise des profils de travailleurs qui correspondent au poste proposé. Dans le cadre des mises à disposition et dans la mesure du possible, l'ESAT s'engage à évaluer plusieurs personnes sur un même poste à travers des périodes de stages. L'objectif étant d'assurer à l'entreprise un service continu en cas d'absence d'un travailleur.

Cette évaluation sur le terrain permet notamment au chargé d'insertion de vérifier l'adaptabilité du poste au regard du handicap et des capacités cognitives ou techniques du travailleur. Nous pouvons ainsi accompagner l'entreprise dans la mise en place d'outils adaptés (ex : code couleur pour les non lecteurs) afin de mettre le travailleur dans les meilleures conditions possibles.

Au sein de l'entreprise, il nous paraît important de préparer les salariés à l'accueil d'une personne en situation de handicap en leur apportant des éléments d'information. L'ESAT peut ainsi mettre en place avec l'entreprise des réunions préalables pour expliquer ses missions ainsi que les caractéristiques des personnes accueillies. Il n'existe pas à ce jour de procédure établie concernant la sensibilisation des entreprises à l'accueil de travailleurs en situation de handicap.

### ***Un accompagnement médico-social et éducatif***

Pour l'entreprise qui n'est pas spécialisée dans l'accompagnement de travailleurs en situation de handicap, il est primordial que l'ESAT lui mette à profit sa connaissance du public et son expertise. Le chargé d'insertion doit tenir un rôle de médiateur entre l'entreprise et le travailleur et apporter à l'un ou à l'autre son aide en cas de difficultés.

La réussite de l'insertion du travailleur et de la collaboration entreprise/ESAT repose essentiellement sur des échanges réguliers et solides. Que ce soit au travers d'appels téléphoniques ou de visites en entreprise, l'objectif est d'apporter un accompagnement de proximité à l'entreprise pour pouvoir proposer des réponses claires, rapides et adaptées.

### ***Une volonté d'insertion avec ses risques et ses incertitudes***

La proposition d'embauche intervient le plus généralement lorsque l'on arrive au bout du dispositif de mise à disposition (durée maximum de deux ans) et que l'entreprise souhaite poursuivre la collaboration avec le travailleur. Cette période a permis à l'employeur de bien cerner les capacités socioprofessionnelles et humaines du travailleur et de vérifier si elles étaient en adéquation avec les besoins de l'entreprise.

Au delà d'un travailleur en situation de handicap, l'entreprise embauche une personne compétente dans son domaine. La dimension du handicap est prise en compte en amont, dès les premiers contacts avec l'ESAT, et bien intégrée et acceptée par l'ensemble des acteurs des entreprises accueillantes mais elle demande malgré tout un accompagnement spécifique.

### ***Le suivi post-insertion : un soutien pour l'entreprise***

Comme indiqué précédemment, nous avons proposé en 2016 aux entreprises la mise en place d'un suivi post-insertion. Au delà de l'aspect bénéfique pour le travailleur en situation de handicap, l'entreprise profite sur une durée déterminée de l'accompagnement et du soutien de l'ESAT pour faciliter l'intégration de la personne. En cas de difficultés, l'entreprise peut à tout moment s'appuyer sur les compétences de l'ESAT afin de garantir au mieux la réussite de l'insertion.

Le projet de suivi post-insertion prévoit des rencontres bimensuelles au sein de l'entreprise mais également des entretiens téléphoniques réguliers afin de vérifier l'évolution de l'intégration de la personne.

***Et ensuite ... quel accompagnement ? quelles perspectives ?***

Au même titre que pour le travailleur en situation de handicap, cet accompagnement a une durée limitée mais comme pour le travailleur, l'ESAT reste un interlocuteur privilégié en cas de problème. Dès la signature du contrat à durée indéterminée, nous nous engageons auprès de l'entreprise pour assurer un suivi non formalisé au-delà du suivi post-insertion.

Dans la perspective où les sorties vers le milieu ordinaire se développeraient de manière pérenne, il sera pertinent de vérifier la capacité de l'ESAT à offrir aux entreprises un accompagnement de qualité sur une temporalité plus longue.

### **1.4.3) Les limites de la démarche actuelle**

Cette évolution n'est pas sans poser quelques difficultés au niveau de l'équilibre institutionnel. En effet, le développement de l'insertion professionnelle a perturbé l'organisation traditionnelle des ateliers de production de l'ESAT. Chaque semaine, plusieurs travailleurs mis à disposition en entreprises, souvent des personnes performantes dans leurs métiers, ne sont pas disponibles pour leurs équipes respectives et cela a un impact significatif en termes d'effectif et de compétences professionnelles.

Il y a donc des conséquences importantes à la fois sur le plan qualitatif (baisse de la compétence générale de l'équipe) mais également sur le plan quantitatif (le travailleur mis à disposition n'est pas remplacé au sein de l'équipe).

Concernant le travailleur engagé dans un parcours d'insertion, la mise à disposition peut devenir parfois contraignante d'un point de vue organisationnel et peut engendrer des frais supplémentaires (repas, frais kilométriques...). Il n'y a pas à ce jour de véritables compensations financières.

Pourtant, des dispositifs existent : « L'ESAT peut, en application de l'article R. 314-5 du code de l'action sociale et des familles, décider d'affecter une partie de son excédent d'exploitation à l'intéressement des travailleurs handicapés. Dans ce cas, le montant de la prime versée à ce titre à chacun de ceux-ci est limité à un plafond égal à 10 % du montant total annuel de la part de rémunération garantie directement financée par l'ESAT pour ce même travailleur au cours de l'exercice au titre duquel l'excédent d'exploitation est constaté. Cette prime d'intéressement à l'excédent d'exploitation, qui doit être portée sur le bulletin de rémunération correspondant au mois de son versement, est assujettie au versement des cotisations dues au titre des assurances sociales, des accidents du travail et des allocations familiales. La part de cotisations incombant à l'ESAT ne donne pas lieu à compensation par l'Etat. Lorsqu'elle est versée, cette prime d'intéressement n'entre pas en compte pour l'attribution de l'allocation aux adultes handicapés. »<sup>13</sup>

Cette mesure ne semble pas, à ce jour, appropriée. En effet, la mise en place d'un tel dispositif uniquement pour les travailleurs engagés dans un parcours d'insertion pourrait être vécue comme discriminatoire notamment pour les personnes qui ne peuvent ou ne veulent pas s'inscrire dans un tel parcours mais qui participent aussi aux résultats de l'ESAT. Il serait donc nécessaire de repenser le système de rémunération des travailleurs à partir de critères bien définis.

### **Les limites de l'inclusion**

Selon le récent rapport<sup>14</sup> du sénateur Philippe MOUILLER sur le financement de l'accompagnement médico-social, le passage par un travailleur handicapé du milieu protégé au milieu ordinaire comporte deux grands risques qui ne sont malheureusement pas suffisamment sécurisés : le premier concerne l'exposition à la perte de son emploi, le second regarde les modalités de sa rémunération.

Dans le cas où un travailleur handicapé quitte le milieu protégé pour le milieu adapté ou le milieu ordinaire et fait l'objet d'un licenciement avant l'écoulement de la durée minimale de quatre mois, il se retrouve inéligible à toute indemnisation de chômage. Le départ du milieu

---

<sup>13</sup> [www.travail-emploi.gouv.fr](http://www.travail-emploi.gouv.fr)

<sup>14</sup> Rapport d'information N° 35 fait au nom de la commission des affaires sociales par le groupe de travail sur le financement de l'accompagnement médico-social des personnes handicapées par M. Philippe MOUILLER, Sénateur.

protégé, lorsqu'il n'est pas assorti de garantie de retour, ne présente donc, à l'heure actuelle, aucun intérêt financier pour le travailleur handicapé.

De plus, la rémunération<sup>15</sup> d'un travailleur d'ESAT prévoit une part garantie versée par l'établissement qui est comprise, pour un temps plein, entre 55,7 % et 110,7 % du Smic horaire brut. Par ailleurs, il est possible pour un travailleur d'ESAT de cumuler sa rémunération garantie, lorsque celle-ci est inférieure au Smic, avec l'allocation aux adultes handicapés (AAH). Le bénéfice de cette AAH n'a été ouvert à ceux dont le taux d'incapacité permanente est compris entre 50% et 80%, qu'à la condition d'une reconnaissance par la CDAPH d'une restriction substantielle et durable pour l'accès à l'emploi (RSDAE).

« Or si cette dernière est parfaitement compatible avec la qualité de travailleur d'Esat, elle ne l'est que très partiellement pour un travailleur handicapé en milieu ordinaire : le RSDAE ne peut être reconnu à ce dernier que « pour une durée de travail inférieure à un mi-temps, dès lors que cette limitation du temps de temps résulte exclusivement des effets du handicap ». Ainsi, un travailleur Esat susceptible de passer dans le milieu adapté ou ordinaire se verrait donc retirer du même coup la sécurité financière d'une rémunération garantie, et le bénéfice de l'AAH s'il travaille plus d'un mi-temps. ».

Ces éléments d'information sont à prendre en compte dans un parcours vers le milieu ordinaire. Bien que ce rapport mette en lumière ces risques, aucune recommandation n'est aujourd'hui proposée.

L'ensemble de ces constats m'incitent à engager une réflexion globale sur l'organisation et le projet de l'établissement.

---

<sup>15</sup> Prévus à l'article L.243-4 du code de l'action sociale et des familles

## CONCLUSION

Cette première partie a permis de contextualiser la démarche d'inclusion impulsée par l'ESAT du GPEAJH ces dernières années. Nous avons pu définir les moyens déployés en interne pour répondre aux attentes et aux besoins des travailleurs et des entreprises notamment à travers l'accompagnement du chargé d'insertion.

Le nombre important de travailleurs qui ont récemment quitté l'ESAT pour rejoindre le milieu ordinaire souligne la dynamique positive de l'établissement en matière d'insertion ainsi que l'efficacité de notre démarche actuelle. Cependant, à travers notre pratique quotidienne, nous avons pu repérer un certain nombre d'obstacles qui nécessiteraient la mise en place de certaines mesures de développement.

Au regard de notre question de recherche : *"En quoi le chargé d'insertion peut-il contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée à l'ESAT du GPEAJH ?"*, deux hypothèses ont besoin d'être explorées :

Tout d'abord, il nous semble important de vérifier les forces et les faiblesses de l'accompagnement actuellement proposé aux travailleurs ainsi qu'aux entreprises pour mieux repérer les freins et les leviers de la démarche d'inclusion :

**Hypothèse 1 : Le développement de la démarche d'inclusion nécessite, d'une part de consolider l'accompagnement proposé aux travailleurs engagés dans un parcours vers le milieu ordinaire ainsi qu'aux entreprises et, d'autre part, de s'appuyer sur des initiatives innovantes.**

Parce que nous considérons que l'ESAT du GPEAJH est aujourd'hui une véritable passerelle vers le milieu ordinaire, il nous appartient alors de placer l'inclusion au cœur de notre fonctionnement institutionnel :

**Hypothèse 2 : La démarche d'inclusion des travailleurs doit être davantage identifiée et structurée au sein de l'ESAT du GPEAJH à travers la création d'un pôle insertion.**

## DEUXIEME PARTIE

### Forces et faiblesses de la démarche d'inclusion

---

Après avoir défini le contexte de notre questionnement, nous allons dans un premier temps approfondir le concept d'inclusion afin de mieux comprendre la finalité recherchée dans cette démarche. Dans un second temps, nous allons vérifier la pertinence de nos hypothèses à partir d'un travail d'enquête.

#### 2.1) La démarche inclusive

##### Que dit la loi...

Avant toute chose, il est important de repréciser que l'inclusion professionnelle des travailleurs en situation de handicap est une obligation légale confortée par deux lois essentielles : la loi 2005-102 du 11 février 2005 a succédé à celle du 10 juillet 1987.

En effet, depuis 1987, les employeurs de tout secteur d'au moins 20 salariés doivent compter dans leurs effectifs au moins 6% de travailleurs en situation de handicap. A défaut, ces entreprises peuvent se « libérer » de leurs obligations via le versement d'une contribution financière versée à l'AGEFIPH pour les entreprises privées et le FIPHFP<sup>16</sup> pour les organismes publics.

Publiée le 06 septembre 2018 au Journal Officiel, la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » vient réformer l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH). Les principales mesures adoptées et qui entreront en vigueur le 01 janvier 2020 sont :

- La déclaration devient obligatoire pour toutes les entreprises,
- Le taux d'emploi (actuellement 6%) sera révisé tous les 5 ans et se calcule désormais au niveau de l'entreprise,

---

<sup>16</sup> Fonds pour l'insertion des personnes handicapées dans la fonction publique

- l'emploi direct ou le paiement de la contribution deviendront les seules options dont dispose l'employeur pour s'acquitter de l'obligation d'emploi,
- Les entreprises déduiront du montant de leur contribution une quote-part du montant des contrats passés avec les Entreprises Adaptées, les ESAT et les travailleurs indépendants.

Il est important de préciser qu'avant la mise en place de cette loi, les contrats de sous-traitance avec les Entreprises Adaptées, les ESAT et les travailleurs indépendants étaient comptabilisés dans le taux d'emploi direct. Cette nouvelle loi prévoit désormais que les dépenses engagées pourront être partiellement déduites du montant de la contribution.

La nature des dépenses ainsi que les conditions dans lesquelles celles-ci pourront être déduites du montant de la contribution seront déterminées par décret. Il sera donc intéressant de voir dans quelles mesures seront impactés nos établissements. Une chose est certaine, cette réforme a une priorité : favoriser l'inclusion en entreprise.

### 2.1.1) Définitions des concepts

Il me paraît ici utile de définir certains concepts clés pour mieux comprendre le cadre de notre questionnement. Je souhaite développer les notions d'immersion, d'intégration, d'insertion et d'inclusion qui sont les termes les plus utilisés lorsqu'on souhaite aborder la question de l'emploi des personnes en situation de handicap.

#### ***L'immersion : un premier pas dans le milieu ordinaire***

Si l'on s'en réfère au dictionnaire, une immersion est définie comme le fait de se retrouver dans un milieu étranger sans contact direct avec son milieu d'origine. Pour les travailleurs d'ESAT, nous pouvons considérer qu'une immersion dans le milieu ordinaire de travail est avant tout une expérience professionnelle qui a pour objectif de se détacher sur une période courte et définie du milieu protégé. Dans un parcours professionnel, ces périodes d'immersion contribuent à la construction d'un projet professionnel.

Dans son ouvrage « Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion »<sup>17</sup>, Bernard LUCAS précise : « la construction de leurs projets d'intégration professionnelle ne se réalise pas dans une progression linéaire, mais résulte plutôt de la succession de vécus différents favorisant une certaine maturation. Ces étapes se traduisent par des périodes de ruptures relationnelles avec leurs collègues ou par un regard critique sur leur travail en ESAT ainsi qu'un investissement important dans une identification à un modèle de travailleur en milieu ordinaire. Des déceptions, des moments de découragements leur succèdent et l'ESAT devient un refuge, un lieu de réassurance, et, pour certains, de renforcement de leur projet avant un nouvel essai.» (p.63).

### ***De l'intégration à l'insertion***

Dans son ouvrage « De l'institution à l'insertion professionnelle – Le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels »<sup>18</sup>, Georges BONNEFOND nous propose une définition de ces termes : « étymologiquement, l'insertion a pour signification l'introduction d'une chose dans une autre ou dans d'autres, celle-ci en gardant sa ou ses particularités. L'intégration consiste à faire rentrer quelque chose ou quelqu'un dans un ensemble, avec le sens de l'assimilation, de la fusion, afin de former un ensemble uniforme. » (p.221).

Pour un travailleur d'ESAT, nous pouvons considérer que l'insertion en milieu ordinaire implique une prise en compte de ses caractéristiques, de ses capacités et de ses difficultés. L'intégration prône dans cette définition davantage d'égalité mais place la singularité des personnes au second plan. De manière un peu caricaturale, on peut estimer que la juxtaposition de personnes « valides » et « non-valides » est une réussite d'intégration mais ne permet pas toujours celle des relations entre ces personnes, au contraire de l'insertion qui va davantage vérifier cette condition.

Dans une logique de parcours, nous considérons que l'insertion est avant tout une démarche individuelle visant l'accès au milieu ordinaire alors que l'intégration va davantage se rapporter à la situation de la personne par rapport aux normes socioprofessionnelles.

---

<sup>17</sup> LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Presses Universitaires de Grenoble, 167 p.

<sup>18</sup> BONNEFOND Georges, (2006), *De L'institution à l'insertion professionnelle – Le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels*, Editions Eres, 285 p.

### ***Vers un nouveau paradigme : l'inclusion***

Dans son ouvrage<sup>19</sup> « La société inclusive, parlons-en ! », Charles GARDOU distingue l'intégration et l'inclusion de la manière suivante : « L'objectif de l'intégration est de faire entrer dans un ensemble, d'incorporer. Un élément extérieur, mis dedans, est appelé à s'ajuster à un système préexistant. Ce qui est ici premier est l'adaptation de la personne : si elle espère s'intégrer, elle doit, d'une manière assez proche de l'assimilation, se transformer, se normaliser, s'adapter ou se réadapter. Par contraste, une organisation sociale est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se flexibilise pour offrir, au sein de l'ensemble commun, un « chez soi pour tous ». Sans neutraliser les besoins ou destins singuliers et les résorber dans le tout. » (p.37). L'auteur met ici en lumière l'importance de l'environnement dans la notion d'inclusion et sa faculté à s'adapter à l'autre. Il précise ensuite que cet objectif ne pourra être atteint sans la mise en place de « dispositifs d'accompagnements et de médiations compensatoires, de modalités de suppléance ou de contournement ».

Ce concept d'inclusion s'inscrit dans un contexte sociétal en perpétuel mouvement. La Commission européenne a d'ailleurs défini en 2008 l'inclusion comme « un processus qui vise les personnes en danger de pauvreté et d'exclusion et leur garantit les possibilités et les ressources nécessaires pour participer pleinement à la vie économique, sociale et culturelle, et [...] un niveau de vie et de bien-être considéré comme normal. L'inclusion sociale leur garantit une meilleure participation aux processus de prise de décision qui affectent leur vie et un meilleur accès à leurs droits fondamentaux»<sup>20</sup>. Ce grand projet de société inclusive promu par l'Europe s'inscrit dans la stratégie de l'Union européenne : Europe 2020.

Pour les travailleurs d'ESAT qui souhaitent relever le défi de l'inclusion, un nouveau paysage est en train de se construire. Comme le précise Bernard LUCAS, « Entre l'inclusion et l'ESAT, une faille existe justifiant une utile option supplémentaire au dispositif. » (p.25).

Dans son ouvrage<sup>21</sup> « L'avenir du travail protégé », Gérard ZRIBI rajoute: « On s'achemine ainsi progressivement vers le renoncement, dans les discours et les pratiques, à

---

<sup>19</sup> GARDOU Charles, (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Editions Eres, 170p.

<sup>20</sup> LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Page 23

<sup>21</sup> ZRIBI Gérard, (2012), *L'avenir du travail protégé*, 4<sup>e</sup> édition, Editions Presses de l'EHESP, 177p.

l'antagonisme artificiel entre « institutions » et « intégration ». En effet, les institutions modernes, notamment les ESAT, recouvrent des réalités multiformes, entre l'intra-muros et l'intégration « accompagnée », « assistée » ou totale. Elles permettent que soient mises en place des réponses adaptées, souples et perméables les unes aux autres » (p.59).

Pour les travailleurs d'ESAT, Bernard LUCAS précise les conditions nécessaires au développement de l'inclusion à travers trois axes<sup>22</sup> :

- Le premier axe concerne les possibilités de choisir des activités qui font sens pour l'individu. La capacité de choisir l'orientation de son projet professionnel va conditionner sa réussite. Cette notion s'appuie sur les fondements d'un changement de posture des personnes en situation de handicap tels qu'ils ont été formulés par le mouvement "*Independent Living*"<sup>23</sup> qui œuvre pour l'autodétermination, la dignité et l'égalité des chances.
- Le deuxième axe se porte sur une réelle participation à travers des actes de nature à contribuer aux échanges. Toutes expériences favorisent la construction d'un épanouissement personnel malgré un risque potentiel (échec, exclusion...). Cette liberté de participation nécessite un environnement adapté et accessible.
- Le troisième axe cherche une réciprocité dans les relations. L'identité d'une personne dépend de la reconnaissance des autres.

### 2.1.2) Le virage inclusif : une préoccupation politique

Prônée par l'Union Européenne, la démarche inclusive est aujourd'hui au centre des préoccupations politiques de notre pays. En effet, trente ans après la loi de 1987 qui a instauré une obligation d'emploi de 6% de travailleurs en situation de handicap, seuls 3,4%<sup>24</sup> des emplois du secteur privé sont occupés par des travailleurs handicapés. Ils représentent 5,49% dans le secteur public. Un tiers des entreprises comptent moins de 2% de travailleurs handicapés dans leurs effectifs. C'est dans ce contexte que s'est déroulé le dernier Comité

---

<sup>22</sup> LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Page 107

<sup>23</sup> <https://www.independentliving.org>

<sup>24</sup> [https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/dossier\\_de\\_presse\\_-\\_comite\\_interministeriel\\_du\\_handicap\\_-\\_25.10.2018.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/dossier_de_presse_-_comite_interministeriel_du_handicap_-_25.10.2018.pdf)

interministériel du handicap (CIH) le 25 octobre 2018. Le CIH, créé par décret du 6 novembre 2009, est chargé de définir, coordonner et évaluer les politiques conduites par l'Etat en direction des personnes handicapées. Sous la présidence du Premier Ministre, il réunit l'ensemble des membres du gouvernement concernés par cette politique.

A cette occasion, le gouvernement a dégagé cinq grands axes d'actions :

- Simplification : les personnes en situation de handicap pourront bénéficier de droits à vie après une et une seule déclaration de leur handicap.
- Scolarisation : mettre en place la société inclusive dès l'école. Le Gouvernement fait de l'école inclusive une priorité. Les chantiers ouverts le 3 décembre 2017 vont s'amplifier.
- **Emploi : les dispositions relatives à l'obligation d'emploi de travailleurs en situation de handicap ont été simplifiées avec la loi relative à la liberté de choisir son avenir professionnel. Un second temps de concertation va permettre de rénover l'offre de services visant à garantir le parcours dans l'emploi des travailleurs handicapés par les employeurs.**
- Accès aux soins : pour le CIH, l'accès aux soins est une priorité pour 2018-2019. Parmi les mesures majeures : l'accès pour tous aux complémentaires santé.
- Développer les nouvelles technologies : le développement des nouvelles technologies et l'essor de l'intelligence artificielle seront des atouts importants pour le quotidien des personnes en situation de handicap. Il convient de mettre en liens les start-up et les développeurs de projets avec les personnes en situation de handicap pour développer des produits innovants adaptés.

Le Gouvernement a ainsi engagé un travail approfondi et des concertations sur plusieurs priorités et notamment la réforme de la politique de l'emploi en faveur des personnes en situation de handicap. Plusieurs actions ont déjà été lancées, d'autres vont l'être prochainement. La concertation sur la politique d'emploi des travailleurs handicapés a récemment débouché sur la première étape dédiée à la rénovation de l'obligation d'emploi et a permis l'adoption de la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » en septembre 2018.

Voici les grandes actions du gouvernement, déjà engagées ou prévues, pour favoriser l'emploi des personnes handicapées :

➤ **Des mesures pour développer les compétences des personnes en situation de handicap :**

- Accès simplifié à l'apprentissage pour tous (mise à disposition de référents handicap dans les centres de formation, modulation des contrats d'apprentissage...)
- Accès renforcé à la formation professionnelle pour les travailleurs handicapés (majoration du compte personnel de formation dès 2019 pour les salariés d'un niveau de qualification inférieur et égal au niveau V (CAP) et pour les travailleurs d'ESAT à hauteur de 800 € par an dans la limite de 8 000 € (contre 500 € plafonné à 5 000 € pour l'ensemble des salariés), suppression du critère d'ancienneté de deux ans dans l'entreprise au 1er janvier 2019 pour l'éligibilité au CPF de transition professionnelle des salariés travailleurs handicapés afin de faciliter leur reconversion, mise en œuvre d'un plan d'investissement compétences pour former et accompagner, sur cinq ans, 1 million de demandeurs d'emploi pas ou peu qualifiés et 1 million de jeunes pas ou peu qualifiés...)

➤ **Des mesures pour mobiliser les employeurs et développer l'emploi des personnes handicapées :**

- Mise en place d'un référent chargé d'orienter, d'informer et d'accompagner les personnes en situation de handicap dans toute entreprise employant au moins 250 salariés
- Rénovation de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (100 % des entreprises déclarantes, des accords agréés plus exigeants en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés, intégration de tous les types d'emploi, suppression des mécanismes dérogatoires à l'obligation d'emploi dans la fonction publique)
- Simplification des démarches des employeurs

➤ **Rénovation et soutien du secteur adapté :**

- La signature, le 12 juillet 2018, de l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 » entre l'État et les représentants de ce secteur marque la volonté commune de promouvoir un changement d'échelle pour le soutien aux quelque 780 Entreprises adaptées qui salarient 34 200 travailleurs handicapés afin de renforcer leur intervention dans une optique toujours plus inclusive :
  - 40 000 emplois supplémentaires pour les travailleurs en situation de handicap d'ici à 2022,
  - modernisation du modèle des Entreprises adaptées, expérimentations destinées à faciliter les passerelles entre Entreprises adaptées et autres employeurs, publics et privés,
  - 500 millions d'euros d'aides par an d'ici à 2022.

➤ **Sécurisation des parcours professionnels des personnes handicapées :**

- Un service public de l'emploi rénové :
  - un guichet unique spécialisé dans le champ du handicap pour les bénéficiaires et pour les employeurs, aux côtés de Pôle emploi et des missions locales, depuis le 1er janvier 2018 : en charge de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés et du maintien dans l'emploi,
  - accompagnement expérimental renforcé des demandeurs d'emploi handicapés sur 13 sites pilotes de Pôle emploi,
  - dispositif de l'emploi accompagné opérationnel : le dispositif qui associe acteurs de l'emploi et acteurs du médico-social au service de l'employeur et de la personne handicapée, est désormais opérationnel dans toutes les régions : 52 opérateurs ont été sélectionnés pour un budget de 7,5 M€.

L'ensemble de ces mesures s'appuient sur de nombreux rapports publiés ces dernières années démontrant la pertinence de revoir et de ré-investiguer ce dispositif législatif et

l'ensemble du système. L'ensemble des constats et préconisations recensés dans ces rapports forment le socle d'un nouveau paradigme de l'action médico-sociale en faveur des personnes en situation de handicap : la démarche inclusive.

Pour réussir cet objectif, il est question désormais de donner aux personnes handicapées tous les moyens infrastructurels et financiers susceptibles de favoriser leur évolution dans le milieu ordinaire. Pour ce faire, il est nécessaire de repenser les modes d'accompagnement. En ce qui concerne l'action médico-sociale, la France a pris du retard et vit aujourd'hui une période de transition. Le paysage médico-social se diversifie entre certains établissements qui fonctionnent encore sur une logique fortement institutionnelle et d'autres structures qui cherchent à proposer des réponses d'accompagnement innovantes.

### ***Une volonté émergente : la logique de parcours***

La société inclusive induit le remplacement progressif d'un paysage médico-social composé essentiellement d'établissements et d'institutions spécialisées par un accompagnement davantage centré sur les besoins de la personne. Le défi est aujourd'hui de repenser l'accompagnement autour de la personne et non autour des structures. Il est cependant difficile de faire coïncider une logique de parcours avec une logique d'institution classique.

Le parcours est par définition aléatoire, imprévisible, c'est une dynamique. Pour accompagner un parcours, il est important d'apporter une certaine souplesse, une certaine mobilité tout en s'adaptant aux variétés des situations. L'institution cherche avant tout à reproduire, à standardiser. Il existe donc aujourd'hui un écart entre ces deux logiques qui nécessitent de réinterroger notre accompagnement.

Dans ce sens, Charles GARDOU précise : « l'optique inclusive se caractérise par la capacité collective à conjuguer les singularités, sans les essentialiser. Des singularités, parfois désarmantes, en relation avec l'infini d'autres singularités, à l'intérieur d'un tout, où chacun a le droit de se différencier, de différer.»<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> GARDOU Charles, (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Page 43

Pour faciliter cette logique de parcours, le gouvernement souhaite mettre en place un certain nombre de mesures pour en faciliter la coordination. Le projet SERAFIN PH<sup>26</sup> est une première étape, cette réforme de la tarification pour faciliter les parcours des personnes handicapées accompagnées vise à « proposer une évolution de l'allocation de ressources simplifiée, plus équitable et objectivée afin de favoriser la fluidité des parcours de vie des personnes en situation de handicap conformément à l'approche inclusive. Il s'inscrit dans la mise en œuvre du rapport « Zéro sans solution » remis par Denis PIVETEAU en juin 2014 et plus largement dans la démarche « Une réponse accompagnée pour tous »<sup>27</sup> qui constitue le cadre stratégique pour faire évoluer l'accompagnement des personnes en situation de handicap. La conception et le déploiement de nouvelles modalités de financement doivent contribuer à l'évolution souhaitée de l'offre».

Voici les objectifs de cette réforme :

- Permettre un financement équitable et objectif en fonction des besoins des personnes accompagnées, de leur projet et des réponses qui leur sont apportées.
- Proposer des modalités d'allocation de ressources simplifiées qui doivent favoriser la fluidité des parcours de vie, la transformation de l'offre médico-sociale et l'inclusion des personnes.

La démarche inclusive souhaitée par l'ESAT du GPEAJH s'inscrit pleinement dans cette logique de parcours et veille à proposer un accompagnement et des actions d'inclusion innovantes en faveur des travailleurs accueillis.

### ***Développer les passerelles existantes***

Pour les travailleurs d'ESAT, le sénateur Philippe MOUILLER affirme dans son rapport l'importance de développer les passerelles entre milieux déjà existantes. Les articles R. 344-16 et suivants du CASF prévoient déjà plusieurs dispositions tendant à favoriser « l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par des travailleurs

---

<sup>26</sup> [https://www.cnsa.fr/documentation/depliant\\_serafin\\_2018.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/depliant_serafin_2018.pdf)

<sup>27</sup> <https://www.ars.sante.fr/handicap-une-reponse-accompagnee-pour-tous>

handicapés admis en Esat », c'est-à-dire les contrats de mise à disposition. Le rapporteur regrette que ce type de dispositif ne soit pas davantage utilisé par les structures.

Selon lui, le développement des passerelles passerait davantage par l'utilisation des PMSMP<sup>28</sup> (période de mise en situation en milieu professionnel). Ce dispositif de droit commun est essentiellement utilisé dans le cadre d'une décision d'orientation par les équipes pluridisciplinaires des MDPH. Selon le rapporteur, et dans l'état actuel du droit, les PMSMP sont parfaitement accessibles aux travailleurs d'ESAT intéressés par un parcours vers le milieu ordinaire, sous réserve d'être prescrite par le service public de l'emploi. Deux contraintes sont alors repérées ici : la première étant de devoir signer avec le service public de l'emploi et la seconde et qu'elle ne permet pas de compensations financières, à l'inverse d'un contrat de mise à disposition. Ce dispositif mérite tout de même d'être approfondi afin de développer les outils d'insertion.

### ***Le dispositif d'emploi accompagné : une réponse individualisée***

Ce dispositif<sup>29</sup> consiste en un accompagnement médico-social et un soutien à l'insertion professionnelle du salarié, et peut se doubler d'un appui à l'employeur. Sont éligibles à ce nouveau dispositif d'emploi accompagné (ainsi que leur employeur), les travailleurs handicapés qui ont un projet d'insertion en milieu ordinaire de travail ou sont accueillis dans un ESAT et ont un projet d'insertion en milieu ordinaire de travail ou sont en emploi en milieu ordinaire de travail et rencontrent des difficultés particulières pour sécuriser de façon durable leur insertion professionnelle.

Le dispositif d'emploi accompagné est mis en œuvre par une « personne morale gestionnaire », qui sera le plus souvent un établissement ou service social ou médico-social pour personnes handicapées ayant conclu une convention de gestion avec un (ou plusieurs) organisme(s) de placement (Cap Emploi, Pôle emploi ou mission locale). Un des grands apports du dispositif d'emploi accompagné réside dans la convention tripartite conclue entre la personne morale gestionnaire, une personne morale gestionnaire d'un ESAT ou d'un établissement médico-social spécialisé dans l'aide à l'insertion, et un organisme de service

---

<sup>28</sup> Prévu aux articles L.5135-1 et suivants du code du travail

<sup>29</sup> Institué par 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.

public de l'emploi (Pôle emploi, Cap emploi ou mission locale). Cette convention tripartite vise à associer les deux acteurs de l'accompagnement ordinaire qui jusqu'ici opéraient séparément : le médico-social et le service public de l'emploi. De plus, la convention permettra l'intervention directe du médico-social au sein de l'entreprise pour s'assurer du suivi du salarié et de sa bonne intégration.

Dans son rapport, le sénateur Philippe MOUILLER repère certaines limites de ce dispositif. Selon lui, l'orientation et l'insertion professionnelle des personnes handicapées sont des missions exercées concurremment par trois organismes : Pôle Emploi, Cap Emploi et les missions locales. Il pointe ici un manque de coordination entre ces trois acteurs. Dans la proposition 19, le rapporteur souhaiterait unifier autour d'un seul service public de l'emploi dédié aux personnes handicapées les missions d'insertion et de maintien dans l'emploi, et faire directement dépendre son financement du budget de l'Etat.

Nous verrons par la suite dans quel cadre l'emploi accompagné pourrait être un dispositif facilitant le projet des travailleurs souhaitant quitter l'ESAT vers le milieu ordinaire ou pour ceux qui l'ont déjà intégré.

Après avoir balayé certains concept-clés et notamment la démarche inclusive, nous allons désormais, à travers un travail d'enquête, évaluer les besoins et les attentes d'un échantillon de travailleurs ainsi que repérer des pistes de réflexion pour optimiser notre accompagnement.

## 2.2) Méthodologie de l'enquête

Au regard de notre question de recherche : *"En quoi le chargé d'insertion peut-il contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée à l'ESAT du GPEAJH ?"* et afin de valider les hypothèses, il est tout d'abord primordial de mettre en lumière les forces et les faiblesses de l'accompagnement actuel proposé aux travailleurs de l'ESAT. C'est dans cette perspective que le chargé d'insertion pourra proposer des pistes d'amélioration et de développement stratégique.

Dans un premier temps, cette étude portera sur les principaux concernés à savoir les travailleurs de l'ESAT. Afin de mieux cerner leurs attentes et leurs besoins, il nous a semblé judicieux d'enquêter auprès de trois profils différents :

- des travailleurs de l'ESAT du GPEAJH qui ont exprimé une volonté d'accéder au milieu ordinaire de travail. Afin de faciliter la lecture, nous nommerons ce groupe de travailleurs : **TH ESAT**.
- des travailleurs de l'ESAT du GPEAJH qui sont actuellement engagés dans un projet d'insertion vers le milieu ordinaire à travers le dispositif de la mise à disposition. Nous nommerons ce groupe : **TH MAD**.
- des travailleurs qui ont quitté l'ESAT pour signer un contrat à durée indéterminée dans le milieu ordinaire de travail. Nous nommerons ce groupe : **TH MO**.

Dans un deuxième temps, j'ai choisi d'aller à la rencontre d'un professionnel d'un ESAT Hors les Murs, structure spécialisée dans l'insertion de travailleurs en situation de handicap à travers notamment le dispositif de mise à disposition. Il sera ici intéressant de s'enrichir de leur expertise à travers un entretien avec le directeur adjoint de l'établissement dans le but de mieux structurer notre démarche d'accompagnement. J'ai fait le choix d'un ESAT Hors les Murs car il me semble que l'ESAT du GPEAJH par son histoire, son fonctionnement et ses choix d'orientations en matière d'insertion a certaines similitudes avec ce type de structure.

### **2.2.1) Identifier les besoins des travailleurs**

Sur l'ensemble de l'effectif de l'ESAT du GPEAJH, 19 travailleurs ont exprimé la volonté d'accéder à terme au milieu ordinaire de travail soit un tiers des personnes accueillies.

Afin de mieux appréhender l'accompagnement proposé aujourd'hui par l'ESAT du GPEAJH à ses usagers pour mener à bien ce projet, il m'a paru évident de donner la parole aux personnes concernées. Cette première enquête a pour objectif de recueillir des éléments d'informations sur leurs parcours, leurs projets mais également de leur permettre d'exprimer leurs ressentis, leurs attentes et leurs besoins sur la démarche d'accompagnement.

Parce que ce mémoire cible avant tout un certain profil de travailleurs, à savoir des personnes désireuses de sortir du milieu protégé pour le milieu ordinaire et qui en ont les capacités, nous avons ciblé nos enquêtes sur trois profils différents. Dans un premier temps, nous avons enquêté auprès de trois travailleurs qui ont récemment quitté l'ESAT pour signer un contrat à durée indéterminée dans le milieu ordinaire de travail. Ensuite, nous avons donné la parole à des travailleurs qui sont aujourd'hui engagés dans un parcours d'insertion à travers le dispositif de la mise à disposition. Enfin, il nous a semblé intéressant de recueillir les attentes et les besoins de travailleurs un peu plus éloignés d'une sortie de l'ESAT mais qui aspirent à accéder au milieu ordinaire.

Nous avons décidé de cibler 3 personnes par groupe, soit 9 personnes au total. L'ESAT du GPEAJH est un établissement avec un faible effectif et le nombre de travailleurs aujourd'hui intégrés dans le milieu ordinaire ou qui souhaitent y accéder n'étant pas élevé, notre étude s'est donc portée sur un panel restreint. Afin de garantir l'anonymat de ces personnes, nous garderons seulement la première lettre de leur nom de famille.

Voici leurs profils :

#### Groupe TH ESAT :

- Monsieur N. : 29 ans, travaille à l'ESAT depuis Septembre 2008. Il est aujourd'hui en atelier Peinture Vitrerie Revêtement.
- Monsieur R. : 27 ans, travaille à l'ESAT depuis Mai 2016 en atelier Espaces Verts.
- Monsieur S. : 27 ans, travaille à l'ESAT depuis Décembre 2017 en atelier Espaces Verts.

#### Groupe TH MAD :

- Monsieur A. : 27 ans, travaille à l'ESAT depuis Novembre 2011. Il est actuellement sous contrat de mise à disposition (35 heures hebdomadaires) au sein d'une entreprise de distribution de produits de robinetterie en tant qu'ouvrier polyvalent.

- Monsieur D. : 39 ans, travaille à l'ESAT depuis Septembre 2001. Il est actuellement sous contrat de mise à disposition (35 heures hebdomadaires) au sein d'une entreprise de distribution de produits de robinetterie en tant qu'ouvrier polyvalent.

- Monsieur J. : 34 ans, travaille à l'ESAT depuis Aout 2004. Il est actuellement sous contrat de mise à disposition (16 heures par semaine) en tant qu'ouvrier polyvalent d'entretien au sein du parc d'un Relais Château.

#### Groupe TH MO :

- Madame P. : 47 ans, a signé un contrat à durée indéterminée en Septembre 2017 après avoir travaillé 22 ans à l'ESAT. Elle travaille aujourd'hui dans une cuisine centrale de restauration collective en tant qu'agent polyvalente.

- Monsieur V. : 42 ans, a signé un contrat à durée indéterminée en Juillet 2016 après avoir travaillé 21 ans à l'ESAT. Il travaille aujourd'hui dans une entreprise de grande distribution en tant qu'agent d'entretien.

- Monsieur L. : 28 ans, a signé un contrat à durée indéterminée en Juillet 2016 après avoir travaillé 6 ans à l'ESAT. Il travaille aujourd'hui dans une entreprise de distribution de produits de robinetterie en tant qu'ouvrier polyvalent. Monsieur L. est arrivé à l'ESAT en 2010 avec pour ambition d'accéder au milieu ordinaire rapidement. Titulaire de deux CAP, Monsieur L. avait toutes les compétences professionnelles pour travailler en entreprise mais sa situation sociale nécessitait d'abord un passage en établissement protégé pour se stabiliser.

#### **2.2.1.1) Type d'enquête choisi**

Nous avons choisi d'effectuer notre travail d'enquête sur la base d'entretiens semi-directif dans le but de recueillir davantage de données qualitatives que quantitatives. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur un guide d'entretien. Cette méthode permet de respecter une trame et un plan établi tout en laissant une certaine flexibilité dans les réponses. Le guide est modulable en fonction du déroulement de la rencontre. Nous avons proposé aux

interlocuteurs d'être enregistrés dans le but de fluidifier les échanges et faciliter la retranscription.

Afin de garantir la libre expression et l'intimité des réponses, nous avons favorisé des entretiens individuels.

### 2.2.1.2) Présentation des guides d'entretien

J'ai souhaité adapter chaque guide d'entretien aux trois catégories de travailleurs enquêtés à savoir des travailleurs sortis de l'ESAT, des travailleurs actuellement engagés dans un projet d'insertion vers le milieu ordinaire et ceux qui y aspirent. Pour ce faire, j'ai donc proposé trois guides construits sur la même trame mais avec un questionnement adapté à chaque catégorie.

L'ensemble des entretiens est découpé en trois phases :

- L'introduction qui précise le contexte de l'enquête et ses objectifs.
- Le questionnaire construit autour de 3 thèmes principaux :
  - **Groupe TH ESAT** : les travailleurs de l'ESAT sont questionnés sur leurs parcours, la construction de leurs projets professionnels et les besoins et les attentes sur l'accompagnement espéré.
  - **Groupe TH MAD** : pour les travailleurs actuellement engagés dans un projet d'insertion, j'ai souhaité obtenir des éléments sur leurs parcours, sur la réalisation de leurs projets professionnels ainsi que leur ressenti et leurs attentes sur l'accompagnement proposé par l'ESAT.
  - **Groupe TH MO** : j'ai souhaité aborder leurs parcours, la construction de leurs projets professionnels et leur intégration dans le milieu ordinaire.
- Une question de conclusion qui permet au travailleur de s'exprimer librement, de compléter une réponse ou d'ajouter un commentaire.

### 2.2.1.3) Mode opératoire

Pour mener à bien ces entretiens, j'ai rencontré ou contacté par téléphone chaque travailleur pour leur présenter la démarche et obtenir leur accord. Il est important de noter que la totalité des travailleurs ont accepté la demande. Pour l'ensemble des travailleurs enquêtés, il a fallu organiser les entretiens en dehors de leur temps de travail afin de ne pas perturber les emplois du temps de chacun. Les entretiens se sont déroulés au sein de l'ESAT du GPEAJH.

En préambule de chaque entretien individuel, j'ai pris soin de préciser le cadre de mon travail de recherche ainsi que les objectifs visés.

Dans un premier temps, je me suis entretenu avec le groupe TH MO, c'est à dire avec trois travailleurs récemment sortis de l'ESAT. Bien que les entretiens se soient bien déroulés, je me suis rendu compte que ma présence avait peut-être pu apporter un biais notamment en raison du rapport intervieweur - interviewé et plus précisément le rapport accompagnant - accompagné. En effet, ayant assuré moi-même l'accompagnement (construction du projet, mise à disposition, suivi post-insertion) des trois personnes interviewées, j'ai ressenti que ma présence avait peut-être influencé certaines réponses. Malgré cela, j'ai fait le choix de ne pas recommencer les entretiens et de les garder tels quels par manque de temps et parce que les contenus étaient exploitables.

Cependant, pour les travailleurs actuellement engagés dans un parcours d'insertion et dont j'assure l'accompagnement, j'ai demandé à une collègue du pôle social, éducatrice spécialisée mais qui n'est pas intégrée dans le dispositif d'accompagnement vers le milieu ordinaire, d'effectuer les entretiens à ma place. Nous avons pris soin de garder la même méthodologie et la même approche.

Pour le groupe TH ESAT, c'est à dire les travailleurs qui ont pour projet d'accéder au milieu ordinaire mais qui ne sont pas encore engagés dans un parcours d'insertion, j'ai pu effectuer moi-même les entretiens car il n'y a pas encore d'accompagnement entrepris vers le milieu ordinaire.

## 2.2.2) S'enrichir du fonctionnement d'un ESAT Hors les Murs

### 2.2.2.1) Choix de la structure

Afin de compléter notre travail de recherche dans une optique de développement stratégique, il nous a paru pertinent de se rapprocher d'une structure spécialisée dans l'insertion de travailleurs en situation de handicap : un ESAT Hors les Murs.

La spécificité d'un ESAT dit Hors les Murs est qu'il ne dispose pas d'ateliers propres. Ce type d'établissement, qui n'a pas véritablement d'existence juridique spécifique autre que celui d'un ESAT "classique", se repose essentiellement sur des activités de prestations extérieures grâce notamment au dispositif de mise à disposition. Ils proposent ainsi aux travailleurs et aux entreprises un accompagnement dédié. Ces structures sont toutefois encore peu développées. Selon le rapport de la députée Annie Le Houerou sur l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire<sup>30</sup>, 28 établissements médico-sociaux répartis dans 13 régions sont des ESAT Hors les Murs, et disposent de 1 113 places.

L'ESAT du GPEAJH est, depuis sa création, volontairement tourné vers le milieu ordinaire à travers ses activités de production situées en grande majorité à l'extérieur mais également grâce à sa démarche d'inclusion et ses résultats positifs en matière d'insertion.

L'idée n'est pas ici de chercher à transformer l'ESAT du GPEAJH en ESAT Hors les Murs mais plutôt de s'enrichir d'une expertise, d'un savoir-faire en terme d'accompagnement des travailleurs mais également des entreprises accueillantes. A travers cette étude, l'objectif est de saisir des opportunités de développement et de pérennisation de notre démarche d'accompagnement au service des travailleurs de l'ESAT et des entreprises.

Le département de la Marne n'est pas à ce jour doté d'ESAT Hors les Murs. Nous nous sommes donc rapprochés d'un établissement situé à Troyes dans le département de l'Aube (10) avec lequel nous avons récemment collaboré sur un forum dans le cadre de la semaine pour l'emploi des personnes handicapées en novembre 2017 : l'ESAT Hors les Murs "La Main et l'Œuvre" - LADAPT Aube.

---

<sup>30</sup> Rapport au Premier ministre de Mme Annie Le Houerou, « Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire - Aménager les postes et accompagner les personnes », septembre 2014.

### 2.2.2.2) Type d'enquête choisi et mode opératoire

Pour mieux comprendre les spécificités de ce type de structure et l'accompagnement qui en découle, nous avons contacté Jean-Christophe STAUDER, Adjoint de direction de l'ESAT Hors les Murs "La Main et l'Œuvre" afin de convenir d'un entretien. Dans un premier temps, j'ai contacté par téléphone M. STAUDER qui m'a proposé un rendez-vous au sein de son établissement à Troyes. Nous avons décidé ensemble d'un entretien physique plutôt qu'un entretien téléphonique afin de laisser libre cours aux échanges ainsi que pour faciliter l'enregistrement de la retranscription. Cela a également permis de visiter les locaux de l'établissement.

De la même manière que l'enquête à destination des travailleurs, nous avons choisi d'effectuer un entretien semi-directif afin de récolter un maximum de données qualitatives. M. STAUDER a souhaité au préalable recevoir le guide afin de préparer l'entretien.

### 2.2.2.3) Présentation du guide d'entretien

Ce guide d'entretien comprend trois phases :

- L'introduction qui précise le contexte de l'enquête et ses objectifs.
- Le questionnaire qui est construit sur quatre axes :
  - Missions : Ce premier questionnement a pour objectif de mieux cerner les spécificités de la structure, ce qui la caractérise et ce qui la différencie d'un ESAT "classique".
  - Accompagnement : Cette partie va permettre de définir le profil des travailleurs accueillis et les étapes de l'accompagnement.
  - Organisation / Fonctionnement : Nous souhaitons sur cet axe identifier le fonctionnement institutionnel, les moyens utilisés, l'articulation globale de l'établissement dans son environnement.
  - Projets : Cet axe de questionnement a pour but de recueillir des éléments d'information sur la construction et la réalisation des projets ainsi que les conditions pour favoriser l'insertion des travailleurs.

- Une phase de conclusion qui permet de développer un point particulier ou compléter l'entretien.

## 2.3) Analyse du contenu des entretiens

A travers ces différents entretiens, nous avons cherché à recueillir des éléments d'information dans le but de valider nos hypothèses :

Hypothèse 1 : Le développement de la démarche d'inclusion nécessite, d'une part de consolider l'accompagnement proposé aux travailleurs engagés dans un parcours vers le milieu ordinaire ainsi qu'aux entreprises et, d'autre part, de s'appuyer sur des initiatives innovantes.

Hypothèse 2 : La démarche d'inclusion des travailleurs doit être davantage identifiée et structurée au sein de l'ESAT du GPEAJH à travers la création d'un pôle insertion.

### 2.3.1) Entretiens avec les travailleurs

Nous souhaitons au travers l'étude de ces entretiens d'une part repérer les points forts de notre démarche actuelle et d'autre part mettre en lumière un certain nombre de besoins qui nous permettront d'améliorer notre accompagnement global. Voici une analyse thématique pour chaque groupe enquêté :

**Groupe TH ESAT** : Pour ces trois travailleurs qui ont exprimé clairement un projet d'accéder au milieu ordinaire mais qui ne sont pas encore engagés dans un parcours d'insertion, nous avons synthétisé leurs réponses (cf annexe 3) de la manière suivante :

- Parcours : Ces trois personnes ont une ancienneté relativement faible dans l'établissement (2, 4 et 9 ans). Pour rappel, l'ancienneté moyenne dans l'établissement est de 11 ans. Avant d'arriver à l'ESAT, deux d'entre elles ont eu un parcours dans l'éducation spécialisée et une formation professionnelle en IMPRO. La troisième personne a eu un parcours scolaire classique complété par des formations qualifiantes (apprentissage, CAP...).

Ces trois personnes ont déjà eu l'occasion de découvrir le milieu ordinaire à travers des périodes de stage ou de mise à disposition de courtes durées. Une personne a d'ailleurs travaillé pendant un mois au sein d'une entreprise adaptée mais l'établissement n'a pas souhaité valider sa période d'essai. Les trois travailleurs s'accordent à dire que ces petites expériences ont été utiles dans la construction et la maturation de leur projet.

Pour Monsieur R., elles ont permis de pointer certaines limites en termes de capacités professionnelles : *"J'ai appris plein de choses mais j'ai pu me rendre compte de mes limites sur mon rythme de travail"*. Pour Monsieur N., elles ont permis de lui faire découvrir de nouvelles activités et de conforter l'orientation de son projet : *"C'était bien mais j'ai pas trop aimé le travail qu'on m'a donné"*.

BESOIN 1 : Pour confirmer ou affiner un projet, il est nécessaire de multiplier les expériences en milieu ordinaire.

- Projet : Les trois travailleurs ont aujourd'hui un projet bien défini. Ils ont tous relativement bien identifié les différences majeures entre le milieu protégé et le milieu ordinaire que sont le rythme et l'autonomie. Pour Monsieur S. : *"Dans un ESAT, on a des éducateurs, des moniteurs pour nous aider et dans le milieu ordinaire, il y a juste un patron et des salariés. Le rythme aussi est différent"*. Monsieur N. évoque également l'existence de contraintes qui n'existent pas en ESAT : *"Dans le milieu ordinaire, on peut travailler le week-end ou la nuit"*. Cette prise de conscience sur la réalité du travail participe à la construction de leur projet.

Au-delà des compétences professionnelles qu'ils développent chaque jour à l'ESAT, ils sont également conscients de leur marge de progression individuelle. Monsieur N. a repéré ce qui lui fait défaut aujourd'hui pour espérer sortir de l'ESAT : *" je dois améliorer des petits détails comme les absences. Quand j'aurai amélioré ça, je pourrais voir avec mon éducateur"*. Pour Monsieur S., le besoin est plutôt d'ordre médical : *"je dois déjà régler mes problèmes de santé"*.

BESOIN 2 : L'élaboration d'un projet d'insertion doit prendre en compte les freins et les problématiques du travailleur.

- Attentes : Les trois travailleurs estiment avoir besoin de l'aide de l'ESAT pour réaliser leur projet professionnel notamment pour la recherche de terrains de stage. Monsieur S. pense avoir besoin d'un soutien face à un employeur : *"J'ai peur de stresser devant un patron donc j'aurai besoin de quelqu'un avec moi. Ensuite, je pense que je peux y arriver tout seul"*. Hormis la rédaction de lettres de motivation et de curriculum vitae, leurs connaissances des démarches à effectuer et des dispositifs d'insertion existants restent faibles.

BESOIN 3 : Pour favoriser son employabilité et pour compléter l'accompagnement du chargé d'insertion, le travailleur doit avoir connaissance de certaines techniques de recherche d'emploi.

En termes de moyens qui favoriseraient un parcours d'insertion, j'ai souhaité les questionner sur le dispositif de la mise à disposition qui est régulièrement utilisé au sein de l'établissement. Globalement, ils parviennent tous à définir ses objectifs et ses intérêts mais ils ont en revanche plus de difficultés à nous parler de l'accompagnement dont bénéficient les travailleurs de l'ESAT : *"Je pense qu'au début ils sont aidés, après ils se débrouillent tout seul. Après je ne sais pas trop comment ils sont aidés"* (Monsieur S.).

BESOIN 4 : Les travailleurs et les entreprises doivent être informés des modalités d'accès et de fonctionnement d'une mise à disposition ainsi que l'accompagnement proposé par l'ESAT

Lorsqu'on demande à ces trois travailleurs de se projeter sur une éventuelle mise à disposition, ils s'accordent tous à dire que l'attribution d'un tuteur favoriserait leur intégration au sein de l'entreprise.

BESOIN 5 : Pour faciliter leur intégration, les travailleurs souhaiteraient être soutenu par une personne identifiée dans l'entreprise.

Pour conclure cet entretien, j'ai souhaité recueillir leurs éventuels besoins lorsqu'ils seront amenés à quitter l'ESAT pour intégrer le milieu ordinaire. Les trois travailleurs estiment avoir besoin d'un accompagnement de l'ESAT pour assurer cette transition tout en gardant une certaine distance. Pour Monsieur N. : *" si il y a des choses que je ne comprends pas, l'ESAT pourrait m'aider. Pour le travail, je me débrouillerais tout seul ».*

BESOIN 6 : Le travailleur sortant de l'ESAT vers le milieu ordinaire doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement afin de sécuriser son parcours.

**Groupe TH MAD** : Voici la synthèse des réponses (cf annexe 4) de ce groupe de trois travailleurs qui sont actuellement engagés dans un parcours à travers un contrat de mise à disposition :

- Parcours : Avant d'être admis en ESAT, les trois travailleurs enquêtés ont été scolarisés en IME. Ils ont une ancienneté dans l'établissement un peu plus longue que le groupe précédent (7, 14 et 17 ans) ce qui montre l'importance de la notion de temps en termes de maturité de projet.
- Construction du projet : Pour deux travailleurs de ce groupe, l'accès au milieu ordinaire n'était pas un objectif affirmé lorsqu'ils ont été admis en ESAT. Pour Monsieur J. : *"C'est arrivé quelques années après. Au début, le milieu ordinaire me faisait un peu peur"*. De même pour Monsieur A. : *"J'étais surpris. L'ESAT m'a donné une chance de voir le milieu ordinaire"*.

Pour enrichir et construire leurs projets, deux travailleurs évoquent la nécessité de multiplier des expérimentations, qu'elles soient positives ou négatives. Monsieur A. dit : *"Avec l'éducateur, on a pris du temps pour mon projet. Il m'a aidé quand ça n'allait pas trop. J'ai eu des échecs, j'ai été déçu. On a retravaillé ensemble mon projet et aujourd'hui je suis content."*

BESOIN 1 : Pour confirmer ou affiner un projet, il est nécessaire de multiplier les expériences en milieu ordinaire.

L'immersion dans le milieu de l'entreprise ne s'est pas faite sans difficultés. Pour Monsieur J. : *« il y a des travaux qui sont difficiles à faire. Des fois, j'ai un peu mal partout »*. Monsieur D. a eu davantage de problèmes pour tenir le rythme imposé par l'entreprise : *« Des fois, je ne vais pas assez vite. C'est ce qui a posé problèmes à Leclerc »*. Monsieur A. évoque ce qui, pour lui, change du travail en ESAT : *« Quand je suis rentré là-bas, j'étais un peu perdu dans le travail, avec les autres. On m'a aidé. C'était difficile de quitter l'ESAT pour aller dans le milieu ordinaire. C'est pas la même chose. A l'ESAT, on a toujours un moniteur pour nous aider, à CGR, on est tout seul. J'ai dû apprendre à me débrouiller tout seul »*. Ces commentaires pointent ici l'importance de l'accompagnement de ces personnes dans cette étape importante qui est l'intégration dans l'entreprise.

BESOIN 2 : Pour faciliter leur intégration, les travailleurs ont besoin d'être soutenu par une personne identifiée dans l'entreprise.

BESOIN 3 : Pour accompagner au mieux le travailleur, l'entreprise doit être davantage sensibilisée au handicap.

Depuis la signature d'un contrat de mise à disposition, les trois travailleurs bénéficient d'un accompagnement individualisé de la part de l'ESAT et soulignent l'importance du chargé d'insertion dans la sécurisation de leur parcours : *"Il y a un éducateur qui s'occupe de moi. Il m'a accompagné pour les visites, pour voir les patrons. Il fait des entretiens avec mon chef. Il vient me voir souvent au travail"* (Monsieur J.). Monsieur A. rajoute : *"Il parle avec l'entreprise pour que tout se passe bien. Il adapte mon handicap à mon travail"*. Globalement, les travailleurs semblent satisfaits de l'accompagnement proposé par l'établissement et le chargé d'insertion. Monsieur D. aimerait cependant davantage de contacts : *« J'aimerais bien que l'éducateur vienne un peu plus souvent me voir sur mon lieu de travail »*.

Chaque contrat de mise à disposition repose sur une organisation différente en fonction des besoins de l'entreprise (horaires de travail, repas, transport...). Les travailleurs se sont globalement bien adaptés à ces besoins : « *ça me convient. Les horaires, ça me va. Le midi, on mange tous ensemble* » (Monsieur J.). Monsieur D. a souhaité garder un contact régulier avec l'ESAT : « *je reviens manger tous les midis à l'ESAT. Ça me convient bien comme ça* ». Néanmoins, pour Monsieur A. : « *au début, c'était un peu compliqué, il fallait que je prépare moi-même mes repas. Pour le bus aussi, les horaires ne sont pas les mêmes* ». Bien que les travailleurs n'expriment pas clairement un besoin d'ordre financier, l'établissement cherche tout de même à mener une réflexion sur une éventuelle évolution du système de rémunération pour les personnes mises à disposition. A ce jour, leur rémunération ne prend pas en compte les contraintes liées à la mise à disposition et les frais supplémentaires qu'elles peuvent engendrer pour les travailleurs.

BESOIN 4 : Les frais supplémentaires engendrés par une mise à disposition (repas, frais kilométriques...) nécessitent la mise en place d'une compensation financière.

- Attentes : Bien entendu, ces trois travailleurs attendent impatiemment d'être embauchés par leurs entreprises respectives. Pour les aider dans cette transition et pour valider leur projet professionnel, deux d'entre eux expriment le besoin d'être accompagné par l'ESAT : « *Oui, j'aimerais bien que l'éducateur continue de m'aider. J'ai peur d'être un peu perdu* » (Monsieur A.). De même pour Monsieur J. : « *J'aurais encore besoin que l'éducateur m'aide pour être embauché* ». Monsieur D. estime qu'étant donné son ancienneté dans l'entreprise, l'accompagnement n'est plus utile. Cependant, tous expriment le besoin de bénéficier d'un accompagnement post-insertion plus ou moins long (de 1 à 2 ans) lorsqu'ils quitteront l'ESAT pour rejoindre le milieu ordinaire.

BESOIN 5 : Le travailleur sortant de l'ESAT vers le milieu ordinaire a besoin de pouvoir bénéficier d'un accompagnement afin de sécuriser son parcours.

**Groupe TH MO** : Les trois travailleurs (deux hommes et une femme) ici interviewés (cf annexe 5) ont quitté l'ESAT récemment pour signer un contrat à durée indéterminée à la suite d'une mise à disposition. Voici la synthèse de leurs réponses :

- Parcours : Au moment où ces trois travailleurs ont quitté l'ESAT pour rejoindre le milieu ordinaire, deux personnes avaient une ancienneté importante au sein de l'établissement (22 et 21 ans). La troisième personne, Monsieur L., a passé 6 ans à l'ESAT avant de valider son projet d'insertion.

Les parcours de ces personnes sont tous différents : Madame P. a toujours évolué au sein d'institutions spécialisées (IME, IMPRO, ESAT). Elle a travaillé tout au long de son parcours à l'ESAT au sein de l'atelier Conditionnement. La volonté d'accéder au milieu ordinaire est arrivée tardivement : *« je ne pensais pas à ça au début. C'est venu bien plus tard ».*

Monsieur V. a sensiblement le même parcours que Madame P. dans le sens où ils ont été admis à l'ESAT la même année. Cependant, Monsieur V. a toujours souhaité travailler dans le milieu ordinaire : *« depuis le début je voulais travailler chez un patron. Ça a même commencé à l'IME, j'avais fait des stages dans le milieu ordinaire et ça me plaisait beaucoup ».*

- Construction du projet : A travers les réponses recueillies, nous pouvons voir que le projet de chacun s'est construit et affiné sur le long terme au travers de formations professionnelles et d'expériences dans le milieu ordinaire plus ou moins réussies mais cependant utiles.

Monsieur L. : *« Mon projet s'est construit sur plusieurs années. J'ai pu suivre beaucoup de formations comme la formation CACES ou la taille de Vigne. On m'a ensuite proposé un poste dans le milieu ordinaire en mise à disposition en 2011 ».*

Le parcours de Monsieur V. a été plus chaotique : *« En 2009, j'ai commencé à travailler dans une résidence de personnes âgées. Je m'occupais de la résidence, je faisais de la peinture. J'y suis resté longtemps. Ensuite, je suis revenu à l'ESAT car j'avais des problèmes de dos et c'était difficile de tenir le rythme. Ensuite en 2014, je voulais découvrir autre chose ».*

Le projet de Madame P. s'est affirmé tardivement : « *On a commencé à en parler ces dernières années avec le directeur. On m'a dit que j'avais les capacités pour travailler dans le milieu ordinaire. J'ai voulu voir autre chose que l'ESAT. C'est comme ça qu'on m'a proposé d'aller dans l'entreprise API qui cherchait quelqu'un pour travailler en cuisine.* »

Ces différents témoignages mettent en lumière la nécessité de se confronter au milieu ordinaire en multipliant les expériences tout en favorisant si besoin des retours réguliers à l'ESAT. Ces phases d'immersions participent à la construction du projet. Le travailleur peut ainsi se confronter aux exigences des entreprises, des responsables, des collègues de travail. Il peut également vérifier à travers ces terrains d'expérimentations ses propres limites et ainsi repenser si besoin son projet.

**BESOIN 1** : Pour confirmer ou affiner un projet, il est nécessaire de multiplier les expériences en milieu ordinaire.

Pour ces trois personnes, la mise à disposition a véritablement contribué à la réussite de leurs projets comme le confirme Monsieur L. : « *Elle m'a permis de passer un cap à l'ESAT, de grandir. Avec la mise à disposition, j'ai eu le temps de bien découvrir la méthode de travail de l'entreprise* ». Pourtant, tout n'a pas été simple au départ : « *au début j'avais du mal car je n'avais pas l'habitude de travailler dans une cuisine centrale. J'ai dû apprendre beaucoup de choses que je ne connaissais pas. Quand j'avais des problèmes, je pouvais en parler facilement au chef* » (Madame P.). Monsieur L. a également rencontré quelques difficultés d'adaptation : « *j'ai mis un peu de temps à m'adapter à l'entreprise, aux règles de l'entreprise. C'était différent de l'ESAT. C'est un milieu plus actif. J'ai dû m'adapter au rythme aussi. Il fallait suivre le mouvement des collègues et ça pas été facile au début* ».

**BESOIN 2** : Pour faciliter leur intégration, les travailleurs ont besoin d'être soutenu par une personne identifiée dans l'entreprise.

Selon ces travailleurs, l'accompagnement de l'ESAT et du chargé d'insertion est une valeur ajoutée dans la construction de leur projet. Pour Monsieur L. : « *L'ESAT m'a*

*accompagné tout au long de mon parcours. Un éducateur était présent avec moi dès la première visite. Ensuite on faisait des bilans ensemble, avec les entreprises pour voir si tout allait bien* ». Même constat chez Madame P. : *« J'étais toujours accompagné par quelqu'un à l'ESAT quand j'avais un problème »*.

- Le milieu ordinaire : Nous avons proposé à ces trois travailleurs ainsi qu'à leurs employeurs la possibilité que l'ESAT poursuive un accompagnement de proximité grâce à la mise en œuvre d'un suivi post-insertion financé par l'AGEFIPH. L'ensemble des travailleurs ont apprécié cet accompagnement :

- *« Ça me fait du bien de pouvoir parler de ce qui ne va pas. Il peut après en parler à mes chefs »* (Madame P.).

- *« L'éducateur continuait à me suivre pour savoir si j'allais bien. Il venait me voir et des fois je revenais à l'ESAT pour discuter. Il parlait aussi à mes responsables pour voir si tout allait bien dans mon travail et avec mes collègues. Il m'a suivi pendant un an »* (Monsieur V.).

- *« L'ESAT m'a suivi pendant un an pour voir si tout se passait bien et comment je me sentais après ma sortie de l'ESAT »* (Monsieur L.).

Pour chacun, l'organisation de chaque suivi post-insertion semble avoir été satisfaisante. Madame P. aimerait cependant une durée d'accompagnement plus longue : *« on se voit souvent mais ce serait bien que le suivi dure plus longtemps »*.

BESOIN 3 : Le travailleur sortant de l'ESAT vers le milieu ordinaire doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement afin de sécuriser son parcours.
--

Ces trois personnes sont aujourd'hui bien intégrées dans l'entreprise. Le suivi post-insertion s'est terminé récemment pour deux d'entre eux. Cependant l'ESAT reste toujours disponible en cas de besoin :

- *« L'ESAT m'a aidé pour mes appareils auditifs. L'éducateur m'a aidé à faire mon dossier. Il m'a bien aidé car c'était pas facile. Il m'aide aussi quand j'ai des problèmes avec des papiers »* (Monsieur V.).

- « *de temps en temps, je repasse à l'ESAT. Les portes sont toujours ouvertes pour moi* » (Monsieur L.).

BESOIN 4 : A l'issue du suivi post-insertion, le travailleur peut encore avoir besoin de l'accompagnement de l'ESAT.

Pour conclure ces entretiens, nous avons demandé aux travailleurs de se projeter sur une éventuelle rupture de leurs contrats. Pour deux d'entre eux, ils attendent que l'ESAT puisse les aider à y revenir :

- « *Quand j'ai signé mon CDI, on m'avait dit que l'ESAT serait toujours là en cas de problème. J'espère qu'il pourra m'aider à revenir soit dans mon ancien ESAT, soit dans un autre.* » (Monsieur L.).

- « *J'aimerais que l'ESAT m'aide à revenir, j'ai pas d'autres choix. J'ai encore envie de travailler.* » (Madame P.).

Pas de retour en ESAT souhaité pour Monsieur V., il a l'intention de rester dans le milieu ordinaire le plus longtemps possible : « *Je ne veux plus retravailler en ESAT mais j'aimerais que l'ESAT m'aide à retrouver un autre travail. Je veux rester dans le milieu ordinaire* ».

Ils ont cependant tous conscience qu'un retour en ESAT ne sera pas forcément simple : « *c'est plutôt difficile car je sais qu'il y a pas beaucoup de places. Ca pourrait prendre un peu de temps* » (Madame P.).

BESOIN 5 : Pour les travailleurs qui le souhaitent, un retour dans l'ESAT d'origine doit leur être facilité.

BESOIN 6 : Pour les travailleurs qui le souhaitent, un accompagnement vers un maintien dans le milieu ordinaire doit leur être proposé.

Nous avons pu vérifier à travers ces différents entretiens que ces projets d'insertion soutenus par l'ESAT du GPEAJH s'appuient sur une démarche d'accompagnement solide. Néanmoins, cette étude nous a permis de mettre en lumière un certain nombre de besoins

qui nécessiteraient de consolider cet accompagnement. Voici un récapitulatif de ces besoins que nous avons réparti en trois phases :

**- Phase de construction du projet :**

- Pour confirmer ou affiner un projet, il est nécessaire de multiplier les expériences en milieu ordinaire.
- L'élaboration d'un projet d'insertion doit prendre en compte les freins et les problématiques du travailleur.
- Pour outiller son parcours d'insertion, le travailleur doit avoir connaissance de certaines techniques de recherche d'emploi.
- Les travailleurs et les entreprises doivent être informés des modalités d'accès et de fonctionnement d'une mise à disposition ainsi que l'accompagnement proposé par l'ESAT.

**- Phase de réalisation du projet :**

- Pour faciliter leur intégration en entreprise, les travailleurs ont besoin d'être soutenus par une personne identifiée dans l'entreprise.
- Pour accompagner au mieux le travailleur, l'entreprise doit être davantage sensibilisée au handicap.
- Les frais supplémentaires engendrés par une mise à disposition (repas, frais kilométriques...) nécessitent la mise en place d'une compensation financière.

**- Phase d'accompagnement post-insertion :**

- Le travailleur sortant de l'ESAT vers le milieu ordinaire doit pouvoir bénéficier d'un accompagnement afin de sécuriser son parcours.
- A l'issue du suivi post-insertion, le travailleur peut encore avoir besoin de l'accompagnement de l'ESAT.
- Pour les travailleurs qui le souhaitent, un retour dans l'ESAT d'origine doit leur être facilité.
- Pour les travailleurs qui le souhaitent, un accompagnement vers un maintien dans le milieu ordinaire doit leur être proposé.

Cette première enquête auprès des bénéficiaires de l'accompagnement proposé par l'ESAT a été plutôt riche en enseignements. Les différents retours ont d'une part conforté certains constats repérés en amont dans notre pratique et d'autre part, elle nous a permis de définir de nouveaux besoins moins évidents. Afin de compléter notre travail de recherche, nous allons désormais approcher la question de l'accompagnement sur un versant davantage structurel.

### 2.3.2) Entretien avec le responsable d'un ESAT Hors les Murs

L'objectif de cet entretien (cf annexe 6) est de recueillir des éléments d'information qui seraient susceptibles d'enrichir notre démarche d'accompagnement actuelle. Il m'a semblé plus simple de synthétiser nos échanges dans un tableau comparatif entre nos deux établissements afin de faire apparaître des pistes de développement :

	ESAT HORS LES MURS	ESAT DU GPEAJH	PISTES DE DEVELOPPEMENT
<b>Le contexte institutionnel</b>			
Missions	Les missions des deux établissements sont identiques. Ils s'appuient également sur des valeurs communes.		
Type d'accompagnement	Les personnes accueillies travaillent exclusivement en entreprise (stages, MAD...). L'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire intervient auprès du travailleur en fonction de ses besoins.	Les travailleurs sont affectés dans un atelier de production qu'ils ont choisi lors de leur inscription sur la liste d'attente. Ils sont accompagnés au quotidien par un moniteur d'atelier. <i>Remarque : Les ateliers de production de l'ESAT du GPEAJH sont en majorité ouverts sur l'extérieur.</i>	

Public accueilli	Handicap psychique avec ou sans troubles associés.	Déficiência intellectuelle avec ou sans troubles associés.	
	Moyenne d'âge identique (33/35 ans)		
	Les personnes accueillies sont des adultes en situation de handicap orientés par la CDAPH ayant une capacité de travail inférieure à un tiers de la capacité d'une personne valide, tel que le prévoit l'article R.243-1 du CASF issu du décret n° 2006-703 du 16 juin 2006.		
	Les travailleurs de l'ESAT Hors les Murs, qui ne dépendent pas de la déficiência intellectuelle, ont un cursus scolaire relativement élevé (la majorité ont un niveau 5 validé). La plupart ont déjà connu une expérience en milieu ordinaire.	La majorité des travailleurs proviennent du secteur spécialisé et protégé et ont très peu d'expériences professionnelles en milieu ordinaire.	
<b>Accompagnement du travailleur</b>			
Période d'essai	Le travailleur bénéficie d'une période de pré-essai de 5 semaines afin de d'évaluer ses capacités psycho-sociales, d'explorer son autonomie sociale et professionnelle et de repérer les freins éventuels à l'insertion.	Dès le premier jour, le travailleur intègre un atelier de production.	
	Dans chaque établissement, les travailleurs bénéficient d'une période d'essai de 6 mois, renouvelable une fois.		
	Démarre ensuite une phase de préparation à l'insertion. Un accompagnement axé sur le versant psycho-social est proposé de manière individuelle et collective.	Pour la majorité des travailleurs accueillis, l'accompagnement vers l'insertion n'est pas un axe prioritaire durant la période d'essai.	

Elaboration du projet	Une fois la personne en capacité d'accéder à l'emploi, le chargé d'insertion intervient pour élaborer le projet professionnel de la personne.	A l'ESAT du GPEAJH, le projet de la personne est rapidement élaboré afin d'orienter l'accompagnement de l'équipe pluridisciplinaire.	
Construction du projet	Vient alors la phase d'évaluation en entreprise par la mise en place de périodes de stages et de mise à disposition.  Les contrats à temps partiel sont favorisés en lien avec les besoins des personnes.	Nous offrons également à nos travailleurs la possibilité de s'immerger en entreprise au regard des différents projets. Pour une grande majorité de travailleurs, cette étape du projet intervient après quelques années d'accompagnement.	
	Pour les travailleurs mis à disposition, les deux établissements proposent l'accompagnement d'un chargé d'insertion afin de sécuriser le parcours.		
	Tout au long de son parcours à l'ESAT, le travailleur a la possibilité de suivre des formations professionnelles pour compléter son portefeuille de compétences et favoriser son employabilité.		
Rémunération	Bien qu'elle ne soit pas productive les premiers mois, la personne perçoit une rémunération par l'ESAT. Ensuite lorsqu'elle travaille, sa rémunération va augmenter en fonction de son temps de travail.	La rémunération du travailleur est individualisée et dépend de plusieurs critères (niveau de compétence, ancienneté, formations....).  A ce jour, le dispositif de la mise à disposition n'est pas un critère d'évolution de la rémunération au même titre que les frais supplémentaires qu'il peut engendrer.	Mener une réflexion sur le mode de calcul de la rémunération du travailleur en prenant en compte la mise à disposition.

<b>Accompagnement de l'entreprise</b>			
Évaluation	Avant chaque intégration, le chargé d'insertion ou le chargé relation entreprise va vérifier si l'entreprise est "accueillante" pour le travailleur, si l'environnement est propice à l'épanouissement des travailleurs.		
	Comme pour le travailleur, un professionnel (Chargé d'insertion pour l'ESAT du GPEAJH et un Chargé Relation Entreprise pour l'ESAT Hors les Murs) assure un accompagnement et un soutien à l'entreprise accueillante.		
Accompagnement	Un travail de sensibilisation est proposé à l'employeur afin de faciliter l'intégration de la personne. L'entreprise est davantage sensibilisée sur les conséquences du handicap et les éventuelles nécessités d'adaptations.	Avant chaque immersion au sein d'une entreprise, le chargé d'insertion prend soin de présenter la personne, ses capacités et ses difficultés. Ce temps nécessiterait néanmoins d'être approfondi et davantage formalisé.	Il nous paraît ici important de mener une réflexion sur notre démarche de sensibilisation auprès des entreprises.
	Un tuteur est systématiquement attribué au travailleur. Il bénéficie également d'une sensibilisation préalable à l'accueil d'un travailleur en situation de handicap.	Il n'y pas de tuteur véritablement désigné à chaque intégration dans une entreprise.	L'attribution systématique et formalisée d'un tuteur permettrait de sécuriser l'intégration du travailleur dans une entreprise.
<b>Accompagnement post-insertion</b>			
Sécurisation du parcours	Pour chaque signature en CDI, les deux établissements proposent au travailleur ainsi qu'à son employeur un accompagnement post-insertion qui s'appuie sur une aide de l'AGFIPH.		
	Pour les travailleurs embauchés en CDD, l'ESAT Hors les Murs va plutôt s'appuyer sur le dispositif de l'emploi accompagné pour assurer le relais éducatif pendant toute la durée du contrat.	Le dispositif de l'emploi accompagné sera mis en place en 2019 dans le département de la Marne.	Mener une réflexion sur l'utilisation du dispositif de l'emploi accompagné dans les projets des travailleurs de l'ESAT.

Le premier constat qui transparait de l'analyse de cet entretien est que notre démarche d'accompagnement vers l'inclusion professionnelle comporte de nombreuses similitudes à celle proposée par l'ESAT Hors les Murs. Bien que le public accueilli, l'organisation fonctionnelle et les objectifs visés soient différents, on remarque tout de même que nos deux établissements s'appuient sur un accompagnement relativement similaire. Cela nous conforte dans l'idée que notre démarche repose sur une structuration cohérente mais qui nécessite des réajustements. Voici un récapitulatif des pistes de réflexions à mener pour consolider notre démarche :

- Repenser le mode de calcul de la rémunération du travailleur en prenant en compte la mise à disposition.
- Consolider l'accompagnement des entreprises par un travail de sensibilisation plus approfondi.
- Formaliser l'attribution d'un tuteur à chaque immersion dans une entreprise.
- Sécuriser le parcours du travailleur à travers le dispositif de l'emploi accompagné.

## CONCLUSION

En croisant l'ensemble de ces données obtenues au travers des entretiens avec des travailleurs de l'ESAT et un responsable d'un ESAT Hors les Murs, nous avons identifié les forces et les faiblesses de notre démarche dans les trois phases clés d'un projet vers l'inclusion à savoir la phase de construction, la phase de réalisation et la phase de sécurisation.

Ce travail d'analyse va nous permettre de repenser et d'optimiser notre accompagnement au plus près des attentes des travailleurs et des entreprises dans le but de pérenniser la dynamique engagée au sein de l'ESAT du GPEAJH.

Dans la dernière partie de ce mémoire, nous allons proposer des pistes d'actions afin de répondre à notre question de recherche : **En quoi le chargé d'insertion peut-il contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée à l'ESAT du GPEAJH ?**

## TROISIEME PARTIE

### Plan d'action pour développer la démarche d'inclusion

---

L'analyse des résultats de nos enquêtes fait apparaître plusieurs pistes de réflexions pour répondre à notre objectif de développement de notre démarche d'accompagnement vers l'inclusion. Ce développement s'appuie d'une part sur la consolidation de l'accompagnement proposé aux travailleurs en prenant en compte les attentes et besoins repérés dans la deuxième partie, et d'autre part, sur une nécessité de repenser l'organisation de la démarche d'inclusion au sein même de l'ESAT du GPEAJH.

Nous verrons donc dans une première partie les actions à mettre en place pour améliorer et optimiser notre approche de l'inclusion au bénéfice des travailleurs et des entreprises. Ensuite, nous proposerons dans la seconde partie de repenser la structuration de la démarche au niveau institutionnel dans une optique de pérennisation.

#### 3.1) Optimiser l'accompagnement des travailleurs

L'analyse des besoins nous a permis de définir trois grandes phases d'un projet d'inclusion professionnelle : la phase de construction, de réalisation et de sécurisation. Pour chacune d'entre-elles, nous proposons des actions visant à améliorer l'accompagnement proposé.

##### 3.1.1) La construction du projet

Le premier pré-requis dans la construction d'un projet repose sur la participation et la volonté de la personne. Dans son ouvrage, Bernard LUCAS évoque le processus de l'*empowerment*<sup>31</sup>, qui permet de mobiliser un certain nombre de ressources pour devenir acteur de son projet : "Cette perspective situe la participation comme une clé ouvrant à l'individu l'accès à un épanouissement de son potentiel, du fait de son propre

---

<sup>31</sup> <https://www.lien-social.com/L-emanicipation-par-l-empowerment>

engagement."<sup>32</sup>. Une fois que l'ambition d'atteindre un objectif, en l'occurrence d'accéder au milieu ordinaire, est formalisée, il faut ensuite permettre à la personne de se situer, de mobiliser ses ressources, de s'investir dans ce projet. Les immersions en entreprises deviennent alors primordiales selon Bernard LUCAS : " ces expériences leur offrent une opportunité d'être acteur et pas seulement pion sur l'échiquier d'un projet d'inclusion générale qui serait devenu une norme absolue et incontournable."

L'ESAT du GPEAJH a toujours permis aux travailleurs, qui en expriment le souhait, de découvrir le milieu ordinaire notamment grâce à la mise en œuvre de stages en entreprise. Ces stages ont pour objectif de permettre au travailleur d'évaluer ses capacités, son adaptabilité dans le milieu ordinaire et de vérifier son projet professionnel. Cependant, bien que ce type d'expérience soit bénéfique à la construction de ce projet, il est parfois difficile de trouver des terrains de stages pour l'ensemble des projets des personnes. En effet, l'accueil d'un travailleur en situation de handicap sur une durée de deux à trois semaines peut-être vécu comme une contrainte pour certains employeurs.

### ***Développer les passerelles vers le milieu ordinaire***

Le dispositif **DUODAY** devient alors une alternative intéressante pour les travailleurs d'ESAT :

Le concept a été créé en Irlande en 2008 puis repris par la Belgique en 2010. Il vise à sensibiliser les entreprises du milieu ordinaire au handicap. Dans le cadre de sa démarche d'insertion, L'ESAT AGNELIS - ALGEEI s'est joint à ce mouvement et a organisé le 24 mars 2016, en Lot-et-Garonne, la 1ère édition du DUODAY France. L'aventure s'est poursuivie, avec le DUODAY France #2 le 30 mars 2017, toujours en Lot-et-Garonne.

En 2018, sous l'impulsion de la Secrétaire d'Etat chargée des personnes Handicapées, Mme CLUZEL, DUODAY dépasse les frontières lot-et-garonnaises et se déploie à l'échelle nationale pour sensibiliser plus largement et favoriser l'accès au dispositif à un maximum de personnes.

Une entreprise ou une collectivité accueille, le temps d'une journée de stage, une personne en situation de handicap en duo avec un salarié volontaire. Au programme de cette journée : participation active aux tâches habituelles du collaborateur et/ou observation de son travail.

---

<sup>32</sup> LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Page 68

L'idée est ici de construire des ponts entre employeurs, personnes en situation de handicap et professionnels de l'insertion pour dépasser les représentations, d'un côté, comme de l'autre.

L'intérêt pour les entreprises, collectivités, associations et autres structures accueillant des duos : découvrir les compétences de travailleurs en situation de handicap, lors d'une période très courte et sans autre engagement, valoriser ses ressources humaines en les impliquant, s'ouvrir à la diversité et au handicap en particulier, communiquer sur ses valeurs sociales.

L'intérêt pour les travailleurs de l'ESAT : découvrir le milieu ordinaire de travail, préciser un projet professionnel, amorcer un parcours d'insertion, convaincre un employeur de ses possibilités en terme d'intégration, de performance et d'autonomie.

L'intérêt pour les professionnels de l'insertion, de l'accompagnement, de la formation : mieux comprendre les attentes, hésitations, freins des entreprises pour mieux les accompagner dans leurs projets d'intégration de salariés handicapés, connaître leurs besoins en matière d'emploi et de compétences, collaborer avec de nouvelles entreprises.

Au sein de l'ESAT du GPEAJH, nous avons utilisé pour la première fois ce dispositif en 2018. Un travailleur de l'ESAT avait pour projet de découvrir le travail au sein d'une jardinerie. Le chargé d'insertion s'est rapproché dans un premier temps d'une entreprise voisine avec laquelle l'ESAT collabore depuis quelques années pour l'achat de végétaux. Après lui avoir présenté le projet, le responsable de l'entreprise a rapidement accepté le concept. Nous nous sommes dans un deuxième temps rapproché de l'équipe DUODAY pour finaliser la collaboration à travers la signature d'une convention. Cette journée s'est déroulée positivement pour l'ensemble des parties prenantes et laisse entrevoir des perspectives. En effet, l'entreprise est prête à ré-accueillir le travailleur pour une durée plus longue. C'était bien là l'objectif premier recherché.

Jouissant d'une importante communication nationale, ce dispositif commence progressivement à s'étendre au sein de nos structures de travail protégé comme une alternative complémentaire aux périodes de stage « classique ». L'objectif est de faire profiter ce dispositif à davantage de travailleurs de l'ESAT qui souhaitent découvrir le milieu ordinaire sur une courte durée.

Ayant communiqué en interne sur cette première expérience positive, d'autres travailleurs se sont déjà positionnés pour participer à la prochaine édition.

Etant donné que ce dispositif se déroule une journée par an, l'objectif est ici de s'approprier cette initiative pour la développer progressivement au niveau local durant toute l'année.

Pour aller encore plus loin dans la démarche, des ESAT d'Ile-de-France ont souhaité le 18 octobre dernier inverser le concept. Ce sont ainsi 50 salariés « valides » qui sont venus dans les ESAT pour découvrir le quotidien des travailleurs d'ESAT. Ce projet, intitulé DUO2, est une étape supplémentaire permettant ainsi de créer de nouvelles passerelles entre le milieu protégé et le milieu ordinaire.

Ces actions innovantes viennent compléter les dispositifs déjà utilisés par l'ESAT du GPEAJH et s'inscrivent pleinement dans notre démarche d'inclusion.

### ***Outiller le travailleur à la recherche d'emploi***

L'analyse des résultats d'enquête décrite dans la deuxième partie de ce mémoire a fait émerger un second besoin, celui d'outiller le travailleur dans son parcours vers l'entreprise. En effet, malgré l'accompagnement individuel du chargé d'insertion dans la construction de leur projet, il apparaît au travers des entretiens un manque de préparation à l'emploi en milieu ordinaire. En effet, hormis une aide ponctuelle à la rédaction de curriculum vitae pour certains travailleurs, il est très rare qu'ils soient accompagnés pour ce type de démarche. Aujourd'hui, le travailleur d'ESAT est encore fortement assisté pour ces tâches importantes dans un parcours vers l'emploi en milieu ordinaire. Pour y remédier, nous proposons de mettre en œuvre, dès l'évocation d'un projet d'inclusion, des ateliers ciblés sur les techniques de recherche d'emploi.

Il est question ici de proposer des temps, individuels ou collectifs, permettant d'acquérir des connaissances supplémentaires pour optimiser leurs chances d'accéder à un emploi en milieu ordinaire et d'acquérir une certaine autonomie. Ces ateliers doivent transmettre aux travailleurs des savoir-faire et des compétences méthodologiques pour répondre aux objectifs d'insertion professionnelle de chacun.

Le chargé d'insertion doit avant tout adapter son approche en fonction des capacités cognitives des participants. En matière de techniques de recherche d'emploi, nous considérons qu'il est important d'outiller le travailleur autour de trois ateliers :

- ✓ Rédaction d'une lettre de motivation
- ✓ Rédaction d'un curriculum vitae
- ✓ Préparation à un entretien professionnel

Pour ce faire, le chargé d'insertion s'appuiera sur des guides méthodologiques. Si besoin, des partenaires pourront être sollicités.

La mise en œuvre de ces ateliers sera effective en début d'année 2019 au sein de l'ESAT du GPEAJH. La première étape sera de recenser les besoins des travailleurs à partir des éléments d'informations recueillis lors des rencontres du projet individuel d'accompagnement. Des groupes seront ensuite constitués en fonction des capacités de chacun.

Au travers des différents parcours vers l'entreprise (demande de stage, recherche de mise à disposition, candidature...), nous pourrons évaluer l'efficacité de ces ateliers. Un questionnaire de satisfaction sera également distribué aux employeurs afin d'obtenir leurs avis.

### **3.1.2) La réalisation du projet**

Nous l'avons vu tout au long de ce mémoire, pour un travailleur d'ESAT, le chemin menant au monde de l'entreprise est semé d'embûches. Une intégration « accompagnée » au sein de ce monde nouveau favorise l'inclusion. Selon Charles GARDOU, « tout facilitateur, qu'il concerne l'aménagement de l'espace, les règles, lois et systèmes, les planifications et politiques sociales, les soutiens et accompagnements, les relations et interactions, représente un facteur inclusif »<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> GARDOU Charles, (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Editions Eres, p.141

### ***L'intégration du travailleur en entreprise : étape clé pour la réussite du projet***

Dans son ouvrage<sup>34</sup> « Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité », Guy TISSERANT évoque que « l'arrivée d'un collaborateur ayant des besoins spécifiques dans un environnement non préparé est porteuse de risques forts de difficultés. Or, on sait que les premiers moments d'une intégration déterminent souvent sa réussite dans la durée. » (p.159).

Bien entendu, que ce soit en stage ou en mise à disposition, nous veillons à ce que le travailleur soit accompagné lors de ses premiers jours dans l'entreprise par son responsable ou un proche collaborateur. Il est très rare que la personne se retrouve seule sur un poste de travail. Néanmoins, et notamment dans les grandes entreprises, il peut être parfois difficile pour un travailleur d'identifier la bonne personne à qui s'adresser en cas de besoins.

A ce jour, cet accompagnement n'est pas formalisé dans la convention de stage explicitement. Au regard des témoignages et de nos expériences, nous proposons de faire apparaître sur la convention de stage l'identité et la fonction d'un tuteur que l'entreprise aura préalablement identifié et informé.

Pour ce faire, le chargé d'insertion veillera pour chaque immersion à déterminer en lien avec l'entreprise une personne susceptible de répondre au mieux aux attentes du travailleur en termes d'intégration. Dans l'idéal, il serait souhaitable de repérer la personne la plus proche du travailleur dans son espace de travail. Il est ici important de recueillir son accord préalable pour favoriser la réussite de l'accompagnement.

Ensuite, nous proposons d'effectuer une première rencontre entre le travailleur, le chargé d'insertion et le tuteur quelques jours avant le premier jour en entreprise. Le travailleur pourra ainsi se présenter, expliquer son parcours, mettre en avant ses compétences et évoquer éventuellement ses besoins. Le chargé d'insertion devra préciser les objectifs recherchés en fonction de la nature de l'insertion (stage, mise à disposition...) ainsi que son rôle à la fois auprès du travailleur mais également auprès de l'entreprise accueillante. Il sera important lors de cet entretien de définir le périmètre d'accompagnement du tuteur auprès du travailleur. Enfin, cette rencontre permettra au tuteur de présenter sa fonction au sein de

---

<sup>34</sup> TISSERANT Guy, (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, Editions Pearson, 234p.

l'entreprise. C'est également à cet instant que d'éventuelles compensations pourront être réfléchies (pictogrammes, photos...). La réussite de l'intégration du travailleur doit s'appuyer sur une solide communication entre ces trois personnes.

Au delà du rôle de soutien au travailleur au quotidien sur le site, le tuteur devient désormais le premier interlocuteur du chargé d'insertion pour toutes les questions relatives au parcours de l'usager. Sa présence sera souhaitée à chaque rencontre formelle (évaluation, bilan intermédiaire, rendez-vous divers...) et entretiens téléphoniques (gestion du planning, absences...).

L'ensemble des procédures administratives (convention de stage ou de mise à disposition, facturations éventuelles...) liées à l'accueil du travailleur sont traitées avec le service Ressources Humaines de l'entreprise.

### ***Sensibiliser l'entreprise à l'accueil d'un travailleur en situation de handicap : les apports du chargé d'insertion***

Dans le prolongement de l'attribution d'un tuteur, il nous paraît important de sensibiliser l'entreprise à l'arrivée d'un nouveau collaborateur en situation de handicap dans une dimension plus large. En effet, que ce soit pour un stage de quelques jours ou un contrat de mise à disposition de plusieurs mois, le travailleur peut être amené à côtoyer un grand nombre de personnes au sein de l'entreprise, issues de services parfois différent (secrétariat, service d'entretien...).

Comme l'affirme Bernard LUCAS : "l'enjeu de l'intégration suppose une modification des manières de percevoir et de se comporter avec les personnes handicapées par le plus grand nombre de citoyens. Cette acculturation ne pourra s'acquérir que par de meilleures connaissances sur le handicap et une pratique courante d'échanges avec des personnes handicapées. L'inclusion nécessite en conséquence une adaptation de notre actuelle grille de valeurs."<sup>35</sup>.

Aujourd'hui, lorsqu'une entreprise souhaite accueillir un travailleur de l'ESAT, le chargé d'insertion apporte à un représentant de l'entreprise un certain nombre d'informations susceptibles de favoriser l'accueil du travailleur. Il n'y a pas à ce jour de certitudes que les

---

<sup>35</sup> LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Page 110

informations transmises soient diffusées à l'ensemble de l'entreprise, et surtout, aux proches collaborateurs du travailleur. Nous pensons donc qu'un travail de sensibilisation permettrait de déconstruire certaines représentations sur les travailleurs en situation de handicap et notamment les travailleurs venant d'ESAT.

L'objectif recherché de ce travail de sensibilisation est de faire évoluer les stéréotypes et préjugés de chacun afin de réduire les risques éventuels liés à l'accueil d'un travailleur en situation de handicap. Un stéréotype est selon Guy TISSERANT : " une idée, une opinion, acceptée sans réflexion et répétée, sans avoir été soumise à un examen critique, par une personne ou un groupe, et qui détermine, à un degré plus ou moins élevé, ses manières de penser, de sentir et d'agir."<sup>36</sup>. L'auteur propose dans son ouvrage des techniques de réduction de ces stéréotypes : " Pour le handicap, comme pour toute expression de la diversité, un travail de fond doit donc être accompli par l'entreprise et notamment la DRH, via des actions de formation, de sensibilisation et de communication, pour favoriser une prise de conscience des phénomènes de stéréotypes - on pourra qualifier ce travail d'introduction générale à la diversité -, et de ceux plus spécifiques à chaque thématique, ici le handicap."<sup>37</sup>. Le chargé d'insertion de l'ESAT tient, dans ce sens, un rôle important.

En prenant en compte les conseils de Guy TISSERANT, nous repérons deux types de dispositifs de sensibilisation que l'ESAT du GPEAJH pourrait proposer aux entreprises qui souhaitent développer leur politique handicap :

- En premier lieu, nous proposons une approche "rationnelle"<sup>38</sup> du handicap en milieu professionnel qui permet d'apporter des éléments d'informations dans une dimension historique, législative et sociétale. Un focus sur les ESAT sera également nécessaire pour apporter un éclairage de nos missions d'accompagnement. Bien que ce temps d'échange soit accessible à l'ensemble des salariés de l'entreprise, il nous paraît important de favoriser la présence des personnes qui sont en contact direct avec le travailleur.
- Dans un deuxième temps, il serait intéressant de proposer une approche "émotionnelle" à travers des mises en situation ludiques, par exemple autour du

---

<sup>36</sup> TISSERANT Guy, (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, Page 31

<sup>37</sup> TISSERANT Guy, (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, Page 94

<sup>38</sup> TISSERANT Guy, (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, Page 95

sport ou des jeux de découverte (quizz...). Des rencontres Entreprises/ESAT peuvent être mises en œuvre pour créer des liens (visites de sites, rencontres sportives, témoignages...).

Pour ces deux approches de sensibilisation au handicap, le chargé d'insertion peut être accompagné de partenaires spécialisés (AGEFIPH, ALTHER, CAP EMPLOI...) et éventuellement, s'il existe, du référent handicap de l'entreprise.

### ***Valoriser les projets d'inclusion dans la rémunération du travailleur***

Au sein de l'ESAT du GPEAJH, un système de rémunération individualisée a été instauré pour encourager l'évolution professionnelle des travailleurs. Réglementairement, la rémunération complémentaire doit être au minimum égale à 5 % du SMIC. L'établissement a souhaité la porter au minimum à 11% et en fonction de certains critères, elle peut atteindre jusqu'à 20 % du SMIC. Cette rémunération est ensuite complétée par une aide au poste qui s'élève à 50% du SMIC. Cette rémunération garantie peut se cumuler avec l'allocation aux adultes handicapés (AAH).

A compter de la seconde année de présence dans l'ESAT, la personnalisation de la rémunération peut évoluer selon les critères suivants :

- ✓ Ancienneté : le pourcentage du SMIC augmente de 1% pour chaque tranche de 5 ans d'ancienneté.
- ✓ Taux de présence : un taux de présence supérieur ou égal à 96 % sur l'année écoulée permet d'augmenter le pourcentage du SMIC de 1%.
- ✓ Formations non qualifiantes : la participation à plus de trois formations non qualifiantes permet d'augmenter le pourcentage du SMIC de 1%.
- ✓ Stages : la participation à plus de trois stages (en milieu protégé, adapté et/ou ordinaire) permet d'augmenter le pourcentage du SMIC de 1%.
- ✓ Diplômes : Selon le diplôme acquis (seul le diplôme le plus élevé est retenu), le pourcentage du SMIC augmente de 1 à 3%.
- ✓ Grille d'évaluation professionnelle : Selon la capacité du travailleur à accomplir des tâches d'un niveau donné sur une échelle de 5 niveaux, le pourcentage du SMIC augmente de 1 à 5%.

L'échéance de révision de la rémunération intervient à chaque rencontre annuelle du projet individualisé d'accompagnement.

Bien que cette individualisation de la rémunération donne une valeur à l'implication du travailleur dans son parcours au sein de l'établissement, la dimension inclusive n'est pas aujourd'hui pleinement intégrée. Hormis le critère relatif au nombre de stages effectués, la mise à disposition n'est pas aujourd'hui prise en compte dans ce calcul.

Deux constats ont été relevés lors de notre travail de recherche :

- les frais engendrés par une mise à disposition en entreprise (repas, frais kilométriques...) ne donnent pas lieu à une compensation financière,
- le temps effectué en entreprise pour la réalisation d'un contrat de mise à disposition n'est pas favorable à une évolution de la rémunération dans le système de calcul actuel. En effet, il n'existe pas à ce jour de critère qui prend en compte ce dispositif. De plus, les travailleurs n'ont plus la possibilité de poursuivre leur développement de compétences en atelier de production.

Pour répondre à ces besoins, nous proposons deux solutions qui seront soumises à la direction générale pour validation :

- Compensation des frais liés à la mise à disposition :

Tout d'abord, il nous paraît important d'apporter une équité entre chaque travailleur de l'ESAT, qu'il soit engagé ou non dans un parcours vers le milieu ordinaire. Pour les travailleurs qui utilisent leurs propres moyens de locomotions (voitures, scooter...), si la distance entre le domicile du travailleur et l'entreprise dans laquelle il se rend pour travailler est plus importante que celle qui le sépare de l'ESAT, alors l'établissement versera une indemnité correspondant à la distance supplémentaire effectuée. Ce montant sera calculé à partir du barème fiscal.

Ensuite, certains travailleurs mis à disposition n'ont pas d'autres solutions que de manger au sein de l'entreprise. Si une solution existe en interne (restaurant d'entreprise), alors une facture sera adressée à l'ESAT correspondant au nombre de

repas pris par le travailleur durant son contrat de mise à disposition. Lorsqu'il n'existe pas de solutions internes, alors l'ESAT versera au travailleur une « indemnité repas » d'une valeur de 2€ par repas. Ce montant correspond au montant pris en charge par l'établissement pour chaque repas de travailleur pris au self de l'ESAT. Nous gardons de ce fait une équité entre chaque travailleur.

- Ajouter un critère relatif au dispositif de mise à disposition dans le calcul de la rémunération :

Au même titre que les formations ou les stages, nous estimons que les projets d'inclusion nécessitent d'être valorisés pour stimuler la dynamique d'accès au milieu ordinaire. Pour ce faire, nous proposons de rajouter un critère supplémentaire lors du calcul de la rémunération. Chaque travailleur qui aura, durant l'année, effectué un contrat de mise à disposition, dont la durée restera à définir, se verra octroyer 1% supplémentaire.

### 3.1.3) La sécurisation du projet

Nous l'avons vu plus haut dans ce mémoire, les nombreuses sorties de l'ESAT pour intégrer le milieu ordinaire ont nécessité la mise en œuvre d'un nouvel accompagnement par le chargé d'insertion : le suivi post-insertion. Bien entendu, nous continuerons de le proposer à chaque travailleur qui quittera l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire.

#### ***L'emploi accompagné : une solution complémentaire pour sécuriser les parcours***

Cependant, cet accompagnement a une durée limitée dans le temps. Le témoignage des travailleurs fait apparaître le besoin, pour certains, d'être accompagné sur une durée plus longue. Un nouveau dispositif va justement voir le jour dans le département de la Marne en janvier 2019 : l'emploi accompagné. Suite à un appel à projet, un établissement s'est vu attribué la gestion de ce dispositif et sera donc opérationnel dans les prochains mois. Au sein de l'ESAT du GPEAJH, les travailleurs engagés dans un parcours vers le milieu ordinaire sont accompagnés par le chargé d'insertion, il n'y a pas à ce jour d'intérêt à utiliser ce dispositif. Cependant, pour les anciens travailleurs de l'ESAT aujourd'hui intégré dans le milieu

ordinaire grâce à la signature d'un CDI, ce dispositif devient une solution complémentaire sécurisante.

Dès que nous aurons pris connaissance de la structure porteuse du dispositif, le chargé d'insertion de l'ESAT rencontrera un responsable pour établir les bases d'un partenariat. Un travail de recensement des besoins est actuellement en cours pour vérifier le nombre d'anciens travailleurs susceptibles d'être intéressés par cet accompagnement.

Ce dispositif comporte également un accompagnement de l'employeur, public ou privé. Celui-ci pourra, par exemple, faire appel au référent emploi accompagné pour prévenir ou encore pour remédier aux difficultés rencontrées dans l'exercice des missions confiées au travailleur handicapé ou pour évaluer et adapter le poste et l'environnement de travail.

### ***Faciliter la mobilité entre le milieu ordinaire et l'ESAT***

De nombreuses mesures sont actuellement mises en œuvre pour développer l'inclusion vers le milieu ordinaire mais peu sont proposées pour le sens inverse. Dans son rapport<sup>39</sup> « Plus simple la vie », le député Adrien TAQUET pointe une faille qui ne facilite pas la mobilité entre milieu ordinaire et milieu protégé : « Là réside l'une des craintes des personnes en situation de handicap ou de leurs proches : l'impossibilité de retrouver « sa place » en ESAT dans le cas où le passage en entreprise ordinaire se passe mal. »

Dans sa proposition 66, le rapporteur propose d'instaurer un « droit inconditionnel à l'accompagnement » au bénéfice des personnes en ESAT. Ce droit inconditionnel consiste en trois choses, qui participent au même continuum :

- Accompagner les personnes vers et sur leur lieu de travail en milieu ordinaire
- Garantir l'aller-retour entre milieu ordinaire et ESAT
- Sécuriser une place en ESAT si la personne souhaite y retourner, l'ARS assumant dans ce cas le surcoût généré par le sureffectif induit, le temps qu'un nouvel usager quitte l'ESAT pour le milieu ordinaire

---

<sup>39</sup> Rapport « Plus simple la vie », 113 propositions pour améliorer le quotidien des personnes en situation de handicap par M. Adrien TAQUET, Député et Jean-François SERRES, membre du CESE. Mai 2018

Au sein de l'ESAT, il n'existe pas aujourd'hui de procédure facilitant un retour du travailleur dans son ESAT d'origine. Il doit effectuer la démarche classique, c'est-à-dire, s'inscrire sur la liste d'attente. En fonction de l'atelier choisi, le délai d'attente peut être très long.

En s'appuyant sur les recommandations du député Adrien TAQUET, nous proposons d'inscrire dans le prochain projet d'établissement une procédure qui permettrait aux travailleurs qui ont quitté l'ESAT et qui souhaitent y revenir d'être automatiquement placés en premier sur la liste d'attente. Cette mesure permettrait un retour plus rapide au sein de l'établissement.

A termes, l'ensemble de ces pistes d'amélioration permettront de consolider notre démarche d'inclusion au profit de nos travailleurs et des entreprises qui nous font confiance. Cependant, pour être encore plus efficace, cette démarche d'inclusion nécessite aujourd'hui d'être intégrée pleinement dans le fonctionnement et l'organisation de l'établissement.

### **3.2) Repenser l'organisation de l'ESAT pour favoriser et pérenniser l'inclusion**

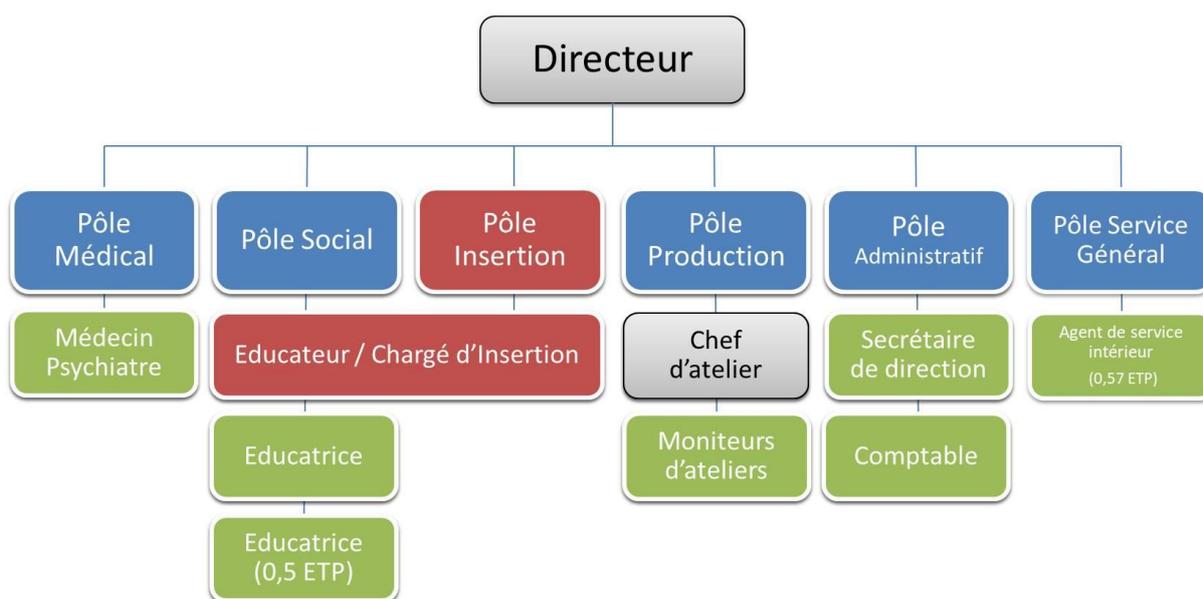
L'insertion des travailleurs dans le milieu ordinaire prend une place de plus en plus importante au sein de l'établissement notamment à travers les missions du chargé d'insertion. Néanmoins, bien que la dynamique soit positive, la démarche actuelle n'est pas aujourd'hui suffisamment identifiée que ce soit au sein de l'établissement et en dehors.

#### **3.2.1) Identifier l'inclusion au sein de l'ESAT du GPEAJH**

Aujourd'hui, la place de l'inclusion au sein de l'établissement est difficilement identifiable. Cette démarche est actuellement davantage portée par le pôle social et notamment le chargé d'insertion. Bien que chaque professionnel soit impliqué de près ou de loin dans cette démarche, il nous paraît important de repenser la structuration pour la rendre plus visible auprès de tous.

Pour mieux l'identifier, nous proposons d'ajouter à l'organigramme de l'ESAT du GPEAJH un « pôle insertion ». Le terme « insertion » est ici privilégié car nous avons vu plus haut qu'il évoque avant tout une démarche visant l'accès au milieu ordinaire. Le terme « inclusion » sera plutôt l'objectif à atteindre.

Voici la proposition d'un nouvel organigramme qui inclue désormais le pôle insertion :



Source : Auteur

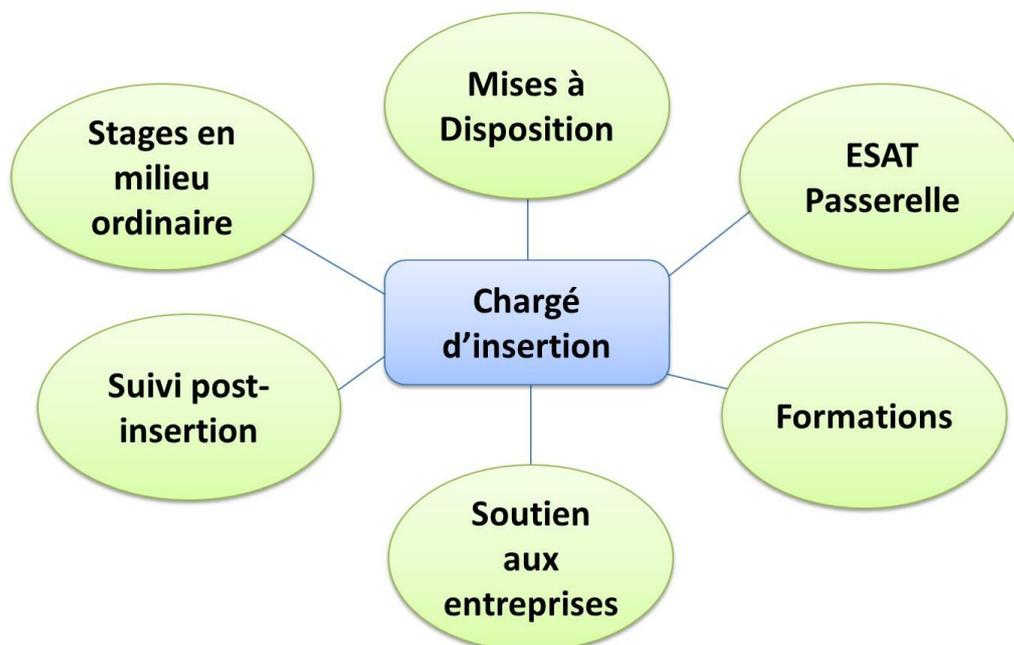
En rouge, la création du nouveau « Pôle Insertion ». Cette structuration permet de mieux comprendre ma double mission actuellement au sein de l'ESAT, à savoir, d'une part éducateur au sein du pôle social et référent de 25 travailleurs et d'autre part, chargé d'insertion. Dans cette structuration, le pôle insertion est au même niveau que les autres pôles de l'établissement. Nous verrons par la suite la nécessité d'une complémentarité entre l'ensemble des acteurs.

### 3.2.2) La démarche inclusive : un objectif commun

Pour favoriser la réussite des différents projets d'inclusion, chaque acteur de l'ESAT doit être impliqué dans cette démarche.

- En premier lieu, le travailleur : nous mettons tout en œuvre pour placer le travailleur au cœur de son projet. Dès la verbalisation d'un projet d'inclusion, l'équipe pluridisciplinaire met ses compétences au service de la personne afin de mobiliser l'ensemble de ses ressources et de ses capacités en prenant en compte ses attentes et ses besoins.

- Le chargé d'insertion : pierre angulaire de l'accompagnement des travailleurs et des entreprises, il a une mission centrale dans cette organisation. Bien que son rôle soit aujourd'hui bien identifié en interne, il nous paraît nécessaire de redéfinir ses missions. Dans la continuité de la formation DPITSH, il sera important, en lien avec la direction, de revoir la fiche de poste du chargé d'insertion afin de redessiner ses champs d'intervention. Voici un récapitulatif de ses missions en lien avec l'inclusion sur lesquelles il faudra s'appuyer :



Ayant déjà développé dans notre première partie l'accompagnement proposé aux travailleurs et aux entreprises à travers notamment le dispositif de mise à disposition et le suivi post-insertion, nous souhaitons ici développer d'autres missions complémentaires. En effet, la MDPH de la Marne a récemment communiqué sur la mise en place d'une nouvelle notification nommée "ESAT Passerelle" qui vient compléter l'offre des orientations professionnelles. Cette notification est proposée aux personnes qui se trouvent proches du milieu ordinaire mais qui ont besoin d'un accompagnement ponctuel d'un établissement médico-social. Cette notification a une durée de deux ans maximum à compter de la signature d'un contrat d'aide et de soutien par le travail avec un ESAT. La personne bénéficie

d'un accompagnement d'un service d'insertion tout au long de son parcours pour l'aider dans son projet d'intégration. Pour ce faire, des stages et des contrats de mise à disposition seront à privilégier. Le chargé d'insertion sera alors un levier supplémentaire dans la concrétisation de ces projets.

- La direction (direction générale et direction de l'ESAT) : elle coordonne et pilote l'ensemble de la démarche d'inclusion portée par l'ESAT ces dernières années. Sur le plan associatif et politique, elle met en avant le travail effectué au quotidien et œuvre pour son développement.

- Le chef d'atelier : son rôle de référent de la production de l'ESAT lui donne une place importante dans cette démarche. Dans une optique de pérennisation, il faudra maintenir une solide collaboration avec le chargé d'insertion. Le chef d'atelier apporte un regard davantage professionnel sur les différents projets des travailleurs. Garant du planning de production, y compris les contrats de mise à disposition, il assure la bonne organisation générale de l'ESAT.

- Le moniteur d'atelier : chaque travailleur de l'ESAT est accompagné par un moniteur d'atelier référent lorsqu'il travaille en atelier de production. Son rôle est avant tout de favoriser les apprentissages du travailleur en lien avec son projet individualisé d'accompagnement. Bien qu'il ne participe pas à l'accompagnement des travailleurs mis à disposition, il nous semble important d'associer le moniteur au projet d'inclusion du travailleur. Nous proposons de développer les espaces de paroles entre le chargé d'insertion, le travailleur et son moniteur d'atelier référent pour apporter une continuité de l'accompagnement.

- L'éducateur référent : au même titre que pour le moniteur d'atelier, il est important d'associer l'éducateur référent dans le suivi des parcours. Son rôle est de garantir un équilibre entre le projet de vie et le projet professionnel de la personne. L'accompagnement social s'inscrit dans le champ de la prévention et de la lutte contre les exclusions. Il vise à optimiser les capacités du travailleur, à développer ses potentiels et son autonomie.

- Le médecin psychiatre : il tient aussi une place importante dans l'équilibre psychique de la personne. Il reste à disposition du chargé d'insertion et éventuellement des employeurs en cas de besoin.

- Le pôle administratif : la secrétaire de l'ESAT et la comptable du pôle Adulte tiennent une place importante dans la mise en œuvre des contrats de mises à disposition. Il est important de consolider les échanges avec le chargé d'insertion.

### **3.2.3) Renforcer le réseau et le partenariat**

Depuis sa création, l'ESAT du GPEAJH s'inscrit dans une proche collaboration auprès des partenaires sociaux, médico-sociaux et sanitaires dans l'objectif d'être identifié sur le territoire et d'apporter un accompagnement renforcé aux travailleurs.

L'établissement s'appuie également sur un solide réseau d'entreprises partenaires qui permettent à nos travailleurs de construire leurs projets d'inclusion. Cependant, le chargé d'insertion se doit d'entretenir ce réseau pour enrichir notre démarche par un travail de prospection. Avec la mise en œuvre de la réforme de l'obligation d'emploi, des opportunités seront à saisir.

Certaines entreprises nous font confiance depuis plusieurs années. Il nous paraît important de formaliser cette solide coopération par la signature d'une convention de partenariat qui liera davantage nos volontés d'inclusion.

### **3.2.4) Développer la communication interne et externe**

Dans le but de développer notre réseau, notre démarche d'inclusion doit être davantage identifiée au sein de l'établissement mais également par les entreprises, les partenaires, les acteurs du secteur médico-social et le grand public.

Tout d'abord, l'ESAT du GPEAJH se doit d'être actif dans les différentes actions de communication notamment à travers la participation aux forums dédiés à l'emploi des personnes en situation de handicap ou par le biais de journées portes ouvertes. Depuis

plusieurs années, l'ESAT participe activement au forum « Handi...Cap vers l'emploi » organisé en partenariat avec la MDPH de la Marne et les ESAT du département où sont réunis les acteurs de l'emploi du milieu ordinaire et du milieu protégé. Ces journées permettent de mettre en avant les différents projets en faisant témoigner des travailleurs qui sont engagés dans un parcours d'inclusion et des employeurs.

Récemment, dans une volonté d'améliorer notre communication, le site<sup>40</sup> de l'ESAT du GPEAJH a été repensé. Une page dédiée à la mise à disposition a été intégrée pour favoriser la visibilité de notre démarche. Nous proposons de faire vivre cette page par une actualisation régulière en fonction des projets en cours et des éventuelles sorties vers le milieu ordinaire.

Un travail de supports visuels reste également à fournir. Il n'existe pas aujourd'hui de plaquette sur laquelle le chargé d'insertion peut s'appuyer dans une visée commerciale. En lien avec la chargée de communication de l'association, un outil expliquant la démarche inclusive et les moyens dont dispose l'ESAT sera prochainement créé.

### 3.2.5) Perspectives d'évolutions

Nous l'avons vu, l'ESAT du GPEAJH se donne les moyens pour maintenir la dynamique engagée. D'autres établissements du bassin rémois sont également mobilisés autour de la question de l'inclusion.

Nous avons d'ailleurs récemment collaboré avec un ESAT voisin sur une mise à disposition commune qui s'est avérée être une expérience positive. Il nous semble donc intéressant d'engager une réflexion sur une éventuelle coopération entre ESAT au profit des projets de nos travailleurs. A long terme, il serait judicieux de créer un dispositif d'insertion mutualisé qui aurait un double objectif :

- Accompagner les ESAT dans leurs dynamiques d'inclusion,
- Développer les liens entre milieu protégé et milieu ordinaire.

---

<sup>40</sup> <http://www.gpeajh.org/esat/>

Cette « unité mutualisée d'insertion » permettrait d'accompagner les équipes pluridisciplinaires des ESAT intéressés pour favoriser les parcours d'inclusion. Des formations ou des mises à disposition collectives peuvent par exemple être proposés. Un travail de communication auprès des entreprises et de mutualisation des compétences de chacun est également à construire. Cette unité ne se substitue pas aux ESAT mais vient en renfort de leurs équipes éducatives.

## CONCLUSION

Notre travail de recherche a permis de dégager deux axes de développement : optimiser l'accompagnement des travailleurs désireux d'intégrer le milieu ordinaire et repenser l'organisation de la démarche au sein de l'établissement.

C'est à partir de ce plan d'action que le chargé d'insertion va pouvoir contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée au sein de l'ESAT.

Certaines actions sont en cours d'élaboration, d'autres seront proposées prochainement à la direction de l'ESAT.

En fonction des prochaines évolutions institutionnelles et législatives, des ajustements auront besoin d'être apportés. Cet ensemble représente tout de même une solide base de travail pour le chargé d'insertion.

## CONCLUSION GENERALE

L'avenir des établissements et services d'aide par le travail est, ces dernières années, régulièrement questionné. Il l'est, une fois de plus, avec les dernières avancées législatives et notamment avec la réforme en profondeur de l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (applicable au 1<sup>er</sup> janvier 2020) prévue par la loi du 05 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel. Le dernier Comité interministériel du handicap en date du 25 octobre 2018 vient asseoir la volonté du gouvernement de rendre l'emploi des travailleurs en situation de handicap plus inclusif, conformément aux prescriptions de la Convention de l'ONU sur les droits des personnes handicapées.

En 2012, l'ESAT du GPEAJH a souhaité développer l'inclusion professionnelle et s'est donné les moyens d'accompagner les travailleurs et les entreprises notamment grâce à la mobilisation d'un chargé d'insertion.

Le développement progressif de notre démarche a néanmoins pointé certains besoins mis en lumière par notre travail de recherche. Le plan d'action proposé permet d'apporter des éléments de réponses à notre question centrale mais reste volontairement porté sur l'accompagnement des travailleurs. Bien que nous l'ayons abordé, un travail de fond sera à explorer concernant l'accompagnement des entreprises afin de conforter davantage notre démarche.

Cette volonté commune d'inclusion ne doit cependant pas occulter les besoins des travailleurs les plus éloignés du milieu ordinaire. Les récentes et futures réformes ne semblent pas prendre suffisamment en compte cette frange de population de nos établissements. Pourtant, l'ESAT, à travers ses missions d'épanouissement socio-professionnel, n'est-il pas un environnement inclusif ? Les travailleurs, à qui l'ESAT apporte un regard bienveillant, sécurisant et qui cherche à développer une certaine autonomie, ne se sentent-ils pas inclus dans la société ? Toujours est-il que les récentes orientations gouvernementales qui placent l'inclusion comme objectif assigné au secteur du handicap sont une occasion pour les ESAT d'interroger, questionner leur fonctionnement et leur organisation.

## TABLE DES MATIERES

Remerciements .....	Page 2
Sommaire .....	Page 3
Index des sigles .....	Page 4
Avant-propos .....	Page 5
Introduction générale .....	Page 6
<b>PREMIERE PARTIE : L'inclusion professionnelle à l'ESAT du GPEAJH : une dynamique enclenchée.....</b>	Page 9
Introduction.....	Page 9
<b>1.1) Le cadre associatif .....</b>	Page 9
<b>1.2) L'ESAT du GPEAJH.....</b>	Page 11
1.2.1) Historique et localisation .....	Page 11
1.2.2) Les missions de l'ESAT du GPEAJH .....	Page 12
1.2.3) Les personnes accueillies .....	Page 13
1.2.4) Les activités de production .....	Page 16
1.2.5) L'accompagnement des travailleurs en situation de handicap .....	Page 18
1.2.6) Les moyens de l'établissement .....	Page 21
1.2.7) Réseaux et partenaires .....	Page 24
<b>1.3) L'inclusion professionnelle : une dynamique positive.....</b>	Page 25
1.3.1) Historique de la démarche.....	Page 25
1.3.2) La mise à disposition individuelle .....	Page 26
1.3.3) Une passerelle vers le milieu ordinaire.....	Page 29
<b>1.4) Les moyens déployés pour favoriser l'inclusion professionnelle...</b>	Page 30
1.4.1) L'accompagnement individualisé du travailleur.....	Page 30

1.4.2) Le chargé d'insertion : un soutien aux entreprises .....	Page 33
1.4.3) Les limites de la démarche actuelle .....	Page 36
Conclusion .....	Page 39
<b>DEUXIEME PARTIE : Forces et faiblesses de la démarche d'inclusion.....</b>	<b>Page 40</b>
<b>2.1) La démarche inclusive.....</b>	<b>Page 40</b>
2.1.1) Définition des concepts .....	Page 41
2.1.2) Le virage inclusif : une préoccupation politique .....	Page 44
<b>2.2) Méthodologie de l'enquête.....</b>	<b>Page 51</b>
2.2.1) Identifier les besoins des travailleurs .....	Page 52
2.2.1.1) Type d'enquête choisi.....	Page 54
2.2.1.2) Présentation des guides d'entretien....	Page 55
2.2.1.3) Mode opératoire .....	Page 56
2.2.2) S'enrichir du fonctionnement d'un ESAT Hors les Murs.....	Page 57
2.2.2.1) Choix de la structure.....	Page 57
2.2.2.2) Type d'enquête choisi et mode opératoire.....	Page 58
2.2.2.3) Présentation du guide d'entretien.....	Page 58
<b>2.3) Analyse du contenu des entretiens.....</b>	<b>Page 59</b>
2.3.1) Entretiens avec les travailleurs .....	Page 59
2.3.2) Entretien avec le responsable d'un ESAT Hors les Murs.....	Page 70
Conclusion .....	Page 74
<b>TROISIEME PARTIE : Plan d'action pour développer la démarche d'inclusion</b>	<b>Page 75</b>
<b>3.1) Optimiser l'accompagnement des travailleurs .....</b>	<b>Page 75</b>
3.1.1) La construction du projet.....	Page 75
3.1.2) La réalisation du projet .....	Page 79
3.1.3) La sécurisation du projet .....	Page 85

### **3.2) Repenser l'organisation de l'ESAT pour favoriser et pérenniser**

<b>l'inclusion</b> .....	Page 87
3.2.1) Identifier l'inclusion au sein de l'ESAT du GPEAJH .....	Page 87
3.2.2) La démarche inclusive : un objectif commun .....	Page 88
3.2.3) Renforcer le réseau et le partenariat .....	Page 91
3.2.4) Développer la communication interne et externe .....	Page 91
3.2.5) Perspectives d'évolutions.....	Page 92
Conclusion .....	Page 93
Conclusion générale .....	Page 94
Tables des matières .....	Page 95
Bibliographie et sources.....	Page 98
Annexes .....	Page 102
Annexe 1 .....	Page 103
Annexe 2 .....	Page 104
Annexe 3 .....	Page 106
Annexe 4 .....	Page 112
Annexe 5 .....	Page 118
Annexe 6 .....	Page 124

## BIBLIOGRAPHIE ET SOURCES

### Ouvrages :

BONNEFOND Georges, (2006), *De L'institution à l'insertion professionnelle – Le difficile parcours des jeunes déficients intellectuels*, Editions Eres, 285 pages

GARDOU Charles, (2016), *La société inclusive, parlons-en !*, Toulouse, Editions Eres, 170 pages

LUCAS Bernard, (2015), *Le travailleur handicapé aux portes de l'inclusion*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 167 pages

TISSERANT Guy, (2012), *Le handicap en entreprise : contrainte ou opportunité ?*, Orléans, Editions Pearson, 234 pages

ZRIBI Gérard, (2012), *L'avenir du travail protégé : Les ESAT dans le dispositif d'emploi*, 4<sup>e</sup> édition, Rennes, Editions Presses de l'EHESP, 177 pages

### Rapports de recherche :

VACHEY Laurent, Inspecteur général des finances et JEANNET Agnès, Inspectrice générale des affaires sociales, (2012), *Établissements et services pour personnes handicapées : offre et besoins, modalités de financement*.

PIVETEAU Denis, Conseiller d'Etat, (2014), *Rapport "Zéro sans solution"*.

BOCQUET Eric, Sénateur, (2015), *Rapport sur les établissements et services d'aide par le travail (ESAT)*.

TAQUET Adrien, Député, et SERRES Jean-François, membre du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental), (2018), *Rapport "Plus simple la vie" visant à simplifier l'accès aux droits des personnes handicapées*.

GILLOT Dominique, Présidente du CNCPH (Conseil National Consultatif des Personnes Handicapées), (2018), *Rapport relatif à l'emploi des travailleurs handicapés et à la conciliation de la vie personnelle et professionnelle des aidants*.

MOUILLER Philippe, Sénateur, (2018), *Rapport sur le financement de l'accompagnement médico-social des personnes handicapées*.

### **Références législatives :**

Loi 75-534 du 30 juin 1975 : loi d'orientation en faveur des personnes handicapées  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000333976>

Loi 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000699217>

Loi 87-517 du 10 juillet 1987 relative à l'emploi des personnes handicapées  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000512481>

Loi 2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000215460&categorieLien=id>

Loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées  
<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000000809647>

Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel  
[https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5D6D9E40B95C487D65214787BC4661F2.tplgfr32s\\_2?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id](https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do;jsessionid=5D6D9E40B95C487D65214787BC4661F2.tplgfr32s_2?cidTexte=JORFTEXT000037367660&categorieLien=id)

Décret n° 2007-874 du 14 mai 2007 portant diverses dispositions relatives aux établissements ou services d'aide par le travail et à l'exercice d'une activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail par les travailleurs handicapés admis dans ces établissements ou services.

<https://www.legifrance.gouv.fr/eli/decret/2007/5/14/SANA0721547D/jo/texte>

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

<https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000020645029&categorieLien=id>

#### **Articles consultés :**

L'emploi des personnes handicapées, ASH, N°2902, Mars 2015

Les dangers du tout inclusif, Lien Social, N°1224, Mars 2018

L'emploi protégé, et après, Lien Social, N°1224, Mars 2018

L'entreprise face au handicap : entre politiquement correct et la vraie vie , ASH, N°3061, Mai 2018

#### **Sites Internet :**

[http://marne.fr/marne\\_2016\\_schema\\_ph\\_personnes\\_handicapees-web.pdf](http://marne.fr/marne_2016_schema_ph_personnes_handicapees-web.pdf) (consulté en 2017)

<https://www.agefiph.fr/Entreprise/Recrutement-et-integration/Aide-au-suivi-post-insertion-d-une-personne-handicapee-sortant-d-Etablissement-et-services-d-aide-par-le-travail-Esat> (consulté en 2017)

[https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c\\_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat/](https://www.has-sante.fr/portail/jcms/c_2836327/fr/adaptation-de-l-accompagnement-aux-attentes-et-besoins-des-travailleurs-handicapes-en-esat/) (consulté en 2018)

[https://www.agefiph.fr/content/.../cahieragefiph\\_communiquer\\_sur\\_handicap.pdf](https://www.agefiph.fr/content/.../cahieragefiph_communiquer_sur_handicap.pdf)  
(consulté en 2018)

<https://www.independentliving.org> (consulté en 2018)

[https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/dossier\\_de\\_presse\\_-\\_comite\\_interministeriel\\_du\\_handicap\\_-\\_25.10.2018.pdf](https://www.gouvernement.fr/sites/default/files/document/document/2018/10/dossier_de_presse_-_comite_interministeriel_du_handicap_-_25.10.2018.pdf) (consulté en 2018)

[https://www.cnsa.fr/documentation/depliant\\_serafin\\_2018.pdf](https://www.cnsa.fr/documentation/depliant_serafin_2018.pdf) (consulté en 2018)

<https://www.ars.sante.fr/handicap-une-reponse-accompagnee-pour-tous> (consulté en 2018)

<https://www.lien-social.com/L-emption-par-l-empowerment> (consulté en 2018)

## ANNEXES

**Annexe 1 : Organigramme de l'ESAT du GPEAJH**

**Annexe 2 : Convention Suivi post-insertion**

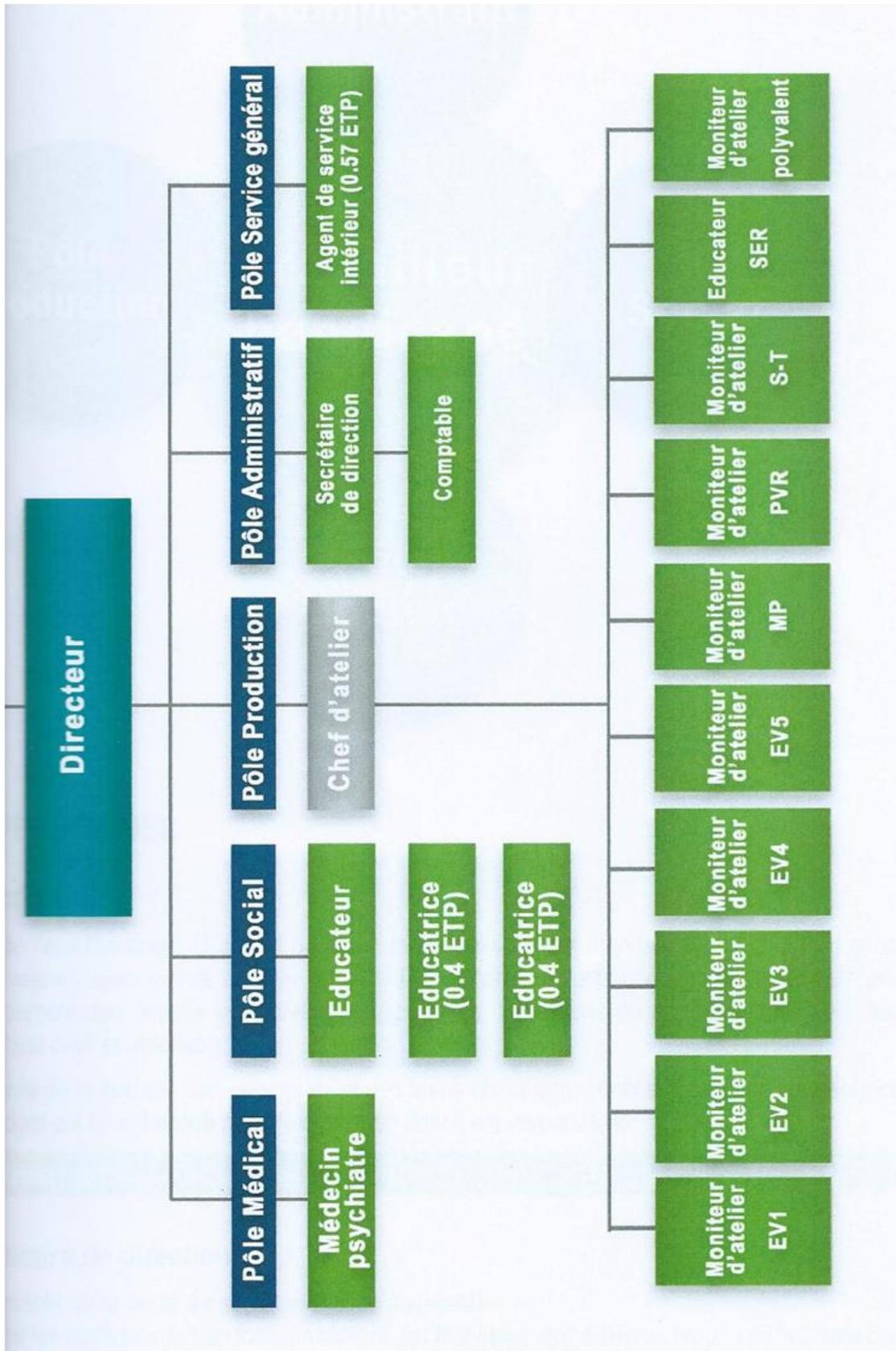
**Annexe 3 : Entretiens des travailleurs d'ESAT**

**Annexe 4 : Entretiens des travailleurs en MAD**

**Annexe 5 : Entretiens des travailleurs sortis**

**Annexe 6 : Entretien avec M. STAUDER (ESAT hors les murs)**

ANNEXE 1



## Annexe 2



### ESAT du GPEAJH

8, avenue des Coïdes  
51370 SAINT BRICE COURCELLES

Tel : 03 28 87 85 00  
Fax : 03 28 87 85 07  
esat.gpeajh@gmail.com

## CONVENTION TRIPARTITE

Entre les soussignés :

**L'Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT)**  
8, avenue des Coïdes 51370 Saint Brice Courcelles, géré par l'Association  
**Groupement pour l'Epanouissement des Adultes et Jeunes Handicapés de la**  
**Marne** et représenté par Monsieur \_\_\_\_\_, Directeur,

Et

L'entreprise C. ,  
représentée par

Et

Le salarié R. L.

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

### Article 1<sup>er</sup> : Contexte

Monsieur R. L. a été embauché par l'Entreprise C. à compter du 1er juillet 2016. Dans ce cadre, une aide au suivi post-insertion d'une personne handicapée sortant d'ESAT a été sollicitée auprès de l'AGEFIPH.

### Article 2 : Objet de la convention

Cette convention a pour objet de préciser les modalités du suivi post-insertion de Monsieur R. L. qui a pour objectif principal de consolider et sécuriser son parcours au sein de l'entreprise C. à travers un accompagnement éducatif proposé par l'ESAT du GPEAJH.

### Article 3 : Nombre d'heures et calendrier

#### PLANNING DE SUIVI : 30 heures

Rencontres en entreprise (12h)	Rencontres à l'ESAT (12h)	Entretiens téléphoniques Employeur (6h)
Mercredi 24 Aout 2016 (2h)	Mercredi 21 Septembre 2016 (2h)	1 à 2 fois par mois pendant 1 an
Mercredi 26 Octobre 2016 (2h)	Mercredi 23 Novembre 2016 (2h)	
Mercredi 21 Décembre 2016 (2h)	Vendredi 20 Janvier 2017 (2h)	
Vendredi 17 Février 2017 (2h)	Vendredi 31 Mars 2017 (2h)	
Vendredi 28 Avril 2017 (2h)	Mercredi 24 Mai 2017 (2h)	
Vendredi 23 Juin 2017 (2h)	Vendredi 07 Juillet 2017 (2h)	

IME du GPEAJH  
3, rue de la Vierge  
51220 VILLERS-HANOUILLUX

SESSAD du GPEAJH  
24A, rue Philippe  
51100 REIMS

SAVS du GPEAJH  
85A, rue Clovis  
51100 REIMS

SIÈGE du GPEAJH  
19 - 23, rue Alphonse Daudet  
BP 2187 51081 REIMS Cedex

Les horaires des rencontres au sein de l'entreprise seront fixés avec le responsable de Monsieur R. L.

Les rencontres à l'ESAT pourront se faire de 08h00 à 10h00. Monsieur R. L. se rendra par ses propres moyens à l'ESAT, et sera raccompagné chez C. par l'éducateur chargé du suivi. Les rencontres chez C. se passeront sur le temps de travail de Monsieur R. L., dans le respect des contraintes et des nécessités liées à la bonne marche de l'entreprise.

#### Article 4 : Coût horaire

Ce suivi sera réalisé par un éducateur de l'ESAT du GPEAJH pour un coût horaire de 50 €.

#### Article 5 : Evaluation

Une évaluation à mi-parcours (Janvier-Février 2017) sera réalisée avec Monsieur R. L. et l'entreprise C. afin de vérifier si le projet de suivi post-insertion nécessite un réajustement. Pour ce faire, l'éducateur rencontrera Monsieur R. L. et l'employeur (ou son représentant), afin de contrôler et réajuster les moyens prédéfinis et d'apporter une réponse à des besoins nouveaux éventuellement repérés.

A l'issue de ce suivi, une nouvelle évaluation sera effectuée avec Monsieur R. L. et l'entreprise C. afin de vérifier si les objectifs établis ont été atteints. L'évaluation permettra ainsi de mesurer les effets et les impacts du suivi pour Monsieur R. L. et l'entreprise C.

Fait à Saint Brice Courcelles en trois exemplaires, le 04/07/2016.

L'Entreprise C.,            L'ESAT du GPEAJH,            Le salarié,

Le Directeur            Le Directeur

## Annexe 3

### Entretien de Monsieur N.

#### 1- Quel âge avez-vous ?

" J'ai 29 ans"

#### *PARCOURS*

#### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" Ca va faire 9 ans. Je travaille aujourd'hui en atelier Peinture. J'ai travaillé un peu en espaces verts aussi."

#### 3- Quel est votre parcours ?

" Avant d'être à l'ESAT, j'étais à l'IME. J'ai suivi une formation en Peinture là bas. Ensuite j'ai fait des stages ici avant d'être embauché. Après à l'ESAT, je suis passé en peinture et en espaces verts et j'ai eu mon diplôme de Taille de la Vigne."

#### 4- Avez-vous déjà travaillé dans le milieu ordinaire (stage, mise à disposition, emploi...) ?

"Oui, j'ai déjà fait des stages dans une entreprise de peinture. A l'ESAT, j'ai aussi travaillé en mise à disposition un petit peu."

#### Qu'est ce que vous ont apporté ces expériences ?

" C'était bien mais j'ai pas trop aimé le travail qu'on m'a donné. Après j'ai pas trouvé que le milieu ordinaire était très compliqué."

#### *PROJET*

#### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire est un objectif pour vous ?

" Oui, je voudrais trouver un jour un travail dans les vignes."

#### 6- Selon vous, quelles sont les différences entre l'ESAT du GPEAJH et une entreprise "classique" ?

" C'est pas pareil. Déjà, les horaires ne sont pas les mêmes. Dans le milieu ordinaire, on peut travailler le week-end ou la nuit mais pas à l'ESAT. Il y a des fois plusieurs équipes. On est aussi un peu plus libre dans une entreprise. Ici, on a toujours quelqu'un avec nous."

#### 7- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire?

" C'est plutôt facile si on fait les efforts pour y arriver. Il faut pas être trop absent déjà, être toujours à l'heure, avoir un bon comportement à l'ESAT. Si on se donne les moyens, on peut y arriver."

#### 8- De quelle manière pensez-vous accéder au milieu ordinaire ?

" Pour moi déjà, je dois améliorer des petits détails comme les absences. Quand j'aurais amélioré ça, je pourrais voir avec mon éducateur pour qu'il m'aider à trouver des stages dans le milieu ordinaire."

#### 9- Connaissez-vous les démarches à effectuer, les dispositifs existants pour faciliter votre insertion?

" Il faut d'abord faire un CV et des lettres de motivation. Après, je ne sais pas trop, il faut aller voir les entreprises."

## ATTENTES / BESOINS

**10- Auriez-vous besoin d'aide pour concrétiser ce projet ? Si oui, comment l'ESAT pourrait-il vous accompagner ?**

" Oui, je pense avoir besoin que quelqu'un m'aide."

**11- Connaissez-vous le dispositif de la mise à disposition ? Si oui, pouvez-vous nous donner une définition ?**

"Oui, en fait, on travaille dans une entreprise. On est tout seul, en autonomie mais on est toujours payé par l'ESAT."

**12- Connaissez-vous l'accompagnement qui est aujourd'hui proposé pour les travailleurs mis à disposition en entreprise ?**

" Ils font les démarches avec un éducateur. Il font des stages, des visites en entreprises. Ils sont pas tout seul."

**13- Pensez-vous avoir besoin d'un tuteur au sein de l'entreprise pour vous accompagner ?**

"Au début oui, pour commencer dans l'entreprise. Après je pense que ça ira."

**14- Lorsque vous réussirez à quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire, pensez-vous avoir encore besoin de l'accompagnement de l'ESAT ?**

"Je ne pense pas. Peut-être si il y a des choses que je ne comprends pas, l'ESAT pourrait m'aider. Pour le travail, je me débrouillerais tout seul dans le métier que je veux faire."

**15- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur R.

### 1- Quel âge avez-vous ?

" J'ai 27 ans"

### PARCOURS

### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" J'y travaille depuis deux ans. Je suis en atelier Espaces Verts"

### 3- Quel est votre parcours ?

" Avant d'arriver à l'ESAT, je ne travaillais pas. J'étais avant en formation pendant un an, c'était un apprentissage en horticulture et entretien des jardins. Avant, j'étais au lycée et j'ai obtenu un CAP en restauration rapide mais je me suis rendu compte que je préférais travailler dehors. Je n'aimais pas trop la restauration."

### 4- Avez-vous déjà travaillé dans le milieu ordinaire (stage, mise à disposition, emploi...) ?

" En espaces verts, j'ai seulement travaillé un mois dans une entreprise adaptée. J'ai signé un contrat là bas. J'ai fait une période d'essai de deux semaines qui a été prolongé mais ils ne m'ont pas gardé à cause de mon problème de rapidité au travail. Après en restauration, j'ai fait plusieurs stages. J'ai travaillé dans un collège, dans un fast-food et dans un restaurant en tant que serveur."

### Qu'est ce que vous ont apporté ces expériences ?

" J'ai appris plein de choses mais j'ai pu me rendre de mes limites sur mon rythme de travail."

### PROJET

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire est un objectif pour vous ?

" Oui, j'ai toujours envie de travailler dans le milieu ordinaire après l'ESAT."

### 6- Selon vous, quelles sont les différences entre l'ESAT du GPEAJH et une entreprise "classique" ?

" Dans un ESAT, il y a moins de pression que dans le milieu ordinaire. Les moniteurs nous laissent plus de temps pour faire les choses. En plus, ils nous apprennent de nouvelles choses comme l'entretien du matériel par exemple. En entreprise, on a moins le temps pour apprendre de nouvelles choses je trouve. Le rythme de travail est différent aussi."

### 7- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire?

" Je ne sais pas trop"

### 8- De quelle manière pensez-vous accéder au milieu ordinaire ?

" Je pense qu'il faudrait faire des stages avec l'ESAT. Après il faut que je fasse des choses de mon côté aussi."

### 9- Connaissez-vous les démarches à effectuer, les dispositifs existants pour faciliter votre insertion?

" Non"

## *ATTENTES / BESOINS*

**10- Auriez-vous besoin d'aide pour concrétiser ce projet ? Si oui, comment l'ESAT pourrait-il vous accompagner ?**

" Oui, je pense que j'aurais besoin d'aide mais je ne sais pas trop comment il pourrait m'aider.

**11- Connaissez-vous le dispositif de la mise à disposition ? Si oui, pouvez-vous nous donner une définition ?**

" Oui, en fait, nous travaillons dans une entreprise du milieu ordinaire en autonomie. Nous sommes au service de l'entreprise qui nous donne les tâches de travail. Mais nous sommes toujours rattachés à l'ESAT."

**12- Connaissez-vous l'accompagnement qui est aujourd'hui proposé pour les travailleurs mis à disposition en entreprise ?**

" Non pas trop."

**13- Pensez-vous avoir besoin d'un tuteur au sein de l'entreprise pour vous accompagner ?**

" Oui, je pense que c'est bien d'avoir quelqu'un dans l'entreprise sur qui compter en cas de problèmes."

**14- Lorsque vous réussirez à quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire, pensez-vous avoir encore besoin de l'accompagnement de l'ESAT ?**

" Oui et non, peut-être sur des problèmes sur des papiers où j'aurais besoin d'aide. Pour le travail, je pense que ça ira."

**15- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur S.

### 1- Quel âge avez-vous ?

" J'ai 27 ans"

### PARCOURS

### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" Je travaille ici depuis le 18 décembre 2014, ça va faire bientôt 4 ans. Je travaille en espaces verts."

### 3- Quel est votre parcours ?

" Avant, j'étais à l'IME. J'ai fait des stages en ESAT mais ça s'est mal passé. Ensuite, j'ai eu des problèmes dans ma famille et je suis rentré dans un foyer. Un éducateur m'a aidé à trouver un stage ici. Ca s'est bien passé et j'ai été embauché."

### 4- Avez-vous déjà travaillé dans le milieu ordinaire (stage, mise à disposition, emploi...) ?

" Oui j'ai déjà travaillé en stage chez un fleuriste et dans une boulangerie aussi. Ca m'a plu mais ce n'est pas mon métier."

### Qu'est ce que vous ont apporté ces expériences ?

" J'ai vu que le travail était différent. Les gens sont différents, ils sont normaux (rire)."

### PROJET

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire est un objectif pour vous ?

"Oui bien sûr, je veux sortir de l'ESAT un jour."

### 6- Selon vous, quelles sont les différences entre l'ESAT du GPEAJH et une entreprise "classique" ?

"Dans un ESAT, on a des éducateurs, des moniteurs, des gens pour nous aider et dans le milieu ordinaire, il y a juste un patron et des salariés. Le rythme aussi est différent. Ici, ça va plus doucement que dans une entreprise où il faut aller vite."

### 7- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire?

" Ca sera difficile pour moi car je suis très accroché ici. Quand je partirais ça me fera bizarre. Je ne verrais plus mes collègues. Après trouver un travail à l'extérieur, ce sera compliqué. C'est pas sûr que les entreprises veulent embaucher des travailleurs comme nous. Il y a des entreprises qui ne veulent pas de travailleurs handicapés."

### 8- De quelle manière pensez-vous accéder au milieu ordinaire ?

" Il faut déjà que je fasse les efforts à l'ESAT pour aller dans le milieu ordinaire. Il faut en parler à son projet pour demander à faire des stages. Moi, j'ai demandé à faire un stage à Floralie's Garden (Jardinerie) mais je dois déjà régler mes problèmes de santé."

### 9- Connaissez-vous les démarches à effectuer, les dispositifs existants pour faciliter votre insertion?

" Il faut se rendre dans les entreprises pour donner une lettre et un CV. Je l'ai déjà fait."

## ATTENTES / BESOINS

**10- Auriez-vous besoin d'aide pour concrétiser ce projet ? Si oui, comment l'ESAT pourrait-il vous accompagner ?**

" Oui, au début je vais avoir peur car je ne connais pas. J'ai peur de stresser devant un patron donc j'aurai besoin de quelqu'un avec moi. Ensuite, je pense que je peux y arriver tout seul."

**11- Connaissez-vous le dispositif de la mise à disposition ? Si oui, pouvez-vous nous donner une définition ?**

"C'est des travailleurs de l'ESAT qui sont dans des entreprises, des fois longtemps, des fois pas longtemps, ça dépend. Et après, si ça se passe bien, ils peuvent avoir une embauche."

**12- Connaissez-vous l'accompagnement qui est aujourd'hui proposé pour les travailleurs mis à disposition en entreprise ?**

" Je pense qu'au début ils sont aidés après ils se débrouillent tout seul. Après je ne sais pas trop comment ils sont aidés."

**13- Pensez-vous avoir besoin d'un tuteur au sein de l'entreprise pour vous accompagner ?**

"Oui, au début, j'aurais besoin de quelqu'un pour m'aider après ça ira."

**14- Lorsque vous réussirez à quitter l'ESAT pour accéder au milieu ordinaire, pensez-vous avoir encore besoin de l'accompagnement de l'ESAT ?**

"J'aurais peut-être besoin pour des papiers ou des choses que je ne comprends pas. Pour le travail, il y a aura le patron pour m'aider."

**15- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Annexe 4

### Entretien de Monsieur A.

#### 1- Quel âge avez-vous ?

" J'ai 27 ans."

#### *PARCOURS*

#### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" Je ne sais plus trop, 6 ou 7 ans."

#### 3- Quel est votre parcours ?

" Avant de venir à l'ESAT, j'étais à l'IME, en maçonnerie. A l'IME, j'ai fait des stages."

#### 4- Pourquoi avez-vous eu envie d'approcher le milieu ordinaire ?

" Parce que j'ai envie de sortir de l'ESAT."

#### *CONSTRUCTION DU PROJET*

#### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

" Non pas du tout. J'étais surpris. L'ESAT m'a donné une chance de voir le milieu ordinaire."

#### 6- Comment ce projet est-il travaillé ?

" Avec l'éducateur, on a pris du temps pour mon projet. Il m'a aidé quand ça n'allait pas trop. J'ai eu des échecs, j'ai été déçu. On a retravaillé ensemble mon projet et aujourd'hui je suis content. "

#### 7- De quel accompagnement bénéficiez-vous ?

" Il y a un éducateur qui m'aide pour la mise à disposition. Il parle avec l'entreprise pour que tout se passe bien. Il adapte mon handicap à mon travail."

#### 8- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

" Quand je suis rentré là-bas, j'étais un peu perdu dans le travail, avec les autres. On m'a aidé. C'était difficile de quitter l'ESAT pour aller dans le milieu ordinaire. C'est pas la même chose. A l'ESAT, on a toujours un moniteur pour nous aider, à CGR, on est tout seul. J'ai du apprendre à me débrouiller tout seul."

#### 9- Auriez-vous des remarques ou des suggestions à apporter sur l'accompagnement existant ?

" Non, l'accompagnement me convient."

#### 10- Vous sentez-vous bien intégré au sein de l'entreprise ?

" Oui je me sens très bien."

#### 11- Est-ce qu'un tuteur vous a été attribué ?

" Non."

**12- L'organisation actuelle de votre mise à disposition vous convient-elle ?**

" Oui, ça me convient bien. Je prend le bus pour aller à CGR. Je mange des fois à l'ESAT et des fois à CGR, ça dépend. "

**13- Selon vous, est-ce plutôt facile ou difficile de travailler dans le milieu ordinaire ?**

" Il y a un côté facile et un côté difficile. Pour le travail c'est plutôt facile, avec mes collègues. Ils m'expliquent bien. C'est un peu plus difficile avec mes responsables. J'ai un peu peur de mal faire."

**14- Est-ce vécu comme un effort ? Si oui, est-il valorisé par l'ESAT ?**

" Non ce n'est pas un effort. J'attendais ça depuis longtemps, c'était un rêve. C'est grâce à l'ESAT que j'ai pu en arriver là."

**15- Y-a-t-il un impact sur votre vie quotidienne (repas, transport...) ? Si oui, existe-t-il une compensation ?**

" Au début c'était un peu compliqué, il fallait des fois que je prépare moi-même mes repas. Pour le bus aussi, les horaires ne sont pas les mêmes. Mais aujourd'hui, ça va mieux.

L'ESAT ne m'a pas donné de compensations."

*ATTENTES / BESOINS*

**16- Qu'attendez-vous de cette mise à disposition ?**

" Une embauche."

**17- Comment souhaiteriez-vous être accompagné dans cette transition vers le milieu ordinaire ?**

" Oui, j'aimerais bien que l'éducateur continue de m'aider. J'ai peur d'être un peu perdu."

**18- Auriez-vous besoin d'un accompagnement après avoir quitté l'ESAT ? Si, oui, sous quelles formes?**

" Au début, j'aurais besoin d'aide après ça ira."

**19- Selon vous, combien de temps devrait durer cet accompagnement ?**

" Au moins 2 ans."

**20- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur J.

### 1- Quel âge avez-vous ?

" 34ans."

### *PARCOURS*

### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" Je ne sais plus trop, 14-15 ans"

### 3- Quel est votre parcours ?

" Au début, j'étais à l'IME en Espaces Verts. Après j'ai fait des stages en ESAT, à la ville de Reims. Et ensuite je suis arrivé ici à l'ESAT."

### 4- Pourquoi avez-vous eu envie d'approcher le milieu ordinaire ?

" J'ai toujours voulu travailler dans les espaces verts. Je ne voulais pas rester toute ma vie à l'ESAT, je voulais voir comment ils travaillaient dans des entreprises."

### *CONSTRUCTION DU PROJET*

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

"Non pas tout de suite. C'est arrivé quelques années après. Au début le milieu ordinaire me faisait un peu peur. Aujourd'hui, ça va mieux."

### 6- Comment ce projet est-il travaillé ?

" J'en ai parlé à mon éducateur un jour, que je voulais travailler dans le milieu ordinaire. Il m'a aidé à trouver des lieux pour travailler en espaces verts."

### 7- De quel accompagnement bénéficiez-vous ?

" Il y a un éducateur qui s'occupe de moi. Il m'a accompagné pour les visites, pour voir les patrons. Il fait des entretiens avec mon chef. Il vient me voir souvent au travail."

### 8- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

" Un petit peu oui, il y a des travaux qui sont difficiles à faire. Des fois, j'ai un peu mal partout. Sinon pour le reste, ça va, ça se passe bien."

### 9- Auriez-vous des remarques ou des suggestions à apporter sur l'accompagnement existant ?

" Non, ça va."

### 10- Vous sentez-vous bien intégré au sein de l'entreprise ?

" Oui, tout le monde me dit bonjour, vient me parler."

### 11- Est-ce qu'un tuteur vous a été attribué ?

" Oui, il y a mon chef. Quand il y a quelque chose qui ne va pas, je vais le voir."

### 12- L'organisation actuelle de votre mise à disposition vous convient-elle ?

" Oui ça me convient. Les horaires, ça me va. Le midi, on mange tous ensemble dans un self."

**13- Selon vous, est-ce plutôt facile ou difficile de travailler dans le milieu ordinaire ?**

" Je trouve que c'est plutôt facile. Je connais bien mon travail donc ça va. C'était un peu dur au début pour se retrouver sur le parc mais aujourd'hui ça va."

**14- Est-ce vécu comme un effort ? Si oui, est-il valorisé par l'ESAT ?**

" Non, c'est pas un effort pour moi."

**15- Y-a-t-il un impact sur votre vie quotidienne (repas, transport...) ? Si oui, existe-t-il une compensation ?**

" Non, ça change pas beaucoup mon organisation."

*ATTENTES / BESOINS*

**16- Qu'attendez-vous de cette mise à disposition ?**

" J'aimerais bien être embauché."

**17- Comment souhaiteriez-vous être accompagné dans cette transition vers le milieu ordinaire ?**

" J'aurais encore besoin que l'éducateur m'aide pour être embauché."

**18- Auriez-vous besoin d'un accompagnement après avoir quitté l'ESAT ? Si, oui, sous quelles formes?**

" Je ne sais pas trop. Peut-être au début et puis après, je pense que ça ira. Si j'ai besoin, j'appellerais l'éducateur pour qu'il m'aide."

**19- Selon vous, combien de temps devrait durer cet accompagnement ?**

" 1 ou 2 ans. "

**20- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur D.

### 1- Quel âge avez-vous ?

" J'ai 39 ans."

### *PARCOURS*

### 2- Depuis combien de temps êtes-vous admis à l'ESAT du GPEAJH ?

" Ca fait 17 ans que je travaille à l'ESAT."

### 3- Quel est votre parcours ?

" Avant de venir ici, je travaillais dans un autre ESAT (à Sézanne). Avant ça, j'étais à l'IME de Ville en Selve. Ici, j'ai fait des stages dans le milieu ordinaire et des mises à disposition. Je travaille aujourd'hui à CGR (en mise à disposition)."

### 4- Pourquoi avez-vous eu envie d'approcher le milieu ordinaire ?

" Je pense avoir les capacités pour travailler dans le milieu ordinaire. Je pense avoir fait le tour ici à l'ESAT."

### *CONSTRUCTION DU PROJET*

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

" Oui, quand je suis rentré à l'ESAT, je voulais seulement que l'ESAT m'apprenne des choses. Après, je voulais que l'ESAT m'aide à rentrer dans le milieu ordinaire."

### 6- Comment ce projet est-il travaillé ?

" Par mon projet individualisé. J'ai demandé à aller dans le milieu ordinaire. L'ESAT m'a aidé. J'ai pu travailler à Leclerc quelques années en mise à disposition mais ça ne plaisait plus trop. Après j'ai pu aller dans une autre entreprise (CGR). C'est là que j'ai pu vraiment m'intégrer dans le milieu ordinaire."

### 7- De quel accompagnement bénéficiez-vous ?

" J'ai un éducateur de l'ESAT qui me suit. Il téléphone régulièrement à CGR pour voir comment ça se passe."

### 8- Avez-vous rencontré ou rencontrez-vous des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

" Non ... Enfin, si, un peu sur le rythme. Des fois, je ne vais pas assez vite. C'est ce qui a posé problèmes à Leclerc. A CGR, j'ai l'impression de mieux suivre le rythme. C'est différent."

### 9- Auriez-vous des remarques ou des suggestions à apporter sur l'accompagnement existant ?

" J'aimerais bien que l'éducateur vienne un peu plus souvent me voir sur mon lieu de travail."

### 10- Vous sentez-vous bien intégré au sein de l'entreprise ?

" Oui, je me sens bien. Je discute bien avec mes collègues. Dans le travail, ça se passe très bien."

### 11- Est-ce qu'un tuteur vous a été attribué ?

" Non."

**12- L'organisation actuelle de votre mise à disposition vous convient-elle ?**

" Oui, je reviens manger tous les midis à l'ESAT. Ca me convient bien comme ça."

**13- Selon vous, est-ce plutôt facile ou difficile de travailler dans le milieu ordinaire ?**

" Non, ce n'est pas difficile. Je pensais que ça serait plus dur à m'adapter au milieu ordinaire. Finalement, ça se passe bien."

**14- Est-ce vécu comme un effort ? Si oui, est-il valorisé par l'ESAT ?**

" Non, ce n'est pas forcément un effort pour moi."

**15- Y-a-t-il un impact sur votre vie quotidienne (repas, transport...) ? Si oui, existe-t-il une compensation ?**

" Non car je suis autonome. J'ai le permis de conduire donc je me déplace facilement. Il n'y a pas de compensations de l'ESAT pour m'aider."

*ATTENTES / BESOINS*

**16- Qu'attendez-vous de cette mise à disposition ?**

" Une embauche, si c'est possible."

**17- Comment souhaiteriez-vous être accompagné dans cette transition vers le milieu ordinaire ?**

" Non, je ne pense pas parce que ça fait maintenant 2 ans que j'y suis et ça se passe bien."

**18- Auriez-vous besoin d'un accompagnement après avoir quitté l'ESAT ? Si, oui, sous quelles formes ?**

" Non, enfin si, peut-être avec des choses, des papiers que je ne comprend pas."

**19- Selon vous, combien de temps devrait durer cet accompagnement ?**

" 1 an, ça suffirait pour moi."

**20- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

" Non."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Annexe 5

### Entretien de Madame P.

#### 1- Quel âge avez-vous ?

"J'ai 47 ans"

#### PARCOURS

#### 2- Où travaillez-vous aujourd'hui ?

" Je travaille à API. C'est une cuisine centrale. Je m'occupe de la plonge."

#### 3- Depuis combien de temps ?

" J'y travaille depuis 2/3 ans et j'ai été embauché en septembre 2017."

#### 4- Quel est votre parcours ?

" J'ai été à l'école à Reims ensuite j'ai été à l'ESAT du GPEAJH en 1995, en atelier Sous-traitance. J'ai toujours travaillé en Sous-traitance. Pendant que j'étais à l'ESAT, j'ai travaillé aussi un peu en détachement avec mon équipe dans une entreprise. J'ai commencé à travailler à API en 2014."

#### CONSTRUCTION DU PROJET

#### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

" Non, pas du tout. Je pensais pas à ça au début. C'est venu bien plus tard."

#### 6- Comment s'est construit à l'ESAT votre projet d'insertion vers le milieu ordinaire ?

" On a commencé à en parler ces dernières années pendant les réunions de projet individuel avec le directeur. On m'a dit que j'avais des capacités pour travailler dans le milieu ordinaire. J'ai voulu voir autre chose que l'ESAT. C'est comme ça qu'on m'a proposé d'aller dans l'entreprise API qui cherchait quelqu'un pour travailler en cuisine."

#### 7- En quoi l'accompagnement de l'ESAT vous a-t-il aidé dans la construction et dans la réalisation de votre projet ?

" Avec l'éducateur, on a été visiter l'entreprise API. Ensuite, j'ai fait un stage et après j'ai commencé la mise à disposition. J'étais toujours accompagné par quelqu'un à l'ESAT quand j'avais un problème."

#### 8- Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

" Oui au début j'avais du mal car je n'avais pas l'habitude de travailler dans une cuisine centrale. J'ai du apprendre beaucoup de choses que je ne connaissais pas. Quand j'avais des problèmes, je pouvais en parler facilement au chef."

#### 9- En quoi la mise à disposition a-t-elle contribué à la réussite de votre projet ?

"Elle m'a permis d'avancer et surtout de voir autre chose que l'ESAT. En plus, je revenais à l'ESAT toutes les vacances scolaires donc c'était bien, je pouvais revoir de temps en temps mes collègues."

## LE MILIEU ORDINAIRE

**10- L'ESAT vous a t-il accompagné après votre embauche ? Si oui, de quelle manière ?**

*"Oui, c'est un éducateur qui vient me voir à API. On parle de mon travail, voir comment je vais."*

**11- Selon vous, cet accompagnement vous a-t-il été utile pour faciliter votre intégration ?**

*"Oui, ça me fait du bien de pouvoir parler de ce qui ne va pas. Il peut après en parler à mes chefs."*

**12- Vous sentez-vous appartenir à l'entreprise ? à une équipe ? Est-ce que cela a toujours été le cas?**

*"Oui, tout le monde m'a toujours bien intégré. Depuis le début."*

**13- L'organisation du suivi post-insertion (durée, fréquence des rdv...) est-t-elle satisfaisante selon vous ?**

*"Oui pour l'instant c'est bien, on se voit souvent mais ce serait bien que le suivi dure plus longtemps."*

**14- Y-aurait-il des améliorations à apporter ?**

*"A part la durée, je ne vois pas."*

**15- Si demain vous ne travaillez plus en milieu ordinaire, qu'attendez-vous de l'ESAT ?**

*"J'aimerais que l'ESAT m'aide à revenir, j'ai pas d'autres choix. J'ai encore envie de travailler."*

**17- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de retourner en ESAT ??**

*"Plutôt difficile car je sais qu'il n'y a pas beaucoup de places. Ca pourrait prendre un peu de temps."*

**18- Etes-vous aujourd'hui épanoui dans votre situation professionnelle ?**

*"Oui!!!!!!!!!!"*

**19- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

*"Non, je ne vois pas."*

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur V.

### 1- Quel âge avez-vous ?

"J'ai 42 ans"

### PARCOURS

### 2- Où travaillez-vous aujourd'hui ?

" Je travaille à Leclerc Drive. Je suis polyvalent, je m'occupe de l'entretien. J'enlève tous les cartons, tous les plastiques et je range les palettes."

### 3- Depuis combien de temps ?

" Ca va faire 2 ans au mois de juillet."

### 4- Quel est votre parcours ?

"Quand j'étais jeune, j'étais à l'IME de Ville en Selve. Je suis ensuite arrivé à l'ESAT de St-Brice en novembre 1995. Au début j'étais dans l'atelier Maçonnerie mais le travail était trop dur. Après j'ai été dans l'atelier Peinture. A la fin, j'étais en Espaces Verts."

### CONSTRUCTION DU PROJET

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

" Oui, depuis le début, je voulais travailler chez un patron. Ca a même commencé à l'IME, j'avais fait des stages dans le milieu ordinaire, en menuiserie et ça me plaisait beaucoup."

### 6- Comment s'est construit à l'ESAT votre projet d'insertion vers le milieu ordinaire ?

"En 2009, j'ai commencé à travailler dans le milieu ordinaire dans une résidence de personnes âgées (contrat de mise à disposition). Je m'occupais de l'entretien de la résidence, je faisais de la peinture. J'y suis resté longtemps. Ensuite, je suis revenu à l'ESAT car j'avais des problèmes de dos et c'était difficile de tenir le rythme. En plus, ils m'ont pas proposé d'embauche. Je suis revenu en atelier Peinture et Espaces Verts. Ensuite, en 2014, je voulais découvrir autre chose. Un collègue m'avait parler de son travail à Leclerc Drive. J'avais envie de voir comment c'était. J'ai fait un stage et après j'ai commencé à faire des remplacements. Après je suis devenu le titulaire du poste. Après deux ans de mise à disposition, l'entreprise m'a proposé un CDI."

### 7- En quoi l'accompagnement de l'ESAT vous a t-il aidé dans la construction et dans la réalisation de votre projet ?

"L'ESAT m'a toujours accompagné. Il y avait un éducateur pour m'aider. Il m'a accompagné pour faire une visite de l'entreprise. On a fait un entretien avec la chef. Après il venait me voir pour faire des bilans."

### 8- Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

"Non, dès le début, c'était bien."

## LE MILIEU ORDINAIRE

### 9- L'ESAT vous a-t-il accompagné après votre embauche ? Si oui, de quelle manière ?

*"Oui, l'éducateur continuait à me suivre pour savoir si j'allais bien. Il venait me voir à Leclerc et des fois je revenais à l'ESAT pour discuter. Il parlait aussi avec mes responsables pour voir si tout allait bien dans mon travail et avec mes collègues. Il m'a suivi pendant un an."*

### 10- Selon vous, cet accompagnement vous a-t-il été utile pour faciliter votre intégration ?

*"Oui ça m'a aidé."*

### 11- Vous sentez-vous appartenir à l'entreprise ? à une équipe ? Est-ce que cela a toujours été le cas ?

*"Oui, depuis que je suis parti de l'ESAT, je me sens mieux. Je me sens vraiment bien dans l'entreprise. J'ai été bien intégré."*

### 12- L'organisation du suivi post-insertion (durée, fréquence des rdv...) a-t-elle été satisfaisante selon vous ?

*"Oui c'était bien. On se voyait souvent et je pouvais appeler quand j'avais besoin."*

### 13- Y-aurait-il des améliorations à apporter ?

*"Non."*

### 14- Le suivi post-insertion étant terminé, l'ESAT est-il toujours disponible en cas de besoin ?

*"Oui, l'ESAT m'a aidé pour mes appareils auditifs. L'éducateur m'a aidé à faire mon dossier. Il m'a bien aidé car c'était pas facile. Il m'aide aussi quand j'ai des problèmes avec des papiers."*

### 15- Si demain vous ne travaillez plus en milieu ordinaire, qu'attendez-vous de l'ESAT ?

*"Je ne veux plus retravailler en ESAT mais j'aimerais que l'ESAT m'aide à retrouver un autre travail. Je veux rester dans le milieu ordinaire."*

### 16- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de retourner en ESAT ?

*"Plutôt difficile car il y a beaucoup de monde sur la liste d'attente."*

### 18- Etes-vous aujourd'hui épanoui dans votre situation professionnelle ?

*"Oui, je suis plus autonome dans le travail. En plus, je suis polyvalent donc je fais plein de choses différentes. J'aime bien ce que je fais."*

### 19- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?

*"Non."*

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Entretien de Monsieur L.

### 1- Quel âge avez-vous ?

"J'ai 28 ans"

### PARCOURS

### 2- Où travaillez-vous aujourd'hui ?

" Je travaille dans l'entreprise CGR à Tinquieux, c'est une entreprise qui distribue des pièces de robinetterie. Je m'occupe des colis à palettiser."

### 3- Depuis combien de temps ?

" Depuis 1 an et 10 mois"

### 4- Quel est votre parcours ?

" J'ai commencé en IME. Ensuite je suis passé en SEGPA au collège. Je suis rentré en section Horticole du foyer de l'enfance à Châlons en Champagne où j'ai eu mon CAP Production Florale et Légumière. J'ai eu ensuite un deuxième CAP Ouvrier Sylviculture à la MFR de Chaumont. Après j'ai fait quelques démarches pour trouver des stages, j'ai fait des stages à la ville de Reims. J'avais deux choix, soit travailler dans une entreprise d'espaces verts, soit rentrer dans un ESAT. J'ai choisi d'aller en ESAT car je m'y sentais mieux. Je suis rentré à l'ESAT du GPEAJH en 2010."

### CONSTRUCTION DU PROJET

### 5- Est-ce que l'accès au milieu ordinaire était un objectif lorsque vous êtes rentré en ESAT ?

" L'objectif qu'on avait avec le directeur de l'époque, c'était de rapidement aller dans le milieu ordinaire. On avait prévu 2/3 ans."

### 6- Comment s'est construit à l'ESAT votre projet d'insertion vers le milieu ordinaire ?

" Mon projet s'est construit sur plusieurs années. J'ai pu suivre beaucoup de formations comme la formation CACES ou la Taille de Vigne. On m'a ensuite proposé un poste dans le milieu ordinaire en mise à disposition à CGR en 2011. J'ai fait un stage pour voir comment c'était et j'y suis resté quelques mois. Ensuite on m'a proposé un autre contrat dans l'entreprise Leclerc Drive. J'ai eu des petits problèmes donc je suis revenu un peu à l'ESAT avant de repartir à CGR."

### 7- En quoi l'accompagnement de l'ESAT vous a-t-il aidé dans la construction et dans la réalisation de votre projet ?

" L'ESAT m'a accompagné tout au long de mon parcours. Un éducateur était présent avec moi dès la première visite. Ensuite, on faisait des bilans ensemble, avec les entreprises pour voir si tout allait bien. Au début, j'étais à mi-temps à l'ESAT et à mi-temps en entreprise et progressivement mon temps en entreprise a évolué. J'ai bien aimé cette organisation."

### 8- Avez-vous rencontré des difficultés ? Si oui, lesquelles ?

" Au début oui, j'ai mis un peu de temps à m'adapter à l'entreprise, aux règles de l'entreprise. C'était différent de l'ESAT. C'est un milieu plus actif. J'ai dû m'adapter au rythme aussi. Il fallait suivre le mouvement des collègues et ça pas été facile au début."

**9- En quoi la mise à disposition a-t-elle contribué à la réussite de votre projet ?**

*" Elle m'a permis de passer un cap à l'ESAT, de grandir. Avec la mise à disposition, j'ai eu le temps de bien découvrir la méthode de travail de l'entreprise. Etre en même temps en ESAT et en entreprise, c'était bien car quand j'étais fatigué, je pouvais souffler un peu à l'ESAT."*

**LE MILIEU ORDINAIRE**

**10- L'ESAT vous a-t-il accompagné après votre embauche ? Si oui, de quelle manière ?**

*" Oui, l'ESAT m'a suivi pendant un an pour voir si tout se passait bien et comment je me sentais après ma sortie de l'ESAT. Je rencontrais un éducateur une fois par mois. Soit je venais à l'ESAT pour le rencontrer et discuter, soit il venait me voir à CGR."*

**11- Selon vous, cet accompagnement vous a-t-il été utile pour faciliter votre intégration ?**

*" Oui, ça aurait été plus difficile si j'avais été tout seul au début."*

**12- Vous sentez-vous appartenir à l'entreprise ? à une équipe ? Est-ce que cela a toujours été le cas ?**

*"Aujourd'hui, oui, je me sens bien intégré dans l'entreprise. Au début, c'était plutôt difficile. J'en avais parlé à l'éducateur et ensuite ça été mieux".*

**13- L'organisation du suivi post-insertion (durée, fréquence des rdv...) a-t-elle été satisfaisante selon vous ?**

*" Pour moi c'était bien. On se voyait régulièrement avec l'éducateur et ça m'a bien aidé quand j'avais des petits soucis."*

**14- Y-aurait-il des améliorations à apporter ?**

*"Non, je ne vois pas."*

**15- Le suivi post-insertion étant terminé, l'ESAT est-il toujours disponible en cas de besoin ?**

*" Oui, de temps en temps, je repasse à l'ESAT pour voir comment ça se passe. Les portes sont toujours ouvertes pour moi."*

**16- Si demain vous ne travaillez plus en milieu ordinaire, qu'attendez-vous de l'ESAT ?**

*" Quand j'ai signé mon CDI, on m'avait dit que l'ESAT serait toujours là en cas de problème. J'espère qu'il pourra m'aider à revenir soit dans mon ancien ESAT, soit dans un autre."*

**17- Pensez-vous qu'il soit plutôt facile ou difficile de retourner en ESAT ?**

*"Difficile, je sais qu'il y a une grosse liste d'attente. Je demanderais peut-être à repasser par un stage. Après c'est sûr que je voudrais rapidement retrouver un travail dans le milieu ordinaire."*

**18- Etes-vous aujourd'hui épanoui dans votre situation professionnelle ?**

*" Oui, même si ce n'est pas mon domaine : les espaces verts. Le travail me plaît, j'essaye de faire mon travail correctement. J'ai su trouver ma place dans l'entreprise, ils ont su m'ouvrir leurs portes."*

**19- Auriez-vous des remarques ou quelque chose à rajouter ?**

*"Je suis content de travailler dans le milieu ordinaire. Je suis dans une entreprise qui a plein de projets. On verra ce que nous réserve l'avenir".*

Merci pour votre disponibilité et votre participation

## Annexe 6

### Entretien avec Jean-Christophe STAUDER - Adjoint de Direction

#### ESAT Hors les murs "La Main et l'Œuvre" LADAPT Aube

##### MISSIONS

###### 1- Quels sont les missions d'un ESAT "Hors les murs" ?

" Un ESAT hors les murs a les mêmes missions qu'un ESAT "classique" dans le sens où il repose sur un double budget, à savoir un budget social et un budget commercial. Le budget social dépend d'un financement ARS qui permet d'assurer les charges de fonctionnement. Le budget commercial est alimenté par les prestations que les personnes de l'ESAT vont réaliser dans les entreprises du milieu ordinaire."

###### 2- Selon vous, quelles sont les différences majeures avec un ESAT "classique" ?

" La grande différence repose essentiellement sur le fait que les personnes travaillent exclusivement à l'extérieur de l'ESAT, c'est à dire en entreprise du milieu ordinaire. Il n'y a pas d'ateliers de production intra-muros. Ils travaillent donc au sein d'entreprises privées dans le domaine de la logistique, du bâtiment, du commerce mais également dans des collectivités publiques comme des centres hospitaliers, des communes..."

Ce qui caractérise notre action, c'est que notre démarche est centrée sur la personne, sur son projet. On est dans une individualisation des parcours, ce que les différentes lois sur le handicap veulent mettre en avant. On part donc des projets des personnes, de leurs souhaits, de leurs appétences pour pouvoir d'abord vérifier si celui-ci est réaliste et réalisable. Il y donc tout un travail de préparation lorsque la personne rentre dans l'ESAT pour qu'elle se prépare sur le plan psychologique, sur l'élaboration de son projet professionnel, qu'elle développe ses relations sociales si nécessaire dans le but de rentrer dans l'entreprise dans les meilleurs conditions possibles."

###### 3- Sur quelles valeurs vous appuyez-vous au quotidien ?

" Depuis la création de l'ADAPT en 1929, le mot d'ordre est de permettre à la personne de vivre, de travailler avec et comme les autres. Nous considérons que les personnes sont égales avec une différence. Cela peut paraître antinomique, mais cela ne l'est pas. On part du principe d'égalité que nos grands textes que notre république met en avant. La personne est au centre de notre accompagnement et surtout qu'elle doit rester au centre de la vie en société, au sein même de la cité. C'est donc dans une démarche d'inclusion que l'ADAPT souhaite s'installer durablement, que ce soit pour les enfants, ou les adultes... quand cela est possible car nous permettons aussi, à travers des structures de travail protégé comme l'ESAT classique, aux personnes dont les capacités sont moindres de trouver leur place."

##### ACCOMPAGNEMENT

###### 4- Combien de personnes en situation de handicap accompagnez-vous vers l'emploi ?

" Nous avons une autorisation d'accueillir et d'accompagner 25 personnes."

###### 5- De quelle manière les personnes sont-elles orientées vers votre établissement ?

" Elles sont orientées par le seul guichet unique d'orientation : la maison départementale des personnes handicapées principalement de notre département mais également d'autres départements."

## **6- Quel est le profil (âge moyen, type de handicap ...) des personnes que vous accompagnez ?**

" L'âge moyen oscille entre 35 et 36 ans. La mixité est respectée car on accueille moitié d'hommes et moitié de femmes. Les personnes relèvent toutes du handicap psychique. Leurs troubles sont stabilisés et c'est une condition d'entrée dans notre ESAT. "

## **7- Quelle est la procédure d'admission ?**

" Il y a tout d'abord une phase de pré-accueil que nous avons mis en place avec notre MDPH. C'est une modalité pour pouvoir recevoir des candidats en amont de leur décision d'orientation. Une fois par mois, on rencontre 5 à 10 personnes qui ne sont pas encore orientées. On leur présente le dispositif d'accompagnement. Une partie de l'équipe est présente lors de cette rencontre pour échanger avec les candidats, pour répondre à leurs questions mais également pour évaluer l'aspect psychologique, professionnel et social des personnes.

Cette étape permet ensuite à la personne de valider sa démarche d'orientation en toute connaissance de cause et peut déposer un dossier de demande auprès de la MDPH. A partir du moment où une orientation est rendue, que ce soit en ESAT Hors les Murs et/ou en ESAT classique car elle peut avoir une double orientation, la personne se représente à nous et nous validons une entrée à partir des places disponibles.

Lorsque la personne rentre dans l'établissement, nous lui prévoyons un programme sur les 15 premiers jours qui repose sur des entretiens avec les professionnels dédiés à l'accompagnement. C'est une première phase axée sur le versant psycho-social. Il y a des entretiens "psychologiques" avec une psychologue clinicienne et une psychologue du travail ainsi que des entretiens avec la conseillère en économie sociale et familiale pour travailler les éventuelles problématiques personnelles et sociales.

## **8- Existe-t-il des pré requis (autonomie, expérience...) ?**

" Il est clair que pour un candidat possédant une autonomie certaine et une expérience importante, sa démarche d'insertion sera facilitée. Néanmoins, pour les candidats avec un faible expérience ou une autonomie limitée, cela ne sera pas forcément rédhibitoire à une entrée dans notre établissement. Cependant, les personnes que nous accompagnons qui ne relèvent pas de la déficience mentale ont pu faire un cursus scolaire relativement élevé. La majorité des personnes accueillies ont un niveau 5 validé. Nous avons également des personnes avec des niveaux plus élevés (licence, maîtrise...) et parfois une expérience professionnelle riche avant de rentrer en ESAT. Nous avons accompagné des anciens gérants d'entreprises, des chefs d'équipes qui ont déjà une certaine maîtrise du milieu ordinaire."

## **9- Quelles sont les différentes phases de l'accompagnement de l'utilisateur ?**

" Nous avons tout d'abord une période de pré-admission de 5 semaines, c'est une forme d'essai avant la période d'essai. C'est un temps d'évaluation, d'exploration des capacités de la personne, de son autonomie sociale. Nous allons essayer de cerner le profil psychologique de la personne, son niveau intellectuel, ses capacités cognitives et ses intérêts professionnels. A l'issue de ces 5 semaines, nous décidons de confirmer l'entrée en période d'essai ou non. Ca arrive rarement mais cela peut arriver. Cela peut être aussi une décision de la personne de ne pas poursuivre l'accompagnement. Ce sont généralement des personnes qui ne sont pas disponibles médicalement.

Démarre ensuite la période d'essai de 6 mois renouvelable une fois. Ce temps d'accompagnement repose essentiellement sur le versant psycho-social. Les professionnels vont aider la personne à préparer son autonomie sociale, une meilleure compréhension de ses troubles avec des ateliers spécifiques avec la psychologue clinicienne, des ateliers sur l'estime et l'affirmation de soi pour que la personne aille mieux au niveau psychique et qu'elle soit préparée à un accès à l'emploi. Il y a aussi des ateliers collectifs qui ont pour but de préparer à l'insertion professionnelle. Il y a par exemple des ateliers théâtre, gym et relaxation, cuisine, jeux de rôles pour travailler les situations en entreprise,

des ateliers sur l'environnement professionnel, des visites en entreprise, de l'ergothérapie centré sur la préparation à un retour sur un poste de travail.

Il y a toujours un temps de remise en route car ces personnes ont vécu un isolement professionnel et social important. Lorsque la personne est de nouveau redynamisée et en capacité de travailler, le chargé d'insertion commence des entretiens pour élaborer le projet professionnel.

#### **10- Quels dispositifs d'accès à l'emploi utilisez-vous ?**

" Il y a donc ensuite une phase d'évaluation en entreprise. On va privilégier des périodes d'évaluation (stage) d'un mois sur une base de 20 heures par semaine en ciblant des postes et des entreprises en cohérence avec le projet de la personne. Une fois l'évaluation validée, nous utilisons ensuite le dispositif de mise à disposition."

#### **11- Avez-vous des entreprises "partenaires" ? Si oui, existe-il une convention de partenariat ?**

" Oui, nous avons un annuaire d'entreprises avec lesquelles nous travaillons régulièrement mais tout va dépendre du projet de la personne. Il existe des entreprises qui ont des besoins réguliers en terme de mise à disposition. Il n'y a pas de convention de partenariat si ce n'est la convention de mise à disposition ou d'évaluation qui lie la personne, l'entreprise et l'ESAT. C'est le seul document contractuel qui est signé."

#### **12- Comment l'employeur est-il soutenu et accompagné ?**

" Alors je ne parle pas des entreprises avec qui on travaille depuis de nombreuses années car elles ont aujourd'hui une sensibilisation des personnes de l'établissement, elles sont aujourd'hui formées à l'accueil de ce public. Pour les nouvelles entreprises, il y a déjà une première approche de notre chargé relation entreprise ou du chargé d'insertion. On va d'abord vérifier si l'entreprise est accueillante pour notre public, qu'elle accepte la démarche proposée et si l'environnement est propice à l'épanouissement de nos personnes. Il y a des secteurs que l'on va bannir comme les centres d'appel, comme les travaux à la chaîne.

Il y a ensuite un travail de sensibilisation qui est fait avec le chef d'entreprise et surtout avec le tuteur qui va être le référent de notre travailleur. Ce sera généralement le chef d'équipe qui va assurer un relais avec le chargé d'insertion et qui sera l'interlocuteur numéro un du travailleur dans l'entreprise.

A l'occasion de la présentation de la personne par le chargé d'insertion ou le chargé relation entreprise, on va mettre en avant ses atouts professionnels. C'est une démarche qui repose sur les compétences de la personne comme une démarche d'insertion classique sauf que là, cette démarche est accompagné par quelqu'un. L'entreprise est bien entendu au clair avec le profil psychologique de la personne. Nous ne parlons pas directement de ses troubles, de sa maladie car nous n'avons pas accès au dossier médical mais nous avons sur les premiers mois d'accompagnement glaner un certain nombre de renseignements qui nous permettent de sensibiliser l'entreprise à ses conséquences sur son travail et sur les éventuelles nécessité d'adaptation.

On vise à valoriser la personne auprès de l'employeur et nous faisons attention à ne pas donner d'éléments d'information qui pourraient être contre productif à un projet d'insertion. Notre honnêteté professionnelle est aussi d'informer l'entreprise sur des difficultés majeures qu'il va falloir prendre en compte. Nous allons alors outiller, conseiller l'entreprise pour dépasser ces difficultés."

#### **13- La formation professionnelle prend-elle une place importante dans le parcours des usagers ?**

"Oui car c'est avant tout une obligation légale. Chaque année, nous avons un budget alloué à la formation. On est sur des formations plutôt courtes en lien avec leurs projets. Par exemple, des personnes en profitent pour passer des permis (auto, caces...), formations en cuisine. La formation peut se dérouler soit dans une phase de construction de projet mais aussi pendant un contrat de mise à disposition, lorsqu'un besoin est repéré."

**14- Accompagnez-vous la personne après la signature d'un contrat ? Si oui, comment se déroule cette phase ?**

" Lorsque la personne signe un CDD ou un CDI, elle quitte l'ESAT (sur les CDD très courts, la personne peut demander un congés sans solde). Nous mettons alors en place un contrat d'accompagnement à l'intégration qui s'appuie sur une aide de l'AGEFIPH. L'entreprise perçoit une aide de l'AGEFIPH et nous sollicite pour assurer l'accompagnement de la personne pendant 6 mois, 1 an. On va définir en fonction des besoins des rencontres régulières avec la personne et l'entreprise. L'entreprise est intéressée par ce dispositif car elle sait que la personne reste accompagnée par l'ESAT. C'est rassurant. Pour un CDD de 3 mois par exemple, ce type de suivi n'est pas réaliste, on va alors mettre en place un relais auprès du dispositif de l'emploi accompagné."

*ORGANISATION / FONCTIONNEMENT*

**15- De quels moyens (humains, techniques...) disposez-vous pour accompagner ces personnes ?**

"On est une équipe de 8 professionnels : un chargé d'insertion, une chargée relation entreprise, une psychologue du travail, une psychologue clinicienne, deux conseillères en économie sociale et familiale, une secrétaire, moi-même en tant que coordinateur et nous avons un médecin psychiatre bénévole. Hormis la secrétaire et moi-même, l'ensemble du personnel travaille à l'ESAT sur des temps partiels. Ils partagent leur temps avec d'autres actions de la plateforme de l'ADAPT. Au niveau des infrastructures, nous avons essentiellement besoin de salles de réunion, de bureaux pour les entretiens."

**16- Quels sont les domaines d'intervention du chargé d'insertion et du chargé relation entreprise ?**

"Un chargé d'insertion a intégré l'équipe il y a maintenant 2 ans. Auparavant, nous n'avions qu'une chargée relation entreprise. Le chargé d'insertion va intervenir essentiellement sur la phase d'élaboration de projet avec la personne. Lorsque la personne est prête à accéder à l'emploi, c'est la chargée relation entreprise qui va prendre le relais et comme son nom l'indique, c'est elle qui va assurer le lien avec l'employeur. En pratique, il n'existe pas une véritable séparation entre ces deux professionnels car ils sont amenés très souvent à travailler ensemble."

**17- Quelle est en moyenne la fréquence des rencontres entre le chargé d'insertion et l'utilisateur ? et l'employeur ?**

"Il faut savoir que les 25 personnes que nous accompagnons ne sont pas toutes au même niveau dans l'élaboration de leur projet. Il est donc difficile de quantifier la fréquence des rencontres car cela est très aléatoire mais il intervient dans de nombreux domaines : en entretien, sur le lieu de travail pour des visites, des bilans... On effectue en équipe un certain nombre de points réguliers pour vérifier et évaluer le projet de la personne. On va se rencontrer au terme des 5 semaines de pré-admission, au terme des 6 mois d'essai et nous mettons ensuite en place des points d'étape en fonction de l'évolution du projet.

Durant les premières semaines, la personne est présente presque quotidiennement avec l'équipe pour élaborer et préparer son projet, souvent sur des temps partiels mais nous voyons les personnes très souvent sur des temps d'entretiens ou sur des ateliers individuels ou collectifs."

**18- Comment est pris en compte la dimension médico-sociale dans l'accompagnement du chargé d'insertion ?**

" L'approche du chargé d'insertion est avant tout médico-sociale. Cependant, il s'appuie sur les conseillères en économie sociale et familiale qui vont aider à solutionner certaines problématiques. On ne fait pas à la place de la personne mais on va faire avec, faire le lien avec d'autres partenaires si besoin."

### **19- Quels sont les principaux partenaires sollicités ?**

"Nous travaillons avec énormément de partenaires sur tous les versants de l'accompagnement, pour le soin, le social, l'aspect professionnel... ESAT hors murs veut dire que l'on est ouvert vers l'extérieur et que le partenariat est une donnée importante de notre accompagnement."

### **20- Qu'en est-il de la rémunération du travailleur ? Les contraintes (travail le week-end, repas...) sont-elles prises en compte ? Sont-elles valorisées ?**

"La personne n'étant pas productive les premiers mois, elle reçoit tout de même une rémunération de l'ESAT grâce à l'aide au poste. C'est une autre différence avec un ESAT classique où la personne produit dès le premier jour. Chez nous, elle va produire pour elle-même. Ensuite lorsqu'elle travaille, sa rémunération va augmenter en fonction de son temps de travail. Nous sommes en général sur des contrats de 20 heures par semaine sur la base de 60% du SMIC. Bien sûr, l'AAH vient compléter leur salaire ESAT."

On a un système de valorisation de la rémunération pour les personnes qui travaillent les jours fériés ou les week-end. Nous allons valoriser leur taux de rémunération de façon régulière ou ponctuelle en fonction des contrats. Pour des personnes qui doivent faire de longues distances, nous allons compenser leurs frais kilométriques par exemple."

### **21- En cas d'absence d'un usager mis à disposition (congés, maladie...), l'ESAT assure-t-il son remplacement ?**

"Pour des absences courtes ou imprévues, il n'y a pas de remplacement. L'employeur est prévenu et les heures ne lui seront pas facturées. Par contre, pour des absences plus longues (raisons médicales ...), on va chercher effectivement à remplacer la personne en fonction de nos possibilités."

### **22-En cas d'impossibilité de proposer à l'usager un accès à l'emploi (MAD, stages...), quelles sont vos alternatives ?**

" Cela arrive rarement. Lorsque cela arrive, c'est que la personne a un manque de qualification pour accéder à un poste. Ensuite, il y a des personnes qui ont un projet irréaliste et donc on doit les aider à se confronter à la réalité en proposant des évaluations chez des employeurs. Pour toutes ces personnes, il y a alors une nécessité de retravailler le projet avec les professionnels. Si la personne n'a pas accès à l'emploi par le biais d'un contrat de mise à disposition à l'issue de sa période d'essai, nous ne pouvons plus l'accompagner. Elle doit alors quitter l'ESAT. Nous sommes actuellement en train d'effectuer des démarches pour trouver des dérogations."

## **PROJETS**

### **23- Quels sont vos résultats en termes d'insertion professionnelle ? Quels types de contrats sont-ils signés ?**

"Nous sommes à 7% d'embauche en CDI par an. Cela représente 1 à 2 signatures en CDI par année. Il y a eu plus de 20 CDI signés depuis la création de l'ESAT en 2004 et presque autant de CDD. Pour les CDI signés, ils sont encore presque dans la majorité encore en vigueur. Ce sont des chiffres encourageants. Cette année, nous allons signer 2 CDD et 3 CDI."

### **24- Quelle est, en moyenne, la durée de l'accompagnement d'un usager avant une sortie vers le milieu ordinaire ?**

"Nous sommes sur une durée d'accompagnement de 3 ans en moyenne que ce soit pour un CDD ou CDI. Etant donné que la durée légale d'une mise à disposition ne doit pas dépasser 2 ans sauf accord de la CDAPH, les entreprises vont généralement au bout des deux ans. Avec la première année d'accompagnement en gros, nous arrivons à la concrétisation en général au bout de 3-4 ans."

Cette durée maximale de 2 ans pour la mise à disposition n'est pas problématique et c'est souvent un levier pour favoriser une embauche. On évite de leur dire que des dérogations sont possibles pour aller au delà des deux ans. Certaines entreprises jouent même le jeu de l'insertion bien avant la fin du contrat parfois."

**25- Selon vous, quelles sont les conditions pour favoriser et faciliter un parcours d'insertion vers le milieu ordinaire ?**

"Ce que l'on sait, c'est qu'il y a des facteurs qui ne facilitent pas l'inclusion. Par exemple, une personne avec un handicap psychique associé à une addiction ou bien une personne avec des troubles non stabilisés, ce sera bien entendu très difficile de favoriser un projet d'inclusion. Il y a dans ces cas des facteurs aggravants qui font qu'on va aller dans le mur, ça ne marchera pas.

En ce qui concerne les entreprises, on a maintenant une certaine expérience pour repérer si une entreprise peut être accueillante, si l'environnement est propice notamment pour une personne en situation de handicap psychique où les conditions doivent être favorables."

**26- Existe-t-il des passerelles ou des retours vers le milieu protégé ?**

"Bien sûr, on privilégie dès le départ des doubles notifications (ESAT hors murs et ESAT Classique) afin de faciliter le passage entre ces deux types de structure. Pour certaines personnes qui ne s'y retrouve pas chez nous, on va les accompagner vers des établissements plus adaptés."

**27- En cas de rupture éventuelle d'un contrat, un retour au sein de l'ESAT est-il facilité ? Si oui, dans quelles conditions ? Existe-t-il des conventions d'appui avec les employeurs ?**

" Si une personne souhaite revenir à l'ESAT en cas de rupture, si une place est disponible et qu'il est en capacité de retravailler un projet d'accompagnement, nous allons faire au mieux pour la ré-accueillir. La liste d'attente évolue beaucoup et face à un turn-over important suite à des embauches, des sorties pour raisons médicales, il est plus simple et plus rapide de retrouver une place que pour un ESAT dit classique où les listes d'attentes peuvent être plus longues."

**28-Pour terminer cet entretien, vous avez parlé tout à l'heure d'emploi accompagné ?**

"Oui, l'ADAPT est aujourd'hui porteur du projet sur le département avec l'aide d'un organisme de la Haute-Marne. Nous accompagnons 18 personnes, 9 de chaque département. On vient de proposer à deux personnes de l'ESAT qui se voient proposer un CDD de bénéficier de l'accompagnement du dispositif emploi accompagné car elles vont quitter l'ESAT et vont pouvoir continuer d'être soutenues. C'est une véritable continuité de l'accompagnement de l'ESAT."

Merci pour votre disponibilité et votre participation

### **Mots clés**

Accompagnement - Construction de projet - Démarche inclusive - ESAT - Inclusion professionnelle - Mise à disposition - Sécurisation de parcours - Travailleur en situation de handicap

### **Synthèse**

L'ESAT du GPEAJH s'est engagé, ces dernières années, dans une dynamique d'inclusion professionnelle. Depuis 2012, des moyens importants, notamment en termes d'accompagnement, ont été déployés pour favoriser l'insertion vers le milieu ordinaire des travailleurs de l'ESAT et ont permis la signature de plusieurs contrats à durée indéterminée.

Bien que positive, actuellement, en termes de résultats, la démarche d'inclusion se voit confrontée à un certain nombre d'obstacles. C'est dans ce contexte que nous avons défini notre question centrale : En quoi le chargé d'insertion peut-il contribuer au développement et à la pérennisation de la dynamique d'inclusion engagée à l'ESAT du GPEAJH ?

Pour y répondre, nous avons souhaité, dans un premier temps, donner la parole à trois profils de travailleurs : ceux qui ont récemment quitté l'ESAT pour intégrer le milieu ordinaire, ceux qui sont actuellement mis à disposition et ceux qui aspirent à découvrir le monde de l'entreprise. Ce travail d'investigation a permis de mettre en lumière un certain nombre de besoins nécessitant une consolidation de notre accompagnement à destination des travailleurs mais également des entreprises dans les trois grandes phases de leurs projets (phase de construction, de réalisation et d'accompagnement post-insertion).

La deuxième étape de notre travail de recherche nous a conduit à découvrir les particularités d'un ESAT Hors les Murs. Cette étude a permis de repenser notre démarche d'accompagnement d'un point de vue institutionnel.

Les pistes de réflexion énoncées dans ce mémoire forment une solide base de travail pour le développement de la dynamique d'inclusion.