

PROJET D'ETABLISSEMENT



ESAT
« Les ateliers de Chagrenon »

SOMMAIRE

INTRODUCTION	4
<u>I. PRESENTATION DE L'ESAT</u>	5
A – Origines de l'ESAT de Chagrenon	5
1) L'historique de Koenigswarter	5
2) La naissance du C.A.T.	5
B – Les textes de références	6
1) La loi d'orientation de 1975	6
2) La loi du 2 janvier 2002 : Eléments favorisant l'accueil, l'évaluation et le droit des personnes accueillies	7
C - Ethique et Orientations	10
1) L'orientation de l'EPNAK (Loi de 2005)	10
2) Les orientations fonctionnelles de l'ESAT	11
3) L'éthique de Chagrenon	12
4) Les orientations du Directeur	12
D - Les conséquences sur le terrain	13
1) Sur le plan du travail	13
2) Au niveau de l'équipe	14
<u>II. PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE ACCUEILLIE</u>	15
A – Les personnes accueillies : profils, problématiques et besoins	15
B - Le Parcours individuel	16
1) Le processus d'admission	16
2) Le projet individuel : temps de préparation à la synthèse	18
C – Le droit d'expression des travailleurs handicapés	20
1) Les réunions d'ateliers	20
2) Les Assemblées Générales	21
3) Le forum d'expression	21

III. FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE ET REGARD SUR SA PRATIQUE	22
A - Fonctionnement général	22
1) La journée institutionnelle	22
2) La réunion organisationnelle	23
B – Positions et rôles des membres de l'équipe	24
1) Positions et rôles du Directeur	25
2) Positions et rôles des services généraux et personnels administratifs	25
3) Positions et rôles des moniteurs	27
4) Positions et rôles du personnel psycho éducatif	33
5) Positions et rôles du psychiatre	36
C – Réflexion de l'équipe sur sa pratique	37
1) Contexte actuel de la psychiatrie et dispositions actuelles de la Loi 2002	37
2) Les difficultés du lien social à travers le concept d'autonomie	38
3) La participation sociale comme l'ouverture vers une vie sociale	39
4) L'éthique d'une pratique à plusieurs	39
IV. LES PROJETS DE L'ESAT SUR LES 5 ANS A VENIR	41
A – Ouverture de l'ESAT sur l'accueil des personnes provenant du secteur psychiatrique	41
1) La naissance d'un projet	41
2) Le conventionnement avec le secteur psychiatrique	42
B – Notre notion d'insertion	42
1) Les mises à disposition actuelles	43
2) La cellule d'insertion	44
C – Projet de partenariat avec l'unité KEOPSE	47
1) Le projet concernant l'avenir des personnes vieillissantes à l'ESAT	47
2) Les autres projets de partenariat avec l'unité KEOPSE	48
CONCLUSION	51
ANNEXE	52
Organigramme	53
Le guide d'observation	54



INTRODUCTION

Rédiger un projet d'établissement, c'est faire parler une équipe toute entière.

Dès le départ de cette aventure, l'ensemble de l'équipe s'est mobilisé autour de ce projet.

Tous ensemble, nous avons décidé de définir les orientations qui sous-tendraient notre écrit.

D'un commun accord, nous nous sommes partiellement détachés du projet d'établissement initial, créé 15 ans plus tôt, afin d'en élaborer un nouveau. Celui-ci devait tenir compte de l'ensemble des changements et de l'évolution survenue depuis lors, que ce soit au niveau de la production, du type de population accueillie à l'ESAT, de la composition de l'équipe actuelle liée au changement de directeur ou de l'évolution des lois concernant le médico-social.

Les idées forces présentes dans le projet d'établissement de 1991, sont toujours celles qui sous-tendent notre projet actuel. Nous prendrons pour cela le temps de les développer en détail dans la première partie de notre écrit.

Rapidement, nous nous sommes aperçus de la nécessité de créer un comité de rédaction où chaque corps de métier serait représenté et chargé de retranscrire les idées formulées en équipe.

Il a été alors indispensable de réserver du temps institutionnel afin de travailler en petits groupes.

Cette façon de travailler a permis de mettre en avant notre préoccupation principale : la personne accueillie. Nous avons pour cela abordé, dans la deuxième partie, la prise en charge des personnes accueillies au sein de notre unité.

Toute cette réflexion pluridisciplinaire émerge dans la troisième partie où nous abordons notre conception des moyens mis en œuvre garantissant la prise en charge la plus adaptée.

Quant à la dernière partie, il nous a semblé important d'ouvrir l'écrit sur les projets en cours et à venir qui nous permettent d'être toujours dans une dynamique d'évolution et de remise en question.



I. PRESENTATION DE L'E.S.A.T

A – Les origines de l'ESAT de Chagrenon

1) L'historique de Koenigswarter

En 1883, un généreux donateur, Monsieur Antoine KOENIGSWARTER, lègue à l'Etat français un million de francs or, à charge pour lui de créer un Etablissement pour enfants.

Ce sera chose faite dès 1884 et cette première structure fonctionnera à Saint-André de l'Eure au « Buisson Fallu » jusqu'en 1940, puis ce sera la guerre ...

L'histoire aurait pu s'arrêter là puisque ce n'est qu'en 1955 que l'Etablissement Public National Antoine KOENIGSWARTER (EPNAK) réouvrira ses portes dans le domaine de Gillevoisin à Janville-sur-Juine dans l'Essonne.

Depuis, l'établissement a été partie prenante de toutes les évolutions du secteur médico-social, soit depuis plus de 120 ans. Après avoir connu un fort développement et des résultats reconnus dans l'Essonne, il a pris un nouveau tournant important en 2001 avec la reprise des unités et services de l'Yonne.

Opérateur public, l'établissement assume les missions de services publics et d'utilités sociales prévues par le code de l'action sociale et de la famille.

Il accueille aujourd'hui dans ses unités et services près de **800 personnes**, enfants et adultes, en situation de handicap, fragiles ou en difficultés de scolarisation, d'intégration sociale et/ou professionnelle. Il compte aujourd'hui plus de **500 salariés**.

2) La naissance du CAT

En 1981, par arrêté du Préfet de la Région Ile de France, est créé le projet d'un CAT, situé au sud de l'Essonne, sur la commune d'Auvers-Saint-Georges. Depuis cette date et jusqu'à nos jours, des évolutions importantes rendent compte de notre extension :

1983 : Ouverture du CAT de Chagrenon,

1985 : Effectif de 32 travailleurs handicapés au CAT,

1988 : Passage de 32 à 54 travailleurs handicapés au CAT,

1995 : Extension du CAT. Passage de 54 à 62 postes de travail,

1998 : Arrêté CROSS N°98/163 du 6/02/98 – CAT, passage à 78 postes de travail,

2005 : Agrément DDASS – Accord d'extension à 86 places. Le CAT par texte de loi de 2002-2 est nommé ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail).

L'histoire des institutions rencontre parfois celle des individus qui s'y engagent. Le CAT de Chagrenon a été créé et fondé par le Directeur général de l'EPNAK de l'époque, Monsieur LAURENT. Le projet a ensuite été développé par Monsieur Michel YENK, directeur du CAT de 1983 à 2004. Ce personnage emblématique a pris sa retraite et lui succède **Monsieur Gilles RONCO**.

Dans le même temps, **le CAT devient ESAT**. Dans le même temps encore, l'EPNAK se réorganise, étend son influence sur un certain nombre de structures dans l'Yonne. Tous ces événements interviennent au moment où la loi du 2 janvier 2002 réorganise le secteur médico-social, lui fixe des objectifs et lui définit les moyens.

Le projet d'établissement initial de l'ESAT de Chagrenon a été écrit en 1991. Ce nouveau projet constitue un prolongement du premier.

Ces écrits s'appuient tous deux sur des textes de lois concernant le médico-social.

B – Les textes de références

1) La loi d'orientation de 1975

Le CAT est une structure médico-sociale entrant dans le champ des institutions visées par la loi N° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. Il se définit à la fois comme une structure de mise au travail, support d'une activité productive et une structure médico-sociale menant des activités de soutien. Ainsi, nous ne parlons pas en terme d'embauche mais en terme de **prise en charge**.

Le CAT poursuit la double mission d'offrir :

- Une forme d'insertion professionnelle et sociale adaptée aux besoins des personnes qui ne peuvent « momentanément ou durablement travailler ni dans les entreprises ordinaires ni dans un atelier protégé, ni exercer une activité professionnelle indépendante ... »,
- Les soutiens nécessaires aux personnes handicapées dont les potentialités doivent leur permettre d'accéder au travail ainsi qu'à une autonomie sociale.

Les activités professionnelles développées par le Centre d'Aide par le Travail peuvent s'exercer de manière diversifiée, soit sous la forme classique d'ateliers *intra muros* installés au sein du Centre d'Aide par le Travail, soit au travers de formules de travail protégé telles que les détachements individuels ou collectifs.

2) La loi du 2 janvier 2002 : Eléments favorisant l'accueil, l'évaluation et le droit des personnes accueillies

Extrait de l'article « Et si c'était la société qui s'adaptait aux handicapés ? » paru dans la revue Lien Social n°675 le 28 août 2003 : « **Le « tout institutionnel », que nous avons connu durant de longues décennies, s'inscrivait dans une généalogie et une culture historique issue de l'hospice. L'institutionnalisation massive a généré sans nul doute une infantilisation condescendante, un recul vis-à-vis de la citoyenneté et du statut d'adulte par un refus de la responsabilité, de l'autodétermination, par une coupure avec l'environnement, un enfermement dans le pathos, une mise en tutelle économique. Le statut de handicapé s'est affirmé comme celui d'un mineur à vie. Aujourd'hui, le point faible de la vie institutionnelle, c'est qu'elle est impropre, voire incompatible avec l'intégration sociale et une vie normale ; bref l'établissement peut représenter un surhandicap.** »

Les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 permettent ainsi d'éviter cette impasse et ces dérives stigmatisantes et enfermantes. Elles réaffirment le cadre d'intervention des institutions sociales et médico-sociales, c'est-à-dire le service public, avec les objectifs qui s'y attachent : l'intérêt général et l'utilité sociale.

Le principe du droit, pour toute personne handicapée, d'obtenir de la solidarité nationale la compensation des conséquences de son handicap, est désormais posé dans la loi. Sur le plan juridique, une étape décisive pour une recherche résolue d'insertion des personnes handicapées dans notre société est donc maintenant franchie, après celle accomplie par la loi du 30 juin 1975. Mais là où la loi d'orientation du 30 juin 1975 parlait « de prise en charge et d'intégration », la nouvelle loi fonde la politique en faveur des personnes handicapées sur deux idées forces : **le projet de vie et le principe de non-discrimination.**

Le CAT change de nom pour devenir ESAT :

Au même moment, nous vivons les changements d'appellation des établissements inscrits dans le schéma médico-social. Ainsi, le CAT (Centre d'Aide par le Travail) est nommé ESAT (Etablissement et Service d'Aide par le Travail). « Service », mot clé qui promeut l'accès des personnes handicapées à un certain nombre de dispositifs spécifiques en terme d'écoute thérapeutique, de conseil et d'accompagnement médico-social. A l'ESAT de Chagrenon, les postes de médecin psychiatre, de psychologue et d'éducatrice ont toujours été existants parmi l'équipe pluridisciplinaire.

La loi du 2 janvier 2002 préconise le rapprochement du secteur sanitaire et social

Il ne s'agit pas simplement d'une simple révision de la loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, mais d'une nouvelle construction de l'action sociale et médico-sociale autour de deux axes : la priorité donnée aux droits des personnes et l'objectif d'efficacité du secteur par l'évolution des structures qui le composent. La loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales a contribué à faire conquérir au secteur social son autonomie vis-à-vis du secteur sanitaire.

La loi du 2 janvier 2002 préconise des rapprochements des deux secteurs. Les établissements et services, tout comme les professionnels du secteur, vont être amenés à coordonner leurs actions avec celles des autres intervenants en amont, en aval ou en complément. Cette loi va permettre aux différents établissements et services de faire connaître leurs spécificités en rendant lisible et évolutif leur fonctionnement.

Le principe éthique de la loi du 2 janvier 2002

La précédente loi était centrée sur les institutions du social et du médico-social alors que dans le nouveau texte, le terme d'institution disparaît pour donner place à l'action sociale et médico-sociale mise en œuvre pour répondre aux besoins des personnes. Ainsi, la loi du 2 janvier 2002 réaffirme solennellement les droits fondamentaux des personnes accueillies dans les établissements sociaux et médico-sociaux : *l'article L. 311-3 du code de l'action sociale et des familles* se réfère en particulier au droit au respect de la dignité et de l'intégrité, au droit à l'intimité et à la sécurité ainsi qu'au droit à l'information sur les voies de recours possibles en cas de non-respect des droits fondamentaux.

Le droit des personnes accueillies

- Le texte de la loi du 2 janvier 2002 comporte deux grands volets :
 - Celui relatif aux droits des personnes accueillies et de leur famille,
 - Celui ayant trait au renforcement de l'encadrement administratif avec la mise en œuvre de nouvelles procédures de planification, de création, de tarification et de contrôle.

- Les droits et libertés individuels des personnes accueillies sont affirmés :
 - Respect de la dignité, de l'intégrité, de la vie privée, de l'intimité et de la sécurité,
 - Libre choix entre service à domicile ou accueil dans un établissement spécialisé,
 - Prise en charge ou accompagnement individualisé respectant le consentement éclairé de la personne, ou à défaut, recherche du consentement du représentant légal,
 - Confidentialité des informations concernant la personne accueillie,
 - Information de la personne sur ses droits fondamentaux,
 - Participation directe de la personne, ou avec l'aide de son représentant légal, à la conception et à la mise en œuvre du projet d'accueil et d'accompagnement la concernant.

Afin de garantir les droits ci-dessus et permettre la participation des personnes au sein de notre structure, nous avons élaboré, conformément à la loi, les outils suivants :

Un livret d'accueil : les services et établissements doivent se doter d'un livret d'accueil afin d'informer les personnes du fonctionnement de la structure.

Une charte des droits et libertés des personnes fixant les principes éthiques de fonctionnement des établissements.

Un contrat de soutien et d'aide par le travail est élaboré précisant les objectifs de la prise en charge et la nature des prestations qui seront proposés à la personne accueillie. Ce contrat doit aussi rappeler certains principes éthiques en lien avec ceux défendus par le projet d'établissement.

Un projet d'établissement définissant les orientations de l'établissement.

Un règlement de fonctionnement définissant les droits et devoirs des personnes accueillies.

Un Conseil de Vie Sociale (substitué aux anciens conseils d'établissements) qui permet un droit de regard sur le fonctionnement de l'établissement par les familles et les élus.

Un projet individualisé réactualisant les besoins de la personne accueillie en fonction de ses capacités et de ses objectifs évoqués lors de la réunion de synthèse.

Conclusion : Une prise en charge et un accompagnement individualisés

Il s'agit d'un recentrage sur les droits et besoins des personnes et leurs attentes. Ainsi, il doit exister une relation la plus cohérente possible entre le dispositif accueillant les personnes, la contractualisation des prestations proposées et la réalisation des engagements réciproques. La personnalisation ne peut pas être traitée comme une procédure isolée mais elle s'insère nécessairement dans un enchaînement logique.

Par ailleurs, la contractualisation implique qu'il existe des « parties », possédant leurs intérêts et leurs points de vues respectifs et respectables. A l'endroit du bénéficiaire, le contrat confère un contenu et un sens à la notion de citoyenneté en lui reconnaissant le droit civique de nouer des contrats.

Le texte de la loi du 2 janvier 2002 assure à chaque bénéficiaire « **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. (...)** » (article 7, § 3) Ainsi, la loi de 2002 a pour but d'entraîner la société vers le plein respect de la dignité des personnes souffrant de handicap et le plein respect de leurs droits et de leurs désirs d'accomplissement.

Si le fonctionnement de l'ESAT s'appuie sur les différents textes de loi qui régissent le secteur du médico-social, il se base également sur des orientations et des valeurs propres à sa direction et partagées par l'ensemble de l'équipe.

C - Ethique et Orientations

1) L'orientation de l'EPNAK (Loi de 2005)

L'intervention de l'Etablissement à travers ses pôles, ses unités et services, s'inscrit sur des principes généraux de **non-discrimination** et de **libre choix**. Ainsi chaque projet individuel garantit une égalité des droits et des chances.

En conséquence, la mission de la direction de l'EPNAK est d'élaborer et de piloter le projet d'Etablissement, mis en œuvre par un **Contrat d'Objectifs et de Moyens** et approuvé par le Conseil d'administration et la DDASS.

Résolument inscrites dans les conceptions actuelles de la politique nationale en faveur du handicap, les orientations de fond du projet de l'Etablissement visent à :

- Promouvoir en interne comme en externe la personne handicapée,
- Construire systématiquement des parcours individualisés en abandonnant les parcours stigmatisants et enfermants,
- Adapter une posture de questionnement systématique et continue des projets collectifs et individuels, ce questionnement étant en premier éthique.

Le Contrat pluriannuel d'Objectifs et de Moyens s'appuie sur **des valeurs fondatrices, une règle déontologique**, une conception et les avis d'**un comité d'éthique**. Ses valeurs sont la promotion, la valorisation, le bien-être de la personne, le maintien de ses liens sociaux, l'organisation de son droit d'expression, la laïcité, la citoyenneté et l'autonomie.

La réalité du respect de ces valeurs est vérifiée par l'évaluation et le questionnement de ces actions et pratiques professionnelles.

Dans le droit fil de ces valeurs, le Conseil d'administration après un long processus de concertation en interne, a délibéré et voté la **règle éthique et déontologique** qu'il entend fixer aux professionnels des pôles, unités et services qu'il gère. Celle-ci est définie et résumée dans les deux phrases suivantes :

« Quand nous accueillons une personne en situation de handicap, fragile ou en difficulté d'intégration sociale, elle nous inspire des sentiments, des attitudes humaines et professionnelles intimement mêlées et indissociables : de bienveillance pour le présent, de respect pour ce qu'elle est et sera un jour, de valorisation et de promotion de sa personne.

Parce que nous considérons que toute institution peut parfois se révéler maltraitante, bien traiter et assurer le bien-être de la Personne requièrent notre vigilance permanente et notre adhésion absolue. »

Extrait du Journal n°4, novembre 2005 « Projet de l'EPNA Koenigswarter »

2) Les orientations fonctionnelles de l'ESAT

Fonctionnant en externat, l'environnement rural de notre ESAT a fait apparaître, dès l'origine, la nécessité de développer des activités pouvant s'intégrer à partir des besoins locaux. C'est pourquoi nous avons opté pour les espaces verts (entretien et création).

Ce choix nous a amené à nous concentrer sur la culture florale (production et vente.) Un local adapté, géré en semi-autonomie par les travailleurs, permettait la vente de cette production ainsi que la relation à la clientèle, véritable savoir-faire valorisant. Cette activité, depuis une dizaine d'années, a cessé compte tenu de la concurrence croissante.

Notre préoccupation a concerné également l'intégration locale de notre activité industrielle. La recherche des travaux les plus proches possibles de l'ESAT a déterminé notre orientation vers la PLV (**Publicité sur Lieu de Vente**). Ce choix répond à des conditions géographiques (accès N 20) et matérielles (ateliers volumineux). Par son esprit de créativité, l'équipe d'encadrement permet à chacun d'accéder à différents travaux en réalisant des gabarits adaptés. L'objectif est de développer un véritable savoir-faire et une technicité répondant aux exigences des entreprises en terme de délai et de qualité.

Aujourd'hui, l'ESAT accueille 86 travailleurs en situation de handicap répartis sur deux principaux secteurs d'activités : le secteur industriel et le secteur Jardins Espaces Verts (J.E.V.).

Le secteur Jardins Espaces Verts :

Il se compose de trois équipes, soit 21 personnes encadrées par trois moniteurs. Une des équipes intervient sur des travaux de maçonnerie.

Le secteur industriel :

Il comprend environ une soixantaine de personnes.

En interne :

- Une équipe est encadrée sur le site même de l'ESAT. Elle réalise des travaux de cartonnage et de PLV ainsi que du conditionnement répartis sur 3 ateliers,
- Un moniteur est responsable d'une activité gravure signalétique en partenariat avec la régie Renault. Il forme et encadre individuellement 4 travailleurs,
- Nous avons proposé également l'accompagnement pédagogique d'un travailleur handicapé dans le domaine secrétariat comptabilité de façon périodique.

En externe :

Plusieurs équipes de travailleurs handicapés d'environ 15 personnes sont mises à disposition en entreprises extérieures, encadrées ou autonomes. Ces mises à disposition sont détaillées en page 36 (IV / B / 2 / cellule d'insertion).

3) L'éthique de l'ESAT de Chagrenon

Quelques idées forces, tenant à l'histoire de l'institution et à ceux qui l'ont écrite, guident éthiquement notre travail. Les situations des travailleurs sont considérées au cas par cas et font constamment l'objet d'une évaluation et d'une élaboration. Nous privilégions un travail diversifié aussi peu répétitif que possible.

L'éthique doit prévaloir sur l'économique : nous devons rester particulièrement attentifs à ce que les droits fondamentaux des personnes accueillies soient respectés et qu'au-delà des orientations obligatoires de la loi de 2002, les travailleurs ne deviennent jamais « des machines à produire ». Jamais l'impératif de la production ne prendra le pas sur le bien-être et l'intérêt des travailleurs.

L'activité économique contribue au confort et au bien-être des travailleurs handicapés par l'organisation de fêtes et de séjours découvertes, par la distribution de bons d'achat de fin d'année, par l'achat d'équipements sportifs et de loisirs, ainsi que par la prise en charge partielle ou totale des frais de transports, de la mutuelle et de la prévoyance.

Le droit commun doit autant que possible prévaloir pour ce qui concerne les droits de la personne et ceux du travail notamment par l'accès aux 35 heures.

Nous considérons que le handicap ne constitue pas une identité. Nous tenons compte des problématiques psychiques de chaque travailleur afin de déterminer notre positionnement tant au niveau du travail que de l'accompagnement psychosocial. En revanche, nous refusons de définir les personnes que nous accueillons à partir de leur handicap psychique. Nous soutenons davantage la relation à partir de ce qui fait leur richesse, à travers leur histoire, leur personnalité, leur capacité à s'approprier, à leur manière, la réalité.

En ce sens, nous considérons que tout le monde est riche d'émergences et de possibilités. Quelque soit la teneur des problématiques des travailleurs, tous possèdent un potentiel à actualiser. Il ne peut donc être question de réussite ou d'échec. Considérer les choses sous cet angle nous permet d'éviter le piège de la norme et de la classification qui est toujours invalidant et d'avoir à l'esprit le fait que l'homme est singulier et toujours en devenir.

4) Les orientations du Directeur

Tel qu'il est ainsi défini, l'ESAT est un établissement à la fois social et économique dont le but est de favoriser l'insertion, en milieu socio-professionnel, des adultes handicapés pour qui le travail est à la fois possible et souhaitable.

Il nous faut accepter de penser que le travail, par le simple fait de sa pratique, n'est pas le seul facteur qui favorise l'épanouissement ainsi que l'identité. L'environnement, le contexte et la rencontre avec autrui sur le lieu de travail participent également à l'intégration sociale.

L'organisation du travail s'inscrit dans le cadre **d'un projet pédagogique**.

Les méthodes employées que nous avons mises en place, ont été adaptées et généralisées à nos diverses activités. Elles sont de deux types :

a) La rotation des postes

Cette technique est employée pour permettre une polyvalence sur les différents postes de travail de manière à rompre la monotonie et à ne pas laisser toujours la même personne effectuer les mêmes travaux les moins valorisants.

Ce premier aspect, très important dans notre production presque essentiellement répétitive, a une visée complémentaire et spécifique. Elle contient le premier degré d'apprentissage, celui qui consiste à pouvoir réaliser une tâche, puis permet de s'améliorer par une pratique régulière.

C'est par la rotation que la formation des postes est possible. Sans cette méthode nous aurions des apprentissages individuels, limités aux seules exigences définies par la nécessité de production.

Elle permet la **polyvalence** et résout de ce fait les problèmes d'absentéisme des travailleurs. La spécialisation, par ce principe, se trouve étendue à l'intégralité de la fabrication.

Ceci demande de la part du moniteur d'atelier une attention toute particulière, à la fois sur la production et sur les apports complémentaires de formation auprès des adultes handicapés.

b) La mise à disposition en autonome :

Ce dispositif permet de promouvoir l'insertion des travailleurs en situation de handicap et de les rendre plus autonomes dans leur activité professionnelle. **Cette formule par paliers** permet donc au travailleur de pouvoir évoluer dans son projet personnel au sein de l'ESAT tout en accédant au milieu ordinaire.

D - Les conséquences sur le terrain

1) Sur le plan du travail

Nous ne souhaitons pas de tâche de travail sans variation et sans un minimum de créativité. Nous souhaitons que **l'alternance, la variation des postes, la différenciation des compétences** prévalent dans l'organisation des postes à l'ESAT. C'est ainsi que se déterminent deux grands axes de travail :

- La PLV : Elle correspond à nos orientations pédagogiques car elle nécessite une multitude d'interventions gestuelles. Il s'agit à la fois d'un support complexe par la manipulation et l'utilisation d'outils, mais aussi d'un produit qui peut se décomposer en gestes simples, accessibles aux personnes les plus en difficultés. La PLV est idéale. Elle répond aux attentes, aussi bien d'un aspect social en favorisant la rotation des postes et la polyvalence, que d'un aspect commercial.

La PLV répond également en terme d'offre économique à une très bonne rentabilité (forte valeur ajoutée).

- L'activité « Espaces Verts » : Elle favorise le travail d'équipe, le travail individuel, un travail créatif. Elle nécessite des capacités d'adaptation variables selon le travailleur et de réelles compétences physiques. Cette activité demande une progression dans les apprentissages notamment dans la manipulation des outils manuels, dans un premier temps, puis à moteur dans un second temps. Ceux-ci sont complexes mais ni « sophistiqués », ni trop automatisés.

2) Au niveau de l'équipe

L'ensemble de ce dispositif de travail nécessite que les profils de postes soient clairement définis et conformes aux exigences de cette production diversifiée, de cette prise en charge individualisée et des soutiens adaptés. La formation de tout le personnel doit donc répondre aux exigences du projet en développant les programmes de formation mis en œuvre à l'origine (CQFMA : Certificat de Qualification à la Fonction de Moniteur d'Atelier) et ceux projetés.

C'est ainsi que l'orientation nouvelle donnée à l'ESAT, d'ouverture plus large aux patients soignés par les équipes de l'EPS Bathélémy Durand, rend d'autant plus nécessaire la poursuite d'une formation poussée dispensée depuis des années en interne par le médecin psychiatre sur le développement de l'enfant, les grandes structures psychopathologiques et l'historique des dispositifs d'aide et de soins.

Il s'agit là de permettre au personnel d'encadrement de l'ESAT d'acquérir une culture psychiatrique suffisante pour que la question de la réinsertion par le travail trouve un sens.

L'histoire du CAT de Chagrenon, les valeurs qui sous-tendent son fonctionnement et les orientations vers lesquelles il se dirige, permettent d'éclairer la manière dont nous prenons en charge chaque personnes accueillies. C'est ce que nous allons décrire dans la partie qui suit.



II. PRISE EN CHARGE DE LA PERSONNE ACCUEILLIE

A – Les personnes accueillies : profils, problématiques et besoins

Les ESAT ont pour double finalité : de faire accéder grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une **vie sociale et professionnelle**, des personnes en situation de handicap momentanément ou durablement, incapables d'exercer une activité professionnelle dans le milieu ordinaire de production ou en atelier protégé.

Les ESAT, selon les textes de la loi de 1975, « sont des structures sociales, qui aident à l'insertion professionnelle et sociale, des personnes en situation de handicap orientées par la COTOREP (catégorie C). La compétence de base requise pour être inséré valablement dans un travail en ESAT est une capacité de production inférieure ou égale à un tiers du rendement normal ».

Les adultes handicapés qui fréquentent notre ESAT utilisent les transports en commun, principalement le train (réseau RER C de banlieue). Nous souhaitons que les travailleurs handicapés fassent preuve d'un maximum d'autonomie dans les trajets qui les conduisent à leur lieu de travail.

Les Ateliers de Chagrenon reçoivent actuellement **86 travailleurs** et pour mener à bien sa mission, l'unité dispose de **19.60 postes de personnel d'encadrement**, ce qui représente environ 22 personnes.

Les travailleurs sont âgés de 21 à 58 ans. La moyenne d'âge est de 39 ans. Ils présentent des pathologies diverses. La majorité d'entre eux souffre de problématiques psychiques importantes et/ou accompagnées d'une déficience intellectuelle. Pour certains, un suivi psychiatrique et éventuellement la prise ordonnée d'un traitement, pourront être nécessaires au maintien dans l'activité professionnelle parfois gravement compromise par la gravité et l'intensité de la symptomatologie. C'est dire la nécessité du travail en partenariat avec les équipes du secteur psychiatrique susceptibles de nous adresser certains de leurs patients.

Les répercussions de la pathologie mentale nécessitent une adaptation du côté de l'équipe encadrante et de l'organisation de l'activité productive. L'autre type de population accueillie est sur un registre psychotique.

Dans la psychose, la perception de la réalité est altérée. Les rapports qui sont principalement affectés sont le rapport à l'Autre, au corps et à la loi.

Le travailleur vit dans un monde qui lui est difficile de symboliser. Cela peut se traduire par des difficultés à se représenter en tant que personne mais aussi en tant que membre d'un groupe.

La pathologie et/ou la prise de médicaments peuvent aussi avoir des répercussions en termes de fatigabilité, de manque de dynamisme, de ralentissement de l'activité physique et de difficultés de concentration. Elle peut aussi engendrer des difficultés de repérage dans le temps et dans l'espace et des troubles de l'énonciation. Les symptômes peuvent aussi s'associer à des hallucinations. Parallèlement, l'altération de la réalité, qui se traduit par une perte de sens, peut trouver à se reconstruire par l'intermédiaire du délire qui, bien qu'imaginaire et hors de notre réalité, permet de rétablir un certain sens et d'étayer une partie de l'angoisse.

Dans ces conditions, du côté de l'institution, il en résulte une adaptation nécessaire du cadre réglementaire. Toute structure est régie par des règles, des lois ainsi que des droits et des devoirs que le salarié et l'employeur doivent mutuellement respecter. En effet, dans la psychose, le rapport à la loi est problématique dans la mesure où elle vient poser une limite là où la personne a une difficulté avec la représentation même de cette loi. Aussi, il est possible selon la personne qu'elle puisse percevoir cette règle comme un élément persécutant.

Par ailleurs, l'évolution de la pathologie sur son versant négatif peut entraîner à certains moments une forte charge anxieuse, qui ne pouvant trouver à s'élaborer, peut amener une rupture immédiate avec le milieu du travail et nécessiter une hospitalisation ponctuelle.

B - Le parcours individuel

L'orientation de l'ESAT de Chagrenon est conforme depuis l'origine aux dispositions de la loi du 02/01/2002 qui imposent, entre autre, aux établissements de mettre en place des projets d'accueil individualisé. C'est ainsi qu'a été mis en place **un dispositif d'évaluation et d'actualisation des prises en charge** par le biais de synthèses et de rencontres avec les différents partenaires.

1) Le processus d'admission

a) Formalités et protocole d'admission

La demande de stage

Elle doit être formulée au secrétariat, par courrier, rédigée par la personne intéressée ou son référent (famille, famille d'accueil, établissement d'accueil ou équipe soignante). Cette demande est transmise au directeur qui étudie les divers éléments permettant une réponse objective. Dans le cas d'une réponse positive, un rendez-vous est proposé le jeudi matin afin que le postulant vienne se présenter accompagné de son référent. Les quelques réponses négatives sont principalement dues à une distance géographique trop importante ou à un réseau d'accès trop compliqué. Chaque demande donne lieu à une réponse, qu'elle soit positive ou négative.

Il est demandé au futur stagiaire de fournir un dossier complet comprenant une lettre de motivation, un CV, un rapport éducatif s'il y a lieu et une notification CDAPH. Nous lui demandons également d'être accompagné lors de l'entretien. A partir du moment où le candidat n'accepte pas d'être accompagné par un professionnel ou un membre de la famille lors de la présentation, nous pouvons nous interroger : sommes-nous sûrs que le projet du candidat d'intégrer un ESAT est suffisamment mûri ? La question est de savoir si le stagiaire amène un projet en adéquation entre ses désirs et la réalité.

La présence de l'accompagnant nous permet d'avoir un interlocuteur entre le candidat et l'ESAT afin d'ajuster au mieux notre prise en charge et, par la suite, de pouvoir de façon périodique réaliser des bilans concernant le projet professionnel du candidat. C'est un élément essentiel dans notre façon de travailler, mais n'est en aucun cas imposé si la personne souhaite se présenter seule. Ce fonctionnement a d'autant plus de sens depuis l'ouverture de l'ESAT aux personnes provenant du secteur psychiatrique.

Le contenu de l'entretien de présentation

Lors de cet entretien, sont présents : le directeur, la psychologue et la chef de service éducatif.

L'équipe rassemble diverses informations sur le parcours personnel du stagiaire (ses acquis, sa motivation, ses attentes et ses points forts), son parcours scolaire, professionnel, sa situation médicale et l'objectif de ce stage.

Le candidat se présente, c'est son projet. Les personnes qui l'accompagnent sont là pour le soutenir dans cette démarche, entre autre pour atténuer l'appréhension.

Dès lors, deux formules peuvent être proposées :

- Un stage de découverte d'une semaine destiné aux personnes concernées pour une première expérience et/ou pour qui, renouer avec une démarche de travail, est difficile.
- Un stage de deux semaines, le plus souvent proposé en vue de confirmer une orientation en ESAT ou une éventuelle admission.

Retransmissions à l'équipe

La chef de service transmet à l'ensemble de l'équipe, lors de la réunion organisationnelle hebdomadaire, les informations concernant la présentation du stagiaire. Cette présentation constitue le premier outil à partir duquel va s'organiser l'accueil de celui-ci. Un moniteur se désigne alors comme référent.

b) Le rôle spécifique du référent-tuteur lors du stage

La prise en charge du stagiaire commence en salle d'attente. Le moniteur référent tuteur l'accueille et le guide dans l'Etablissement. Il lui remet les vêtements de travail, lui attribue un vestiaire et lui explique le fonctionnement de l'ESAT (horaires de pause, repas ...). En parallèle, un « parrain » peut être nommé parmi les travailleurs afin de guider le nouvel arrivant.

Le moniteur référent-tuteur propose au stagiaire un poste de travail adapté à son niveau et qui ne le mettra pas en échec. Il se rend proche et disponible. A l'issue de cette première journée, un point est établi avec le stagiaire. La personne accueillie peut exprimer ce qu'elle ressent par rapport au travail, à son intégration au sein du groupe et à sa perception de l'équipe encadrante.

Cette première journée est importante car elle apporte au stagiaire la confirmation que le projet du stage est bien engagé. La confiance peut alors s'instaurer.

Progressivement, le stagiaire est mis dans des situations de changement d'activités, d'ateliers, de moniteurs, selon les principes de la rotation et de la polyvalence. Pour des raisons de continuité et de cohérence, il est nécessaire que le moniteur référent-tuteur et les autres moniteurs ayant travaillé avec le stagiaire dans un atelier se concertent. A cet effet, le « guide d'observation » (cf. annexe) constitue un outil de travail facilitant non seulement les observations mais aussi leurs mises en commun et leurs transmissions. La mise en évidence des divergences selon les professionnels et les situations de travail est ainsi favorisée. Le rôle du référent-tuteur peut alors s'estomper au profit du travail en équipe. Selon les besoins du stagiaire et de sa problématique, le rôle du référent-tuteur peut garder sa symbolique pendant toute la durée du stage.

A l'issue de ce stage, lors d'une pré-synthèse, le moniteur référent-tuteur s'entretient avec le stagiaire. Ce travail d'échange permet ainsi de mettre en évidence les potentiels du stagiaire et les difficultés rencontrées. Ainsi, l'équipe pluridisciplinaire peut, lors de la réunion de synthèse, formuler un avis et un écrit commun concernant le bilan du stagiaire.

La notion de référence est limitée à un espace précis. Elle prend tout son sens durant l'accueil du stagiaire mais en aucun cas elle ne perdure avec les personnes admises. L'arrêt de cette référence permet d'éviter une identification trop massive de la part du travailleur envers l'encadrant et favorise également la distance professionnelle nécessaire.

2) Le projet individuel

Dans le nouveau projet d'établissement, nous souhaitons réaffirmer notre attachement à quelques idées forces. En effet, pour certains adultes accueillis, fragilisés dans leur parcours professionnel et/ou social, il nous semble important que l'ESAT constitue une alternative aussi agréable et pertinente que possible à l'insertion par le travail en milieu ordinaire et éventuellement une étape à celle-ci.

Nous considérons également qu'il ne peut y avoir de projet d'insertion sans une évaluation attentive et compétente, de chaque personne accueillie.

D'autre part, même si le projet individuel tient nécessairement compte des capacités du travailleur handicapé à s'adapter au travail demandé, nous devons aussi être attentifs aux besoins de production et au contexte économique.

a) Notre définition du projet individuel

Pour élaborer le projet individuel de chacun, nous devons nous attacher au parcours de la personne accueillie, à ses désirs ainsi qu'aux exigences de la société. Nous devons analyser les besoins, les capacités et les attentes de la personne accueillie avec l'ensemble du personnel.

Les textes actuels mettent l'accent sur l'individu en tant qu'acteur de son projet et non comme objet. Le projet individuel doit être négociable et permettre la possibilité de s'adapter selon les situations. Dans tous les cas, le projet doit être la recherche d'une réponse individualisée, spécifique et pertinente dans un espace collectif.

Le projet individuel s'élabore à partir de chaque étape du parcours de la personne accueillie au sein de l'ESAT :

- La présentation : le stagiaire et son accompagnant,
- Le stage d'une durée de 15 jours (en général),
- Le bilan de stage : pré-synthèse et synthèse,
- La période d'essai d'une durée de trois mois,
- L'admission proprement dite,
- L'évolution sur plusieurs postes de travail,
- La mise à disposition en entreprises extérieures,
- La sortie ou le maintien.

Quelques unes de ces étapes font l'objet d'une synthèse qui nécessite un temps de préparation préalable de la part de l'équipe.

b) Le temps de préparation à la synthèse

La préparation de la synthèse consiste en une observation au quotidien des capacités de travail, des relations avec les autres travailleurs ainsi qu'avec les moniteurs et de la personne accueillie, admise ou stagiaire.

Afin d'affiner ce temps de préparation le moniteur rencontre la personne accueillie en entretien individuel dans son environnement professionnel. Ils évoquent ensemble le déroulement des activités afin d'évaluer ses capacités professionnelles, son intégration au sein de l'équipe et ses facultés d'adaptation à l'extérieur de l'unité.

S'il s'agit d'une rencontre avec un stagiaire, la présentation initiale lui permet d'établir un rappel de ses acquis et éventuellement de ses lacunes. Le moniteur oriente l'entretien en fonction de ces éléments.

Ces informations recueillies sont ensuite transmises à l'équipe et feront l'objet d'échanges lors de la synthèse.

Le moniteur se fait le porte-parole du travailleur lors de cette préparation. La chef de service et/ou l'éducatrice spécialisée ainsi que la psychologue rencontrent également le travailleur.

c) Les synthèses, élaboration du projet individuel

Cette synthèse annuelle (dite « d'actualisation ») permet d'affiner le projet individuel de chaque travailleur. En cas de difficultés particulières ou d'évolution importante de la situation de la personne, une synthèse circonstancielle peut être demandée (dite « synthèse à la demande de l'équipe ou du travailleur »).

Les synthèses réunissent des personnes différentes : les moniteurs d'ateliers les plus concernés par la prise en charge, la secrétaire, le psychiatre, la chef de service, l'éducatrice, la psychologue et le directeur.

Cette pluridisciplinarité permet une approche aussi diversifiée que possible de la situation des travailleurs dans leur complexité, leur diversité et leur singularité.

Ce travail attentif et minutieux est rendu d'autant plus nécessaire que le projet actuel de l'ESAT tend à permettre l'admission d'un nombre de plus en plus important de travailleurs adressés par les équipes du secteur psychiatrique.

d) La restitution des synthèses

Le jour même ou le lendemain de la synthèse, le directeur ou la chef de service font un « retour » de synthèse à la personne accueillie.

Si nous procédons en trois temps, c'est en réponse à un choix de l'unité : nous souhaitons que la réunion de synthèse soit un lieu d'échanges entre les différents professionnels et que les temps de pré-synthèse et de restitution s'adressent plus spécifiquement aux personnes accueillies. Lors du temps de synthèse, en plus du travail d'élaboration des projets individualisés, les observations cliniques et les éclairages théoriques du psychiatre nous amènent à nous questionner sur notre pratique. Les temps de présynthèse et de restitution permettent au travailleur handicapé d'être pleinement participant à l'élaboration de son projet individuel.

C – Le droit d'expression des travailleurs handicapés

Ces réunions ont été mises en place pour permettre à chacun de s'exprimer en toute liberté. L'équipe reste attentive au **droit d'expression** de chacun et favorise la communication entre tous.

1) Les réunions d'atelier

Ces réunions sont décidées à la demande des moniteurs, lors de la réunion organisationnelle. Elles s'appuient sur leurs observations. Elles sont menées par ces derniers et par les moniteurs principaux, généralement en petit groupes, trois fois par an environ.

Ces réunions ont pour objectif d'informer les travailleurs handicapés sur l'organisation du travail à venir. Elles permettent également d'évoquer les difficultés rencontrées dans le travail, notamment par la mise au point des règles de vie à l'ESAT (horaires, hygiène, relation entre collègues...).

2) Les assemblées générales

L'éducatrice spécialisée et/ou la chef de service organisent des assemblées générales :

- pour communiquer aux travailleurs des informations concernant des activités ponctuelles de loisirs (fête, transfert) ou toutes autres sorties à l'extérieur. Certaines informations font l'objet de courriers destinés aux partenaires extérieurs et aux personnes proches des personnes accueillies.
- pour apporter des informations sur la vie de l'unité en rapport avec l'actualité ou de nouvelles lois.
- pour annoncer d'éventuels travaux d'aménagement du site.

3) Le forum d'expression

Ces réunions sont mises en place environ une fois par trimestre. Ce sont les personnes accueillies qui proposent les différents thèmes abordés, à la condition qu'aucune question émise ne fasse l'objet « d'un règlement de compte ». Lorsque le représentant des travailleurs handicapés au Conseil de la Vie Sociale est présent sur l'ESAT, il est chargé de rassembler les points dans un ordre du jour.

Cet échange permet à l'équipe encadrante d'être à l'écoute et sensible à la parole des usagers sur des problèmes extérieurs ou sur les conditions de travail.

Afin de répondre aux questions posées et d'éviter tout débordement, ces réunions sont encadrées par l'équipe (le directeur, la chef de service, l'éducatrice, les moniteurs principaux et les moniteurs d'ateliers).



III. FONCTIONNEMENT DE L'EQUIPE ET REGARD SUR SA PRATIQUE

A - Fonctionnement général

1) La journée institutionnelle

Tous les jeudis sont consacrés au travail institutionnel. Le matin, le directeur, la psychologue, la chef de service, et, ponctuellement, l'éducatrice animent des rencontres avec les partenaires extérieurs. Ces rencontres sont de plusieurs natures. Elles concernent :

- Les présentations des candidats stagiaires et leur bilan de stage,
- Les bilans annuels avec les services d'hébergement éducatifs,
- Le projet individuel du travailleur handicapé (à notre demande ou à sa demande), en présence de son référent extérieur (famille, éducateur, équipe soignante, curateur...).

Il nous paraît indispensable dans notre méthodologie de travail d'établir une étroite coopération avec l'interlocuteur référent de la personne accueillie. Ce **travail de partenariat** est à la base de la prise en charge des personnes accueillies et de la mise en place de leurs projets individuels.

Tous les jeudis après-midi, le psychiatre participe à ce temps institutionnel qui est scindé en deux. Le premier concerne les synthèses, le deuxième la réunion institutionnelle.

Les synthèses sont de trois types :

- Les synthèses d'actualisation y compris les renouvellements CDAPH,
- Les synthèses à la demande de l'équipe et/ou de la personne accueillie,
- Les bilans de stage et les fins de périodes d'essai.

La réunion institutionnelle, animée par le directeur, concerne l'ensemble de l'équipe y compris le personnel administratif. Elle permet d'aborder différents sujets :

- Les informations concernant le fonctionnement de l'ESAT : les stratégies économiques, l'organisation des fêtes et des animations diverses, les mouvements

internes des salariés et des personnes accueillies, le rappel des règles, les nouvelles décisions, la révision des salaires des travailleurs...

- La formation dispensée par le psychiatre en psychopathologie adulte,
- L'élaboration des outils des différentes lois (2002, 2005, ...).

L'ensemble de ces temps institutionnels fait l'objet d'écrits qui figurent dans les dossiers des travailleurs handicapés et dans les archives de l'ESAT. Les moniteurs d'ateliers peuvent prendre connaissance de ces informations par l'intermédiaire des moniteurs principaux. Les travailleurs handicapés peuvent avoir accès aux informations contenues dans leur dossier, s'ils en font la demande.

Ce travail est non seulement indispensable pour le suivi des personnes accueillies mais il permet également d'être dans une transparence conformément à la Loi du 2 Janvier 2002.

Il est prévu, en terme de sécurité, qu'une personne, à tour de rôle, puisse être présente dans les ateliers lors des réunions institutionnelles et organisationnelles.

2) La réunion organisationnelle

Elle est animée tous les mercredis après-midi par la chef de service éducatif en collaboration avec les moniteurs principaux et l'éducatrice. Tous les moniteurs d'ateliers et tous les ouvriers qualifiés sont présents, excepté un moniteur qui, assure la permanence dans les ateliers. Un cahier de transmission regroupant les éléments évoqués lors de cette réunion est tenu par un secrétaire de séance (membre de l'équipe) nommé chaque semaine.

La spécificité de cet échange est qu'il permet aux professionnels présents de s'exprimer librement. Tous sont amenés à participer activement à l'organisation du travail. Ce temps organisationnel favorise un croisement des regards sur leur pratique et permet une interface entre le projet d'établissement et la réalité du terrain.

Cette réunion comporte trois axes de travail :

a) L'élaboration du journal de liaison interne :

Celui-ci regroupe toutes les informations relatives à l'organisation de la semaine, c'est-à-dire :

- la composition des équipes :
 - en cuisine, à la journée et en demi-journée,
 - inscrites dans des activités de soutiens de second type (pâtisserie, nettoyage des locaux, arts plastiques, théâtre, formation en horticulture...).

- les personnes affectées :
 - au secteur J.E.V. en roulement sur le secteur industriel,
 - au secteur industriel en roulement sur le secteur J.E.V.

- les travailleurs handicapés prévus en réunions de synthèses,

- les informations générales relatives à la prise en charge des personnes accueillies (absences, délégations, formations, rendez-vous extérieurs, ...).

b) Un point relatif au fonctionnement :

Il concerne l'ensemble des informations rassemblées par la chef de service retransmises à l'ensemble de l'équipe et nécessaires à la prise en charge des travailleurs handicapés et au bon fonctionnement de l'organisation du travail.

c) La régulation d'équipe :

Elle permet d'échanger sur l'ensemble des informations et questionnements de l'équipe au sujet des travailleurs handicapés et/ou de l'organisation de la production.

De cette réunion émergent parfois des sujets qui sont alors abordés dans un deuxième temps, lors des réunions institutionnelles, en équipe pluridisciplinaire.

B - Positions et rôles des membres de l'équipe

L'organisation de l'équipe de l'ESAT est, certes, prévue par les textes législatifs et réglementaires, mais elle tient compte aussi des orientations définies par le C.A et la direction générale de l'EPNAK. Tant dans une logique gestionnaire et de fonctionnalité que dans une perspective d'aide aux travailleurs, cette organisation est également menée par le directeur de l'ESAT de Chagrenon.

La compréhension par tous, des rôles et fonctions, droits et devoirs des uns et des autres, permet qu'une identification sociale se définisse pour les personnes accueillies.

1) Positions et rôles du Directeur

Le Directeur dépend hiérarchiquement du Directeur Général de l'EPNAK. Il est garant du cadre tant envers les salariés qu'envers les personnes accueillies. Son rôle est de favoriser le travail d'équipe à travers des valeurs partagées qui sont **le respect, la confiance et la transparence**.

Il occupe une place centrale au niveau de la communication et de la transmission d'informations auprès des différents services et secteurs de production.

Il a la possibilité de déléguer ponctuellement une partie de ses fonctions à la chef de service.

Le Directeur représente **une instance décisionnelle**. Il définit les orientations professionnelles auprès de l'équipe pluridisciplinaire. Il travaille également en coordination avec les instances extérieures : les tutelles, les familles, les partenaires commerciaux.

Il assure la direction du projet social et médico-social de l'ESAT :

- Il est le garant du projet individuel de chaque personne accueillie.
- Il est responsable de l'élaboration et de la mise en place des différents outils de la loi de 2002. Il s'engage à en rendre compte aux instances supérieures.
- Il est garant de la sécurité des personnes accueillies et du respect des orientations définies dans les projets de l'unité.

Le Directeur est responsable du budget commercial et social. Pour cela, il doit prendre des décisions financières stratégiques afin d'établir un équilibre.

2) Positions et rôles des services généraux et personnels administratifs

a) **Les services généraux**

Trois personnes sont embauchées en tant qu'ouvriers qualifiés au sein de l'ESAT, leurs rôles sont distincts, ils interviennent sur différents secteurs :

- La restauration :

Il s'agit d'une prestation en liaison froide destinée à l'ensemble des travailleurs et des salariés. Cette activité n'a pas d'intérêt commercial.

L'organisation par roulement permet à un grand nombre de travailleurs d'accéder à cette activité. Chaque semaine, une équipe de 2 travailleurs est nommée et renforcée par 2 autres travailleurs à partir de 13h00 du lundi au jeudi.

La cuisinière a la responsabilité de l'organisation générale du restaurant self-service.

Sa fonction consiste à réceptionner les repas, à contrôler les quantités livrées et à aider les travailleurs dans la réalisation des différentes tâches tout au long de la journée. Ajouté au travail lié à la restauration, la responsable cuisine supervise l'entretien des locaux dans les divers services administratifs, sociaux et dans l'infirmerie.

Pour les travailleurs, les conditions de travail sont très différentes de celles des ateliers, elles permettent :

- de respecter les consignes d'hygiène,
- d'évoluer dans un petit groupe et d'instaurer d'autres relations avec les travailleurs,
- de bénéficier d'un accompagnement de proximité par la responsable de cuisine,
- de diversifier les apprentissages, pour certains, et d'accéder à des tâches nouvelles, pour d'autres.

- L'activité maçonnerie :

Un ouvrier qualifié est responsable de cette activité. Son rôle initial l'amène à effectuer l'ensemble de la rénovation des locaux. Il accompagne de 2 à 6 travailleurs. Ponctuellement, et en fonction des besoins, il peut être amené à travailler en lien avec l'équipe jardins espaces verts où il met en œuvre ses compétences de maçonnerie en ce qui concerne la réalisation de clôtures, de murets et la pose de pavés autobloquants, etc.

Ce poste nécessite des capacités d'adaptation et de polyvalence ainsi que d'autonomie dans le travail.

- L'entretien, le transport et les livraisons

Le troisième ouvrier qualifié est amené à effectuer diverses tâches. Il s'occupe de livraisons, de transports de personnes, de différentes courses ainsi que de l'entretien des locaux. Lorsque la cuisinière est absente, il la remplace. Son rôle l'amène à travailler avec l'ensemble de l'équipe des différents services.

Ces trois personnes participent activement aux différentes réunions et travaillent en coordination avec l'ensemble du personnel.

b) Les personnels administratifs

Cette équipe est composée de 4 personnes : une responsable du pôle de gestion, une assistante de gestion, une secrétaire de direction et une secrétaire administrative. L'ensemble de ces personnes est au contact des personnes accueillies. Toutes quatre

sont amenées à travailler avec une personne accueillie à l'ESAT qui est détachée une journée par semaine dans leur service, spécialement en gestion.

Les deux secrétaires sont en contact direct avec les travailleurs en ce qui concerne :

- la gestion du standard téléphonique,
- la constitution de leur dossier administratif,
- la gestion des retards, absences, des rendez-vous extérieurs, des arrêts maladie, la médecine du travail, etc.

La secrétaire de direction travaille en étroite collaboration avec la chef de service en ce qui concerne la retranscription des éléments du travail institutionnel (projets individuels des travailleurs handicapés et correspondance).

La secrétaire administrative consacre une partie de son travail à la gestion des données administratives et à leur mise à jour par l'intermédiaire du logiciel commun à l'ensemble des institutions de l'EPNAK.

La responsable du pôle de gestion est chargée de l'élaboration de l'ensemble des budgets et des comptes administratifs conjointement avec le directeur, de la régie, de la coordination de l'assistante de gestion et des secrétaires. Elle est également responsable de la paye des travailleurs et de la gestion commerciale.

3) Positions et rôles des moniteurs

Notre postulat est de considérer le travail non comme une finalité première mais comme le support technique permettant au travailleur de trouver un certain équilibre. En ce sens, nous envisageons le travail tant sur son versant social que productif. La question centrale est donc d'établir la « balance » entre l'aspect social et la nécessité commerciale.

Ainsi, notre rôle est de développer **le potentiel d'autonomie** de chacune des personnes accueillies. Nous prenons alors en charge totalement ou partiellement une activité de production en fonction de la capacité de travail de chacun d'eux. Pour chaque travailleur, nous devons tenir compte de son mode de fonctionnement. Celui-ci inclut sa problématique psychique, son caractère individuel, son comportement, son mode d'appréhension intellectuelle ainsi que ses capacités et aptitudes en lien direct avec l'activité de production ou les soutiens de 2^{ème} type.

Le rôle éducatif et social de l'équipe

Afin que cette orientation de travail puisse être opérante, le moniteur doit en permanence s'interroger sur son rôle, sur sa façon de travailler. Il observe le comportement de la personne accueillie, s'adapte à ses besoins et se méfie de ce qui lui apparaît évident. Il s'interroge sur la façon dont une consigne peut être entendue. Une

consigne mal formulée et/ou mal comprise peut être mal exécutée. Le but est de lui permettre d'accéder à un rythme de travail se rapprochant tant que possible à celui du travail en entreprise, ce qui la prépare également à affronter les difficultés et les lois de notre société.

L'importance de la production

Néanmoins, le résultat de la production a aussi toute son importance dans la mesure où celui-ci permet financièrement à l'ESAT de fonctionner. Nous travaillons en lien direct avec les clients ce qui implique une exigence de qualité et de délais d'exécution. La principale difficulté est donc de ne pas laisser le côté productif empiéter sur l'aspect social et éducatif du travail. Celui-ci permet à la personne de s'accomplir dans un statut de « salarié » ce qui l'amène à mieux vivre avec sa problématique.

a) Rôle et fonction du moniteur du secteur industriel

Un accord de principe est en vigueur à l'ESAT de Chagnon à savoir que pour toute embauche d'un nouveau salarié encadrant, la polyvalence est demandée. En effet, il est convenu que lors d'un surcroît de travail dans un secteur particulier (JEV, industriel, équipe encadrée en entreprise ou en cuisine), un moniteur peut être amené, avec des travailleurs handicapés, à intervenir en renfort dans le secteur concerné.

A l'appel du client, le responsable chargé de la production est le moniteur principal. Il étudie les propositions de travail formulées par le client, puis il établit un devis en tenant compte d'un cahier des charges (délais, exigence de qualité, quantité).

Après acceptation du devis par le client, l'équipe réceptionne et contrôle la marchandise. Un modèle type est monté pour vérifier si tous les éléments sont présents, et s'ils correspondent aux fiches techniques. Ce montage permet de visualiser le produit dans son ensemble afin de faciliter l'explication technique donnée par le moniteur aux travailleurs (le montage, la mise en volume ou le conditionnement).

Il y a ensuite concertation entre les moniteurs pour l'organisation des postes, puis la fabrication de gabarit si nécessaire et la mise en place des postes de travail (approvisionnement et matériel nécessaire avec la collaboration des travailleurs).

Rôle du moniteur :

Le moniteur propose au travailleur, en fonction de ses capacités et éventuellement de sa demande, un poste de travail adapté. Cette organisation doit répondre aux contraintes de la production (délais, quantité, qualité).

La préoccupation du moniteur est d'observer, de modifier et d'ajuster les différents postes de travail afin d'assurer la sécurité et d'en réunir ainsi les meilleures conditions (bonne circulation des palettes, accessibilité des produits et des allées).

Le moniteur doit également se préoccuper des gestes et postures du travailleur afin de soulager au mieux la tâche de travail (postes ergonomiques, chaises à la bonne hauteur, pistolet à colle du bon côté pour l'économie du geste...).

Le moniteur élabore une échelle progressive dans les tâches effectuées pour ne pas mettre le travailleur en échec et l'accompagner dans ses difficultés de compréhension ou gestuelle. Ainsi, le moniteur veille à modifier les équipes afin de créer un contexte de travail le plus favorable possible, notamment pour les personnes les plus en difficultés.

Il se préoccupe également de favoriser le **travail en équipe** entre travailleurs, leur **participation**, leur **initiative** et leur **autonomie**.

La présence du moniteur dans l'atelier est indispensable. Elle permet d'instaurer un climat de confiance et de rassurer les personnes dans leur travail, même si pour la plupart, elles parviennent à maîtriser le geste.

Une fois que le rythme de travail est constant et maîtrisé, le moniteur peut alors se dégager du temps pour les **apprentissage**s et la **polyvalence**.

Les apprentissages :

Ils font référence aux soutiens premier type. Ils permettent le développement des capacités de travail et une adaptation à l'environnement professionnel.

Il peut s'agir pour le moniteur de trouver la méthode gestuelle la mieux adaptée afin de permettre au travailleur d'améliorer à terme son savoir-faire. Cette démarche demande de la patience pour renouveler ses explications ainsi qu'une **méthode pédagogique personnelle**.

La polyvalence et la rotation des postes :

Si l'on veut que tous les travailleurs d'un ESAT bénéficient des actions de soutien, il faut qu'ils puissent quitter leur poste sans pour autant que cela entraîne une paralysie du circuit de production. Il faut donc qu'ils soient « remplaçables » dans leur fonction. Il s'agit alors de proposer à ces personnes, des remplaçants, c'est-à-dire de former de nouveaux travailleurs à ces postes clés.

On entend par polyvalence, une organisation qui permet à chaque travailleur d'intervenir sur tous les types de travaux (collage, agrafage, montage, pliage, c'est-à-dire toutes les tâches relatives à la PLV). Le travailleur doit donc pouvoir s'intégrer dans les différentes équipes quels que soient l'activité et le lieu. Cette méthode de travail choisie permet ainsi de favoriser la communication entre les travailleurs mais aussi envers les moniteurs.

Les années d'expériences témoignent aujourd'hui d'un maintien des acquis favorisé par la stimulation régulière des différentes techniques de travail.

Capacités et besoins des travailleurs, possibilités offertes par les postes de travail et disponibilités et compétences de l'encadrement sont les trois éléments indispensables à une optimisation des conditions de travail.

L'importance de la qualité d'écoute du moniteur permet de repérer les priorités concernant chaque travailleur et de l'orienter vers la personne susceptible de lui apporter l'aide la plus appropriée (psychologue, éducatrice, chef de service). Selon le degré d'urgence, le moniteur peut être amené à régler un problème qui « parasite » le travailleur, un problème de comportement perturbant pour le groupe ou un problème d'hygiène ou de sécurité.

En période de « chômage technique » :

Le moniteur d'atelier participe aux actions de soutien dites de deuxième type. Il s'agit en effet d'activités ayant un caractère extra professionnel visant un à projet d'épanouissement personnel.

Dans leur contenu, les **soutiens second type** contribuent :

- à donner une ouverture sur le monde extérieur,
- à sensibiliser à l'univers des loisirs, d'un sport,
- à initier à la vie quotidienne.

Pour l'ensemble des moniteurs, il apparaît important que ces activités correspondent à des centres d'intérêts exprimés par les travailleurs qui intègrent une dimension ludique, sans pour autant perdre de vue leur **visée pédagogique**.

Les actions de soutien menées par les moniteurs se réalisent suivant leurs prédispositions personnelles (connaissances, hobbies, formation professionnelle), l'organisation générale de l'unité et le recensement des besoins.

Cela implique une forte motivation de l'ensemble des moniteurs dans le but de fédérer différents groupes de travailleurs dans une dynamique « créative ».

Le rôle du moniteur est d'inciter les personnes à s'inscrire dans une activité de soutien au même titre qu'elles s'intègrent dans un atelier de production quand il y a du travail. La dimension de soutien permet également aux travailleurs de trouver du sens à leur présence à l'ESAT.

b) Rôle et fonction du moniteur « jardins espaces verts »

Le moniteur d'atelier J.E.V occupe un poste à fonctions multiples s'articulant sur deux axes essentiels : l'un à **caractère social** et pour permettre à celui-ci d'exister pleinement, un autre à **caractère commercial**.

Le premier s'applique au quotidien dans un champ éducatif où la pratique du moniteur s'exerce au service de personnes fragilisées. Son attitude devant les personnes dont il s'occupe est dès lors déterminante. En effet, la nature même de nos réactions peut influencer celle-ci ou l'ensemble du groupe. Elles sont étroitement liées à notre action éducative qui a pour but une socialisation et une reconnaissance du travailleur handicapé.

Le travail fourni est adapté aux capacités des personnes accueillies et réciproquement, de façon à faire évoluer celles-ci dans leur travail. Il faut avoir la capacité de produire tout en étant pédagogue.

Pour l'activité commerciale « jardins espaces verts », la prospection par le moniteur principal, la qualité du travail fourni ainsi que l'intérêt fiscal permettent d'avoir un fichier client important.

Le moniteur principal sélectionne la clientèle, élabore les devis et distribue le travail à effectuer, afin de l'adapter aux capacités des travailleurs.

En ce qui concerne l'organisation de l'activité, le moniteur principal répartit le travail entre les moniteurs, en fonction des disponibilités et des compétences de chacun.

Les trois différentes équipes supervisées par le moniteur principal, se composent de six travailleurs et d'un moniteur. Le principe de la rotation des postes implique que chaque personne accueillie travaille avec chaque moniteur par roulement. De ce fait, le travailleur acquiert une capacité d'adaptation au changement. Les équipes trouvent un certain équilibre par les compétences diverses de chacun en fonction des différents travaux.

L'atelier « jardins espaces verts » comporte deux pôles d'activités :

- Le premier concerne l'entretien de jardins pour les particuliers et les collectivités et majoritairement la tonte des pelouses. Chaque travailleur doit tondre une surface parcellaire. Le moniteur doit prendre en compte la globalité du travail à exécuter, distribuer les tâches suivant les aptitudes et les potentialités de chacun. Il garde à l'esprit la rotation, l'élargissement et l'enrichissement des activités notamment sur ceux plus spécifiques concernant l'entretien.

La formation en mécanique ou en technique paysagère dispensée par les membres de l'équipe est déterminante pour la formation théorique et pratique des travailleurs, eu égard à leur évolution professionnelle.

- Le second pôle concerne les interventions ponctuelles. Ce sont des travaux plus créatifs puisqu'ils s'intègrent dans la réalisation des jardins allant de la création de rocailles, d'aires stabilisées, de maçonneries paysagères à la création de pelouses. Ces activités réclament une technicité et une gestuelle adaptée que nous ne pourrions obtenir sans formation préalable.

Ces réalisations ont un double avantage : le premier est d'amener les plus faibles à progresser, encouragés par les plus compétents (solidarité et travail en équipe). Le second avantage est de partir d'un élément brut jusqu'à la finalisation visuelle d'une structure bâtie. Ces réalisations sont en général concrétisées par des photos montrant les activités « J.E.V » aux autres membres de l'institution.

Il est important de considérer au cas par cas les demandes de travail de façon à ne jamais placer les travailleurs en situation de danger. Le moniteur montre donc, dans un premier temps, toutes les consignes de sécurité à respecter pour que le travail se déroule dans de bonnes conditions. Il fait travailler la personne accueillie par paliers et fait des

essais avec elle sur le terrain de l'ESAT pour ne pas la mettre en difficulté par la suite chez un client.

L'atelier « jardin » est une activité géographiquement excentrée qui permet une reconnaissance du travail réalisé. En effet, travailler à l'extérieur, directement au contact du client représente pour le travailleur un facteur de satisfaction supplémentaire. Son travail est effectivement immédiatement commenté par le client. Ces commentaires font généralement l'éloge du travail accompli (ce qui n'est pas le cas dans les ateliers industriels). Pourtant, cet éloignement de « l'institution mère » peut parfois être déstabilisant, voire angoissant pour certains. Les variations de lieux peuvent procurer une insécurité, un isolement. Dans la prise en charge de la personne, il est nécessaire de rassurer, d'accompagner chacun d'entre eux et de faire part à l'équipe d'encadrement et à ses acteurs des événements et des difficultés rencontrées.

Il est primordial de ne pas isoler l'activité « J.E.V. » des autres secteurs de l'ESAT.

c) Rôle et fonction du moniteur à PSPS

Chaque semaine, une équipe de huit travailleurs, dont quatre « habitués », travaille avec un moniteur dans une entreprise de menuiserie de stand (PSPS). Ils nettoient les ateliers, entretiennent les parkings et participent activement à la production de l'entreprise par des travaux de peinture.

Le travail s'effectue au sein même des ateliers, en contact permanent avec les ouvriers.

Le contrat représente 696 heures de travail, pour une équipe de 8 travailleurs, réparties sur toute l'année.

L'équipe part en entreprise extérieure le lundi toute la journée et les mardis, mercredis, jeudis et vendredis matin. Le reste du temps, elle réintègre les ateliers de l'ESAT. Ce planning peut évoluer en fonction des besoins de P.S.P.S. et/ou de l'ESAT.

PSPS convient particulièrement à des personnes fragiles qui supportent difficilement le travail en grand groupe et qui nécessitent un encadrement de proximité. **L'aspect relationnel est ici prépondérant.**

Cette mise à disposition sur l'extérieur leur permet de découvrir le travail en milieu ordinaire tout en conservant la « sécurité » du milieu protégé du fait de l'encadrement. Le travail en petite équipe amène un « effet contenant » qui n'est pas aussi prononcé à l'ESAT. L'identité de groupe est ici renforcée, les travailleurs se « serrent les coudes » et gèrent eux-mêmes les relations avec les ouvriers. Cependant, cette notion de groupe PSPS peut parfois engendrer une difficulté d'intégration de l'équipe lors de ses retours sur l'ESAT. D'où la nécessité d'une réflexion mutuelle régulière, de la part du moniteur P.S.P.S. et du reste de l'équipe, sur la mise en place de moyens permettant à ces travailleurs d'accéder à des postes divers dans les ateliers.

Depuis 15 ans que les travailleurs de l'ESAT vont à P.S.P.S., les ouvriers de l'entreprise ont appris à reconnaître progressivement leurs compétences et à leur faire confiance. Le moniteur a un rôle de médiation entre eux. Par ailleurs, les ouvriers n'hésitent pas à faire remonter les informations importantes au moniteur.

Deux moniteurs encadrent en alternance cet atelier : un moniteur « référent » et un moniteur qui le remplace ponctuellement. L'identification des travailleurs à un seul moniteur peut conduire à une perte de repères assez importante quand celui-ci est amené à s'absenter. Parallèlement, pour permettre un roulement plus homogène de l'équipe des travailleurs de P.S.P.S., les « quatre habitués » sont maintenant amenés, à tour de rôle, à revenir une semaine par mois sur l'ESAT. Cette nouvelle organisation permet donc un fonctionnement plus souple.

La transmission des informations est la base du travail entre les deux moniteurs. Elle concerne le suivi de la production mais également les faits marquants concernant les travailleurs. Les tâches sont simples et répétitives. Le moniteur est là pour accompagner et sécuriser l'équipe dans son travail.

Comme tout travail en petite équipe extérieure, que ce soit celle de P.S.P.S. ou des JEV, le moniteur se doit d'être autonome. S'il y a un imprévu, un accident de travail, une situation de crise, c'est le moniteur qui doit gérer seul l'incident. Il n'a pas le soutien habituel de l'équipe, ni de paliers pour désamorcer certaines situations comme c'est le cas au sein de l'ESAT. C'est une responsabilité importante, elle a des effets sur la relation aux travailleurs. Ceux-ci peuvent adopter un comportement totalement différent, être plus responsables, plus constants.

4) Positions et rôles du personnel psycho éducatif

En plus du travail quotidien des moniteurs, l'ESAT bénéficie de l'aide d'une éducatrice spécialisée, d'une chef de service éducatif, d'une institutrice spécialisée, d'une psychologue et d'un psychiatre.

a) L'éducatrice spécialisée

L'éducatrice spécialisée en ESAT va favoriser l'évolution des personnes ou des groupes de personnes présentant des difficultés personnelles (physiques, psychiques et/ou sociales) qui les placent en situation d'exclusion sociale. De part sa fonction, l'éducatrice spécialisée est au **centre du dispositif** mis en place pour remplir la mission d'aide qui incombe à l'ESAT.

Dans la prise en charge de la personne accueillie, l'éducatrice considère la question du travail comme centrale sans qu'elle soit pour autant prioritaire par rapport au bien être du travailleur. A ce titre, le soutien éducatif, dit de second type, entre dans le cadre de la mission d'aide de ces personnes.

Ce type d'intervention a pour finalité de valoriser la personne socialement, de la responsabiliser, de lui permettre d'accéder à une plus grande autonomie au quotidien. Cette fonction d'accompagnement implique que la personne soit porteuse d'un projet et que nous respections ses choix si ceux-ci ne la mettent pas en danger.

La mission de l'éducatrice contribue, conjointement avec la chef de service, à donner une ouverture sur le monde extérieur par le biais de l'organisation des loisirs, des manifestations festives et des transferts au sein de l'ESAT. Elle contribue également à l'initiation à la vie quotidienne.

L'éducatrice est par ailleurs responsable des usagers mis à disposition en entreprise, dont elle assure, de façon hebdomadaire, **l'écoute, le recensement des besoins et des demandes** pour une coordination avec l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT.

L'éducatrice assure également le suivi social et/ou professionnel relatif au projet individuel de l'utilisateur par la mise en place de stages professionnels extérieurs, de bilans de compétences ou de remises à niveaux.

L'éducatrice établit avec le travailleur un projet d'accompagnement réaliste et cohérent avec les compétences de la personne, le projet de celle-ci et les impératifs de la société. Cela implique d'avoir une capacité à observer les potentialités et les difficultés de chacun dans leur contexte. Cet aspect d'observation et d'analyse est un préalable pour concevoir le projet éducatif de prise en charge et pour permettre son évaluation.

Dans ce contexte, l'éducatrice ne travaille pas seule. Elle travaille en lien avec l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire, afin de recueillir chaque avis et d'être ainsi la plus objective possible.

b) La chef de service

La chef de service éducatif est sous l'autorité du Directeur. En l'absence de ce dernier, elle a la responsabilité du bon fonctionnement de l'ESAT, conjointement avec les moniteurs principaux pour ce qui concerne le secteur commercial.

Elle a sous sa responsabilité directe : l'éducatrice spécialisée, les personnels des services généraux, l'institutrice spécialisée ainsi que les moniteurs d'ateliers. Si ce poste est celui d'un chef de service **éducatif**, c'est en réponse à un choix de l'unité. En ce qui concerne le pôle productif, le rôle de la chef de service éducatif est donc d'assurer la bonne coordination du suivi des projets individuels des personnes accueillies et d'encadrer en lien avec les moniteurs principaux, les moniteurs d'atelier dans ce sens.

L'axe central de sa fonction est le travail de coordination avec l'ensemble des personnels des différents services de l'unité.

Elle a avant tout un rôle de terrain, tant sur le plan interne que sur le plan externe. L'animation de la réunion concernant l'organisation du travail permet d'impulser des axes de travail au niveau de la qualité de la prise en charge des personnes accueillies. Ces axes concernent les **suivis des projets individualisés** et l'ensemble du **travail institutionnel**.

Etant en lien direct avec les différents partenaires extérieurs, elle relaie les informations qui en découlent auprès de l'équipe. Ces transmissions concernent les informations nécessaires à une prise en charge de qualité des personnes accueillies, les nouveaux textes législatifs et les orientations de l'ESAT.

Une importante partie de sa fonction concerne le travail conséquent des écrits institutionnels en collaboration avec la secrétaire (correspondances diverses, bilans éducatifs, CDAPH, présentations, gestion des plannings, synthèses, ...).

Conjointement avec l'éducatrice, elle assure ponctuellement le suivi de la mise à disposition en entreprise extérieure.

Elle élabore avec le directeur différents projets et outils permettant de favoriser l'insertion des personnes accueillies et d'améliorer les conditions de leur prise en charge.

c) La psychologue

La psychologue est présente trois jours par semaine. Une grande partie de son travail est consacrée au soutien psychologique des personnes accueillies. Elle est sous l'autorité directe du directeur.

Les travailleurs handicapés ont la possibilité de voir la psychologue en entretien individuel lorsqu'ils en font la demande. Cette demande peut être multiple : elle peut concerner une question directement relative au travail ou bien être d'un tout autre ordre mais perturbant la mise au travail. La psychologue peut également être amenée à voir un travailleur handicapé suite à l'observation de l'équipe. Des entretiens d'un autre type concernant des projets individuels (synthèse, bilan de stage) sont également effectués par la psychologue auprès de l'ensemble des personnes accueillies.

Ces entretiens individuels sont dits de « soutien », ce sont des entretiens en face à face. Ils permettent au travailleur, par une écoute neutre et bienveillante, de faire émerger des désirs et de les élaborer. Le soutien psychologique a également pour but de permettre à la personne accueillie de cerner certaines de ses difficultés et de l'aider à trouver ses propres solutions pour y faire face.

Le soutien psychologique ne se substitue en aucun cas à un travail psychothérapeutique sur l'extérieur. Parfois les entretiens permettront de faire émerger une demande de suivi psychologique en CMP.

La psychologue s'inscrit dans un travail de terrain. Elle travaille en étroite collaboration avec l'ensemble de l'équipe dans un souci de cohérence afin de favoriser la qualité de la prise en charge des personnes accueillies.

Son travail s'appuie sur l'échange d'informations avec les moniteurs d'atelier et sur l'observation ponctuelle des travailleurs handicapés en situation de travail.

L'autre champ d'intervention de la psychologue concerne le travail institutionnel. Lors des réunions pluridisciplinaires, mais également lors d'échanges informels, il s'agit de mettre en commun les compétences et l'expérience de chacun. La psychologue est amenée à apporter un éclairage sur les problématiques des personnes accueillies afin de favoriser une plus juste compréhension des comportements et des souffrances exprimées par celles-ci. L'échange entre professionnels permet ainsi d'ajuster les projets individuels des personnes accueillies et les attitudes des professionnels à leur égard.

Le travail institutionnel, c'est aussi tout le suivi des projets individuels lors des rencontres avec les partenaires extérieurs.

Une réunion de régulation hebdomadaire avec le directeur, la chef de service, l'éducatrice et la psychologue permet de faire le point sur les événements importants et de définir les axes de travail appropriés.

La fonction initiale de la psychologue au sein de l'ESAT a évolué. Si le travail individuel auprès des personnes accueillies est toujours central, le travail institutionnel occupe une place beaucoup plus conséquente. Différents éléments en sont à l'origine :

- l'accueil croissant de personnes provenant du secteur psychiatrique,
- le travail de partenariat avec les équipes soignantes de plus en plus fréquent,
- l'ouverture de l'ESAT vers l'extérieur par un travail de lien avec les différentes unités médico-sociales de l'EPNAK,
- la participation à la construction de nouveaux projets, existants et à venir.

d) L'institutrice spécialisée

Tous les mercredis, l'institutrice spécialisée assure des ateliers de soutien scolaire auprès des personnes accueillies. L'existence de cette intervention spécifique en ESAT répond au choix de l'unité de maintenir les acquis scolaires afin de faciliter les repérages dans le quotidien et l'apprentissage des outils nécessaires à l'insertion professionnelle. Ils vont, par exemple, faire des exercices pour lire l'heure, compter l'argent, se repérer géographiquement, connaître les opérations de base, etc.

Ce sont plusieurs ateliers d'une heure adressés à un groupe volontaire d'environ 6 personnes. Il s'agit d'un travail personnalisé en fonction des souhaits et des capacités de chacun des adultes accueillis. **L'institutrice travaille en lien avec l'équipe pluridisciplinaire** afin de donner sens à ses projets pédagogiques et afin également d'être intégrée au fonctionnement de l'unité.

5) Positions et rôles du psychiatre

Il n'y a rien à reprendre au projet du psychiatre tel qu'il s'énonçait en 1991 : « Ce n'est que si la complexité bouleversante et poétique des être humains, seraient-ils étiquetés handicapés psychiques, est reconnue comme la raison d'être de notre travail, qu'une interlocution foisonnante peut surgir dans les lieux où les spécialistes rencontrent ceux qu'ils sont censés aider, voire soigner. »

Il était aussi écrit que la position du psychiatre est particulière dans cette institution puisqu'il est censé soigner les « maladies de l'âme », à l'ESAT. **Le psychiatre n'a pas de fonction directement thérapeutique.**

Son travail à l'ESAT, tel qu'il s'est développé depuis près de vingt ans et tel qu'il est reconnu et accepté par toute l'équipe, n'a de sens que dès lors qu'il aide ceux qui accompagnent les travailleurs handicapés dans leur tentative parfois si douloureuse de s'approprier un travail.

Une des conditions essentielles pour que le travail proposé aux personnes handicapées accueillies à l'ESAT prenne tout son sens est la mise en commun d'un savoir théorique permettant d'éclairer cliniquement l'expérience de l'équipe. Nous avons, en effet, à veiller à ce que le sens du mot projet ne reste pas lettre morte, pure abstraction sur un mode volontariste et compassionnel : « nous sommes là pour les aider, peu importe les moyens utilisés pour le faire. C'est de l'affection que nous avons pour eux ou de notre seul désir de bien faire que naîtrait presque magiquement l'efficacité du dispositif ».

Il importe au psychiatre qu'une référence théorique clinique oriente le travail accompli auprès des travailleurs handicapés. Le travail de l'équipe doit contribuer à ce qu'une suppléante vienne colmater le gouffre dont certains travailleurs sont porteurs et empêcher ainsi le morcellement qui menace les psychotiques.

La fonction du psychiatre est donc de donner un éclairage particulier sur ce qu'on pourrait appeler la symptomatologie des travailleurs. C'est permettre, par exemple, aux moniteurs peu formés à la clinique psychiatrique, de ne pas prendre pour une réaction caractéristique l'angoisse d'une personne schizophrène ou paranoïaque confrontée aux effets de son délire sur sa perception du monde qui l'entoure. Ne pas croire également que tel autre fait volontairement échouer toute tentative d'intégrer l'apprentissage d'une tâche qui requiert l'usage de la pensée abstraite, lui qui de structure en est démuné. Ne pas croire enfin que tel autre, qui paraît peu handicapé, souffre d'une psychose dont une des expressions symptomatiques est l'usage d'une logique folle qui n'a rien à voir avec la distraction ou avec un déficit d'origine organique.

L'orientation du psychiatre tient au total à **l'éclairage clinique**, en particulier lors de réunions de synthèses régulières pour que puissent être valablement élaborés les projets individuels de chacun des travailleurs. Cette référence à une « éthique de l'aide » et du « prendre soin » est orientée par cette clinique. Le refus de toute manipulation du comportement ou de mise à une norme qui s'appliquerait invariablement à tous, l'exigence constante que les situations des travailleurs soient considérées au cas par cas, et que nos projets respectent chacun des droits des sujets citoyens accueillis, en constituent l'essentiel.

C'est dans ce cadre éthique que le psychiatre de l'ESAT de Chagrenon inscrit une pratique conforme à la lettre et à l'esprit de la loi du projet de l'EPNAK, du directeur de l'ESAT et de l'équipe avec laquelle il travaille à faire en sorte **que ce soit l'institution qui s'adapte aux besoins des travailleurs et non l'inverse.**

C – Réflexion de l'équipe sur sa pratique

1) Contexte actuel de la psychiatrie en lien avec les dispositions de la loi 2002

En France, notre dispositif de soin actuel tente de se mettre en phase avec les idéaux contemporains. La souffrance psychique est devenue une réalité du sujet, nommée et reconnue comme telle, elle est aussi en lien avec un nouvel impératif qui est celui du bien-être, d'où l'augmentation des consultations en CMP. Le sociologue Ehrenberg

situe cette évolution sociale comme le passage d'une culture de l'interdit et de la culpabilité à une culture de la responsabilité et de la performance.

La psychiatrie est à un carrefour de son histoire, à un moment de rupture et de mutation extrêmement profond. Autrefois, l'asile comme lieu d'accueil, d'enfermement et de protection prévalait. Depuis une vingtaine d'années, cela a été remis en cause d'une façon majeure. Aujourd'hui, le secteur médical se lie au secteur social et ce d'une manière encore plus importante avec la loi du 2 janvier 2002 qui tente de rapprocher les liens entre les deux secteurs. Le discours officiel est celui de l'intégration en lien avec le secteur médico-social. Il s'agit de permettre aux personnes de trouver une place dans le lien social tout en étant suivies par des professionnels des deux secteurs.

Afin de respecter notre engagement éthique qui s'inscrit dans le respect de chacun, il nous semble important de revenir sur les notions d'**autonomie**, d'**insertion** et d'**intégration**.

Leurs définitions nous amèneront à concevoir nos rôles et nos fonctions à travers un type d'accompagnement tendant plus préférentiellement vers la notion de participation sociale.

2) Les difficultés du lien social à travers le concept d'autonomie

Autrefois, l'insertion était essentiellement appréhendée sous l'angle professionnel et domestique où les personnes en difficultés devaient répondre aux exigences de la société. Aussi, le concept d'insertion se liait à celui d'autonomie.

Le terme d'autonomie vient du grec *autonomia* qui signifie le pouvoir de celui qui est *autonomos*, c'est-à-dire celui qui détermine lui-même la loi (*nomos*) à laquelle il obéit. En philosophie, l'autonomie est la faculté d'agir par soi-même en se donnant sa propre loi. L'autonomie est une liberté intérieure, une capacité à choisir de son propre chef.

L'autonomie renvoie en ce sens à un mouvement tendant à l'indépendance. Chacun se construit sa propre indépendance qui elle-même dépend de deux axes :

- **L'axe affectif et relationnel** : l'individu en grandissant passe d'un état de dépendance durant sa petite enfance à celui d'indépendance. Du fait de son environnement psychosocial, de sa structuration subjective, l'individu élabore sa propre loi, sa propre échelle de valeur selon laquelle répondront ses propres modes d'appréhension de la réalité,
- **L'axe intellectuel** : l'individu autonome est celui qui est apte à analyser, à comprendre le monde qui l'entoure en s'attachant aux éléments qui lui conviennent.

L'être autonome est donc un être qui comprend la loi, qui l'accepte et qui a le pouvoir de la modifier s'il estime que celle-ci va à l'encontre de ce qu'il pense. Néanmoins, l'**autonomie** ne se décrète pas et n'est jamais un aboutissement car elle **correspond à un apprentissage toujours en devenir**.

3) La participation sociale comme l'ouverture vers une vie sociale

Les personnes que nous accueillons présentent, pour la plupart, des problématiques psychiques qui se répercutent sur leur mode d'appréhension de la réalité. Nous préférons donc nous orienter à partir du concept de **participation sociale** qui répond davantage à notre éthique d'accompagnement proposé aux travailleurs.

Au-delà du pouvoir de l'individu « à ... », le concept d'autonomie renvoie aussi aux relations avec l'environnement, au groupe humain ou à la société dans laquelle vit l'individu. En ce sens, notre conception se lie à celle de la loi de 2002 qui met l'accent, non du côté de la personne, mais du côté de la capacité de la société à s'ouvrir à elle.

L'orientation de notre accompagnement tend, non vers la recherche d'une autonomie à tout prix, mais vers la recherche **d'une participation sociale**. C'est pourquoi, nous nous donnons les moyens d'apprécier les situations de manière individualisée dans le respect de la singularité de chacun.

Nous sommes donc vigilants aux conditions de vie des personnes et à leur état de santé physique et mentale, à leur problématique singulière et à leurs capacités et difficultés. Nous leur permettons des choix qui ouvrent vers le réseau médico-social tels que l'accès aux soins (CMP, Hôpital psychiatrique), l'accès au logement (indépendant, foyer, SAVS), l'accès à l'aide des activités quotidiennes (courses, ménage), l'accès à des activités collectives, culturelles et de loisirs, l'accès à la formation et l'accès à l'aide au niveau administratif et financier (assistants sociaux, curateur, tuteur.)

4) L'éthique d'une pratique à plusieurs

L'unité a sa propre histoire et ses propres fondements associés à des règles bien établies. Néanmoins, son fonctionnement s'oriente vers la **prise en charge individualisée** permettant une adaptation de ces règles. L'ESAT ne s'inscrit nullement dans un « Tout-Savoir » où l'équipe saurait à l'avance ce qu'il est bon de mettre en place pour le travailleur accueilli. Au contraire, les membres de l'équipe partent du postulat que c'est le travailleur qui leur indique, au regard de sa problématique propre, la manière dont ils doivent s'adapter à lui. Ils trouvent ainsi des solutions permettant de répondre adéquatement à ses potentiels mais aussi à ce qui fait point de rupture et qui provoque l'angoisse.

Tous les membres de l'équipe, tant le personnel administratif que médico-social, sont à « l'école ». Ils apprennent à se positionner au cas par cas, au regard de la structure subjective et du fonctionnement psychique du travailleur. Ils sont ainsi attentifs et inventifs face à toute élaboration ou tentative d'élaboration du travailleur, que celle-ci soit, ou non, en lien direct avec l'activité productive de l'ESAT.

L'équipe s'oriente ainsi dans une position d'observation et de recherche où personne n'est supposé savoir plus qu'un autre. La parole circule librement, permettant dans le même temps la production d'échanges constructifs quant à la mise en place des modes d'accompagnement de chacun. C'est donc à partir de cette **position de « Non-Savoir »**

qu'un savoir sur le type d'accompagnement individualisé peut se construire et où la remise en question est toujours de mise.

Tenir cette position de « Non-Savoir » permet au travailleur d'évoluer en évitant de se fixer sur un mode de fonctionnement répondant uniquement à ce qu'il imagine que l'équipe attend de lui. Tenir cette position de « Non-Savoir » permet ainsi de laisser libre cours au développement des potentialités de chaque travailleur.

Le travail en ESAT peut être considéré comme un outil permettant de réconcilier la personne en situation de handicap avec le monde extérieur et de modérer la charge anxieuse.



IV. LES PROJETS DE L'ESAT SUR LES CINQ ANS A VENIR

Nous allons décliner ci-dessous ce que nous souhaitons réaliser dans les cinq ans à venir. Nous commencerons par évoquer les projets déjà en cours et ceux qui nécessitent d'être développés. Puis, nous réfléchirons à la construction d'un projet qui répond, notamment, aux besoins actuels des personnes vieillissantes.

A - Ouverture de l'ESAT sur l'accueil des personnes provenant du secteur psychiatrique

1) La naissance d'un projet

Depuis cinq ans, du fait de la proximité géographique de l'hôpital psychiatrique Barthélemy DURAND, et d'une volonté actuelle du secteur de la santé publique d'intégrer les personnes du secteur psychiatrique dans la société, nous avons constaté une demande de plus en plus importante d'admission de ces personnes dans notre unité.

Cette situation nous a amené à réfléchir à une extension qui permettrait d'insérer cette nouvelle population dans notre fonctionnement actuel.

Un agrément de **16 places supplémentaires** a été accordé. En 2002, il y a eu une extension de 8 places et 8 places supplémentaires en 2005 ainsi que 3 postes de moniteurs d'atelier.

Au fil du temps, nous avons dû faire évoluer notre pratique professionnelle et réfléchir à la manière d'intégrer ces personnes disposant d'un niveau de compréhension et d'un potentiel de travail souvent élevé parmi une population plus déficiente.

L'ensemble de l'équipe a dû se réinterroger sur sa pratique :

- En terme de positionnement moniteur (leur travail de terrain, l'encadrement de ces personnes),
- En terme de travail institutionnel (contenu des synthèses, formation interne, régulation interne),
- En terme de travail avec les partenaires extérieurs.

Ces positionnements de l'équipe ont pu évoluer grâce à l'important travail de régulation, aux formations dispensées par le psychiatre et la psychologue et au temps consacré, lors des réunions organisationnelles, aux difficultés rencontrées avec ces personnes au quotidien.

Dans les premiers temps, l'équipe était extrêmement mobilisée et inquiète sur sa capacité à s'adapter à cette nouvelle population. Au fil des mois, une pratique s'est mise en place et un **savoir-faire** a pu se transmettre aux nouveaux moniteurs embauchés.

Il a été nécessaire d'une part, de tenir compte de la singularité des ces nouvelles personnes accueillies en leur proposant des postes correspondants à leur formation initiale et à leurs compétences professionnelles, et d'autre part, d'instaurer un cadre de travail suffisamment contenant au regard de leur fragilité.

Parallèlement, en réponse à ces nouveaux besoins, l'équipe socio-éducative s'est renforcée fin 2005. Un poste de chef de service éducatif a été créé afin de garantir **une meilleure qualité du suivi** de cette nouvelle population. Cela a également permis de tisser des liens plus en plus importants avec les partenaires du secteur psychiatrique.

2) Le conventionnement avec le secteur psychiatrique

Nous avons pour projet de consolider le travail avec les professionnels du soin afin de mettre en place un conventionnement officiel avec ce secteur. L'objectif est de répondre au mieux aux besoins de cette nouvelle population.

Ce conventionnement aurait pour idée principale la mise en place **d'un protocole de travail commun** favorisant l'échange entre l'équipe psycho-éducative de l'ESAT et les médecins psychiatres concernés, et relayés de façon périodique par une référence « infirmier » au cas par cas.

A cet effet, deux types d'échanges sont possibles :

- les **entretiens téléphoniques** pour la bonne coordination des actions mises en place,
- les rencontres par le biais **de réunions** faisant l'objet de transmission des observations cliniques et d'évaluations qui permettent d'affiner le projet professionnel individuel.

B - Notre notion d'insertion

L'objectif d'une structure telle que l'ESAT n'est pas seulement d'arriver à « rendre productives » des personnes en situation de handicap. Nous souhaitons les amener à développer des modes d'appréhension du monde extérieur plus efficaces et plus satisfaisants pour elles. La prise en charge ne doit pas se limiter à « occuper » quotidiennement un certain nombre de

travailleurs, mais elle doit consister en un véritable **projet de réinsertion**. Celui-ci permettra au travailleur de devenir plus autonome vis-à-vis de la structure.

Nous souhaitons que l'inscription dans le milieu ordinaire du travail soit la règle, mais sous forme de **mises à disposition**. C'est ainsi que nous porterons notre effort sur l'intégration des travailleurs de l'ESAT en entreprises. C'est ce qui permet la participation optimale à des tâches de service : dans les entreprises, les communautés territoriales et l'EPNAK lui-même. Le travailleur est inséré au sein même de l'entreprise où il travaille en lien direct avec les autres salariés. Cette formule concourt à une véritable valorisation de soi pour l'adulte qui bénéficie alors d'un **autre statut**.

Cependant, la notion d'insertion est différente en fonction des personnes et des projets individuels. Si elle a pour réponse commune une volonté de dynamisation des projets, pour certains, on parlera d'**insertion « aboutie »** lorsque l'intégration dans l'ESAT est le signe d'une reconstruction sociale, psychologique et professionnelle. Alors que pour d'autres, l'insertion renvoie à une sortie progressive du milieu protégé vers le milieu ordinaire.

1) Les mises à disposition actuelles

Actuellement, il existe différents types de mises à disposition :

- Une équipe est mise à disposition dans une entreprise de menuiserie (PSPS à Brétigny) pour effectuer des travaux de nettoyage industriel et de peinture. Dans cette équipe, deux moniteurs en alternance encadrent 8 travailleurs,
- Deux équipes autonomes, une de 8 travailleurs et l'autre de 4 travailleurs, sont mises à disposition dans l'entreprise KAPPA sur les sites de Brétigny et d'Etampes. Ce dispositif par paliers permet de promouvoir l'insertion des travailleurs en situation de handicap et de les rendre plus autonomes dans leur activité professionnelle,
- Compte tenu du partenariat avec la Direction Générale de l'EPNAK nous avons mis à disposition un travailleur comme agent d'entretien des locaux (à raison de 4 matinées par semaine). Nous avons élargi ce partenariat avec un travailleur supplémentaire occupant le poste d'assistant administratif (à raison de 2 à 4 jours par semaine),
- Un projet s'est aussi développé avec l'IME de Gillevoisin concernant la mise à disposition d'un travailleur comme agent d'entretien des locaux,
- Une personne est mise à disposition sur une entreprise de logistique alimentaire comme agent de manutention (Société STEF à Bondoufle). Ce partenariat avec cette entreprise est récent et peut évoluer selon les axes stratégiques de la direction.

Un contrat écrit formalise l'ensemble de ces mises à disposition entre l'entreprise et l'ESAT. Ces mises à disposition sont accessibles à un grand nombre de travailleurs et s'effectuent par roulement. Leurs fréquences varient en fonction du degré d'autonomie du travailleur handicapé et de son projet individualisé.

2) La cellule d'insertion

On entend par cellule d'insertion toute la réflexion et l'ensemble des moyens mis en place pour faire évoluer les projets professionnels des personnes accueillies.

Cet axe de travail a pu être abordé et développé lorsque l'équipe socio-éducative a été renforcée.

Les moyens mis en place pour développer le secteur industriel ont consisté, notamment, à intensifier le **démarchage des entreprises** environnantes (maquettes commerciales, forums professionnels). Un projet de création d'un site Internet décrivant les activités de production de l'ESAT est également en cours.

La cellule d'insertion répond à 2 axes de travail :

- le premier concerne le **travail de partenariat avec l'EPNAK** qui impulse la mise à disposition des travailleurs handicapés au sein de leurs unités,
- le second provient du constat : il est nécessaire d'instaurer **un lien de partenariat avec l'entreprise** afin de garantir un cadre sécurisant, tant pour l'employeur, que pour la personne accueillie. Une visite hebdomadaire de l'éducatrice permet d'établir un suivi social des travailleurs. Les moniteurs principaux se chargent du lien commercial. C'est pour nous le meilleur moyen de pérenniser un projet d'insertion en milieu ordinaire.

Partenariat avec la commune d'Etampes

Actuellement, nous tentons cette expérience avec une personne accueillie qui est mise à disposition à la Mairie d'Etampes en jardin espace vert dans l'objectif d'être titularisé.

Projet « livraison/transport »

Nous réfléchissons à un nouveau projet qui permettrait à certaines personnes handicapées d'accéder à une partie des activités auparavant réalisées en interne par le personnel. Cette nouvelle orientation répond à un **choix stratégique de la Direction** qui souhaite, à l'issue du départ en retraite de la personne occupant initialement ce poste, transformer celui-ci en une activité ponctuelle et accessible à différentes personnes handicapées.

C'est l'occasion de promouvoir cette nouvelle population accueillie provenant du secteur psychiatrique, au regard de ses potentialités (travail autonome, accès à certaines responsabilités) et de ses formations initiales (expérience professionnelle et permis de conduire).

Cette nouvelle formule prend en compte également leur fragilité.

Elle reste ponctuelle et elle s'adresse à différentes personnes ce qui évite de les confronter à une trop grande exigence vis-à-vis de l'institution. Cette activité nécessitera une formation préalable par un moniteur favorisant ainsi l'accompagnement vers l'autonomie.

Concrètement ce travail consiste à assurer diverses tâches de proximité :

- transmission de courriers entre unités de l'EPNAK,
- transport en véhicule utilitaire, livraison/approvisionnement avec les différentes entreprises partenaires.

L'objectif, d'une part, est de faire évoluer ce projet en fonction des personnes qui occuperont ce poste. D'autre part, ce nouveau travail est l'occasion de proposer un tremplin en vue d'une insertion éventuelle en milieu ordinaire.

La question de l'insertion, c'est également la possibilité de proposer aux personnes accueillies des formations correspondant à leur projet individuel. Différents types de formation leur ont déjà été proposées :

En interne :

Formation JEV

Dans le secteur espaces verts, le moniteur principal dispense chaque vendredi matin une formation concernant la reconnaissance des végétaux de façon à ce que les travailleurs aient une plus grande implication dans leur travail et d'enrichir leurs connaissances.

Formation gravure/signalétique

Dans le secteur industriel, un moniteur forme au quotidien plusieurs travailleurs handicapés au logiciel gravure. Cela valorise et responsabilise la personne en formation par l'apprentissage de nouvelles techniques informatiques. Certaines personnes peuvent ainsi se réadapter à des techniques qu'elles connaissaient parfaitement ou approximativement. D'autant plus que le partenariat avec l'entreprise RENAULT de Lardy tend à se développer et, afin de répondre à la demande du client, il nous faut être réactif sur ce marché.

Licence interne de cariste

Quelques travailleurs ont bénéficié également d'une formation concernant la licence interne de cariste validée par un bureau de contrôle. Les travailleurs formés viennent renforcer le travail de cariste du moniteur par ce nouvel apprentissage. Ils restent sous la vigilance du moniteur lorsqu'il s'agit de charger ou de décharger un camion. Cette formation en interne leur permet également de se familiariser à la manipulation du chariot et d'en affirmer sa maîtrise en toute sécurité.

Projet « entretien des locaux »

Un formateur du GERFI est intervenu en 2005 auprès d'un groupe de 6 travailleurs handicapés concernant la formation sur les techniques d'entretien des locaux. Le projet était de permettre à certaines personnes de travailler de façon plus autonome au sein de l'ESAT et de développer les mises à disposition au sein de l'EPNAK.

En externe :

Projet « VAE » entre l'AFPA et la section Espaces Verts

Un projet est également en cours pour permettre aux travailleurs de valider leurs acquis dans ce secteur.

Cette formation se composerait de 4 modules d'enseignement :

- gazon,
- taille,
- entretien,
- maçonnerie paysagère.

Elle se construirait progressivement de façon à être adaptée aux usagers et à leur rythme d'apprentissage. Au préalable, une prise de contact entre l'organisme de formation et le secteur JEV sera nécessaire afin de vérifier les acquis et les compétences pratiques de chacun. Ce projet répond à la volonté des ESAT de **valoriser les expériences professionnelles** des personnes accueillies au regard de leurs compétences pratiques.

Permis cariste

Suite à de nouveaux partenariats ou à des renégociations de postes des entreprises partenaires, nous nous sommes aperçus du besoin effectif de former des travailleurs au permis cariste. Trois travailleurs handicapés ont donc suivi cette formation afin d'obtenir leur CASSES 3. Cette réussite a été possible grâce à une étroite collaboration avec l'organisme EFPR de Brétigny sur Orge, notamment en ce qui concerne la passation de la partie théorique de ce permis.

Nous souhaitons, avec l'émergence des postes de caristes ou de magasiniers, développer de nouveaux contrats de mises à disposition ou des embauches en milieu ordinaire.

Partenariat avec l'AFPA et l'ANPE

Notre projet actuel est d'établir un lien de partenariat avec l'AFPA et l'ANPE dans le but d'évaluer les acquis des personnes et de leur proposer des formations adaptées.

Nous réfléchissons activement au projet de promotion des personnes pour des projets collectifs en espaces verts et pour des postes d'agent d'entretien des locaux. Nous répondons plus largement à une demande du marché sur ces 2 domaines et nous permettons à certains travailleurs de sortir de l'ESAT pour renouer, d'une part avec une dynamique de formation et d'autre part pour aller vers l'entreprise.

Ce projet répond également aux demandes individuelles des travailleurs qui souhaitent, par la formation, vérifier d'anciens acquis liés à des formations antérieures ou réactualiser leurs connaissances dans des domaines particuliers liés à leurs centres d'intérêt. Ce projet correspond tout particulièrement aux personnes accueillies provenant du secteur psychiatrique.

C – Projet de partenariat avec l'unité KEOPSE

Une nouvelle unité, nommée KEOPSE, a été créée en janvier 2005. Son objectif est de répondre aux besoins des personnes en demande d'insertion professionnelle ne parvenant pas à se maintenir en ESAT et pourtant désireuses de poursuivre dans une activité, voire de se réinsérer.

Depuis 4 ans, une de nos préoccupations actuelles concerne l'avenir des personnes vieillissantes au sein de notre unité.

Nos différentes réflexions nous ont amené à penser comment **un travail de partenariat** avec cette nouvelle unité pourrait répondre partiellement à nos futurs besoins.

De cette réflexion sont nés d'autres axes de travail possibles que nous définirons dans une seconde partie.

1) Le projet concernant l'avenir des personnes vieillissantes à l'ESAT

« Une personne handicapée peut être considérée comme vieillissante, dès lors que le constat est fait d'une dégradation durable, liée à l'âge, de son autonomie, de ses capacités et de sa santé, survenue de façon plus ou moins anticipée en fonction de la nature et du degré de son handicap, nécessitant dès lors un accompagnement et une prise en charge adaptée ».

(cf : **Schéma départemental en faveur des adultes handicapés 2006-2011**)

Nous observons un **décalage d'environ 30 ans** entre les personnes vieillissantes accueillies à l'ESAT et la population dite « classique ». Dès 45-50 ans, certains signes peuvent apparaître :

- Une fatigabilité plus importante et une diminution de la qualité du travail,
- Une augmentation de l'absentéisme (périodes d'hospitalisation plus fréquentes pour les personnes provenant du secteur psychiatrique),
- Une perte de certains acquis (repères, mémoire, concentration ...),

- Moins de constance dans le travail,
- Une dégradation physique (hygiène, négligence vestimentaire...).

L'apparition de certains de ces signes annonce une entrée dans le vieillissement qui s'accélère souvent brusquement. Il est alors nécessaire de **trouver rapidement des solutions**.

Il n'existe pas de structures adaptées, ni de paliers intermédiaires, permettant à ces personnes vieillissantes d'éviter une rupture totale en terme de travail et de lien social. Nous réfléchissons donc aux solutions possibles pour permettre cette transition progressive entre le monde du travail et « la retraite ».

La première chose à mettre en place, c'est l'aménagement du temps de travail (temps partiel) et une alternance entre le travail et d'autres activités. Cette **alternative** pourrait exister, dans un premier temps, sous forme d'un partenariat avec le KEOPSE.

Nous pourrions envisager des activités communes. Quelques personnes de l'ESAT pourraient participer à des ateliers (arts plastiques, sports, sorties, etc.) animés par le personnel de KEOPSE. **Une mutualisation des savoirs-faire** des différents professionnels de l'ESAT et du KEOPSE pourrait alors permettre d'enrichir les prestations proposées aux personnes accueillies. Cet échange pourrait avoir lieu, tant au sein de nos locaux que des leurs.

De la même façon, nous pourrions mettre à disposition quelques travailleurs encadrés par un moniteur au KEOPSE. Cet atelier de production aurait plusieurs objectifs :

- sensibiliser les personnes accueillies au KEOPSE à la notion du travail protégé et permettre ainsi un premier palier dans leur projet de réinsertion,
- permettre aux personnes vieillissantes accueillies au KEOPSE de transmettre leur savoir-faire aux stagiaires.

Inversement, nous pourrions accueillir, comme nous l'avons déjà fait, une personne ou un petit groupe de stagiaires KEOPSE, accompagnés par un de leurs éducateurs, au sein de nos ateliers, en réponse à un **projet pédagogique déterminé**.

Nous constatons que les personnes vieillissantes ne sont pas les seules qui nécessiteraient un aménagement de leur prise en charge. Cela concerne également les personnes provenant du secteur psychiatrique et présentant un profil particulier ainsi que les jeunes adultes accueillis dans notre ESAT.

2) Les autres projets de partenariat avec l'unité KEOPSE

a) Les personnes provenant du secteur psychiatrique

Une partie de cette population admise au sein de notre ESAT depuis quelques mois, voire quelques années, a parfois du mal à s'inscrire dans le travail. Ces personnes, souvent très fragiles, peuvent traverser une période de souffrance psychique telle que le maintien du travail seul n'est alors plus possible.

Le risque, si il n'y a pas de formule intermédiaire au travail, serait une hospitalisation, voire une rupture totale avec l'ESAT.

Nous pensons qu'un partenariat avec KEOPSE nous permettrait de proposer à ces personnes **un projet « sur mesure »** sous la forme **d'un contrat tripartite** réunissant la personne accueillies, l'ESAT et le KEOPSE. Il déterminerait les conditions de la prise en charge et fournirait un emploi du temps définissant la fréquence hebdomadaire KEOPSE/ESAT et la durée.

Cette formule permettrait de **maintenir simultanément un lien social et leur statut de Travailleur**, tout en laissant à ces personnes un espace nécessaire à leur restauration psychique. Le but étant, qu'après quelques mois de cette double prise en charge (trois mois, six mois, ..., à définir en équipes), le travailleur réintègre l'ESAT.

b) Les jeunes adultes

Nous avons parfois été confrontés à certaines situations où des personnes, venant généralement d'IMPRO, interrompaient leur prise en charge après quelques mois pour différentes raisons :

- Une immaturité professionnelle entraînant un manque d'investissement et de constance dans le travail,
- Un écart trop important entre les exigences de l'IMPRO et celles de l'ESAT.

Un **espace de transition** se révèle alors nécessaire pour amener l'étayage suffisant à la reconstruction d'un projet professionnel du jeune adulte. Une formule de partenariat avec KEOPSE (similaire à celle proposée aux personnes en difficultés provenant du secteur psychiatrique) serait une solution possible.

La réussite de ce partenariat implique un travail de réflexion, d'échange et de proximité entre l'équipe KEOPSE et celle de l'ESAT afin de construire au plus juste le projet individuel de la personne accueillie. Nous avons conscience que KEOPSE est une structure qui a un fonctionnement propre. Notre objectif est de nous adapter à sa façon de travailler, aux valeurs de son projet d'établissement et de bénéficier de leur savoir-faire.

D'un point de vue technique, ce travail de partenariat n'est envisageable que si une **double orientation** est possible pour la prise en charge de la personne accueillie.

Ce projet de partenariat avec le KEOPSE est une des réponses possibles aux besoins de cette nouvelle population. Cependant, il est nécessaire de réfléchir en interne aux autres moyens que nous pourrions également mettre en place. Le projet d'une « annexe » au sein de l'ESAT est en cours de réflexion.

Ce projet nécessiterait de concevoir, d'inventer une prise en charge spécifique :

- Personnel interne désireux de se former dans l'accompagnement de ces personnes,
- Embauche de personnel du secteur paramédical (ergothérapeute, AMP, infirmière, ...),
- Aménagement des locaux,
- Création d'un projet spécifique (activités adaptées en interne et sur l'extérieur),
- Travail de coordination important en interne et avec les partenaires extérieurs (services d'accompagnement, ESAT, familles, secteur psychiatrique,...).

Cette solution à court terme ne règle pas la question du départ « en retraite » et du suivi de ces personnes à partir de 60 ans. Pour l'hébergement, il faudrait trouver aussi des solutions, créer des structures qui permettraient un suivi médical adapté, de fournir un cadre sécurisant (logement, présence d'un professionnel) et de rester dans une dynamique de vie (sentiment d'utilité renforcé, proposition d'activités, etc.).

L'ensemble de ces projets ne peut être élaboré sans un travail de réflexion et de partenariat avec l'équipe de Barthélémy Durand, les services d'accompagnement et l'ensemble des partenaires extérieurs médico-sociaux.



CONCLUSION

Cet intense travail institutionnel a mobilisé l'ensemble de l'équipe autour d'une réflexion commune. L'élaboration du projet aura été l'occasion d'une remise en question de notre pratique. Nous avons dû confronter la réalité de terrain à la théorie et réinterroger nos savoirs-faire.

Ce travail, ponctué de moments forts, de divergences d'opinions notamment, nous a permis de nous questionner sur l'origine et le bien fondé d'un fonctionnement déjà en place et sur les éléments pouvant l'améliorer.

Cette auto évaluation de notre travail nous conforte dans l'idée que la réflexion sur nos pratiques est indispensable si nous souhaitons continuer à faire un travail de qualité auprès des personnes accueillies à l'ESAT de Chagrenon.

Après un an et demi de travail d'élaboration, le projet d'établissement est enfin terminé.

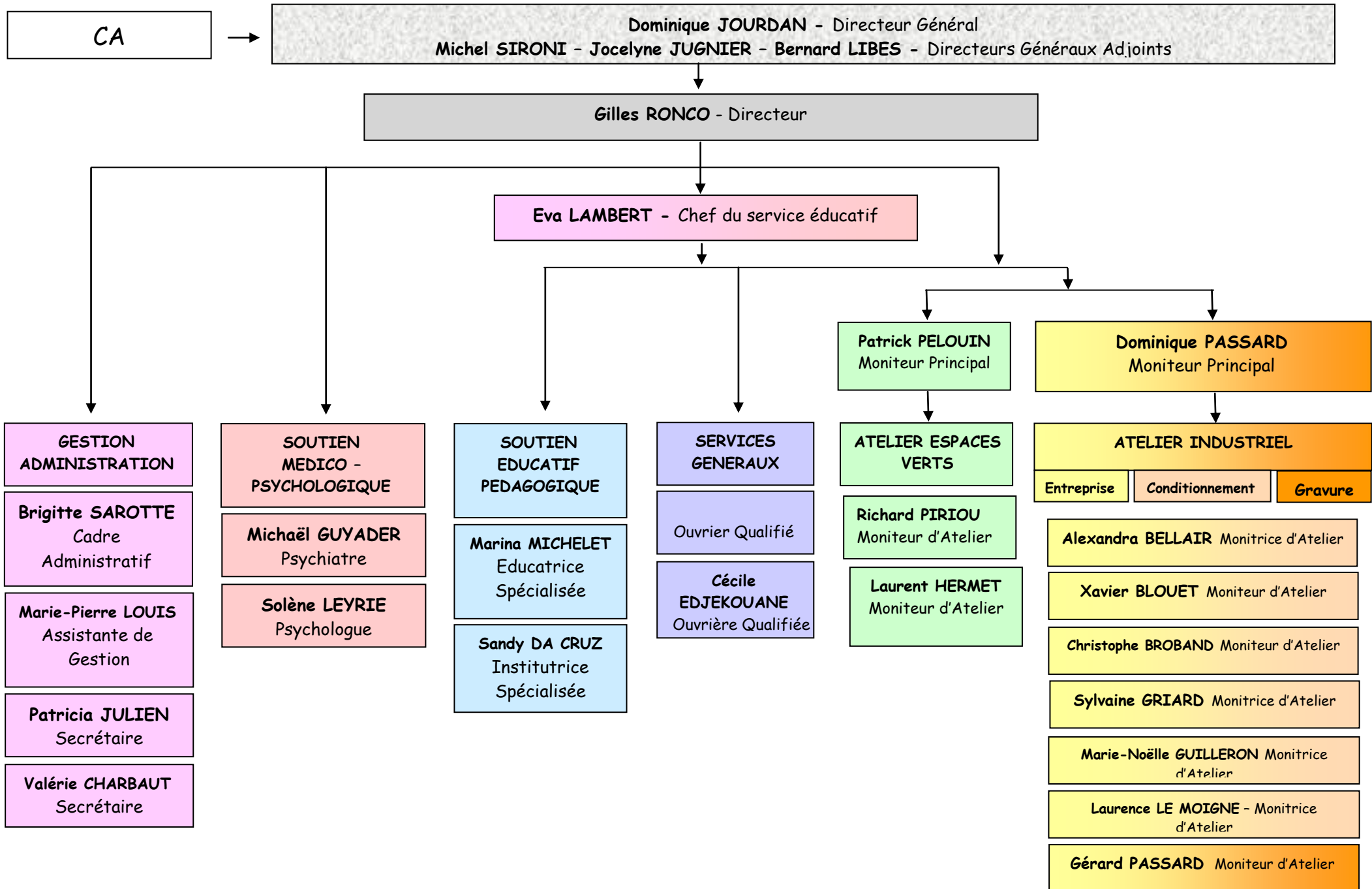
Malgré le temps et l'énergie déployée, il nous paraît essentiel de poursuivre cette réflexion et ce questionnement par la construction d'outils d'évaluation interne, comme le demande la loi de 2002.2.



ANNEXE

Organigramme

Le guide d'observation



LE GUIDE D'OBSERVATION

Intérêt et finalité

Le guide d'observation aidera le moniteur à faire une évaluation de l'adulte en situation de travail. Les observations faites constitueront une évaluation de la personne à l'entrée à l'ESAT, document de base permettant de mesurer son évolution par la suite et d'orienter son projet individuel.

Le guide d'observation constituera, de plus, un outil de travail commun à l'équipe, facilitant la transmission et la communication des observations, suscitant des échanges autour des divergences observées selon les personnes et les situations de travail.

Il sera ainsi garant d'une plus grande objectivité des observations, tout en rendant compte du caractère personnel des réactions et des relations de chacun.

Trois axes d'observation ont été retenus :

1. La motivation du travailleur

- Est-elle exprimée ou lisible ?
- Est-elle forte, faible, à susciter, aucune motivation ?
- A-t-il envie de travailler ?
- Comprend-il le sens du travail ?
- Intérêt manifesté pour le travail ?
- A-t-il un projet professionnel ? si oui, se l'est-il approprié ?
- Le choix fait, est-il réaliste par rapport à ses capacités, compétences ?
- Exprime t-il des goûts pour un travail précis ou indéterminé ?
- Quels sont ses centres d'intérêt professionnels et autres ?

2. Comportement relationnel et social

a) Par rapport au moniteur (noter les différences si moniteur homme ou femme)

- Respectueux – poli
- Tien tête – provocateur – agressif
- Timide – inhibé ou bloqué
- Peur – crainte – fuite – dérobade
- Recherche la relation du moniteur
- Dépendance – soumission – conformisme
- Communication – mutisme
- Accaparant – exclusif – possessif
- Autonome – indépendant
- Attirant ou provoque le rejet
- Accepte ou résiste au changement de moniteur (quelles réaction ? agressif – dépressif – anxieux)
- Instabilité (humeur – comportement bouderies)
- Besoins d'être rassuré ou sûr de lui ?

b) Par rapport aux autres travailleurs

- Respect ou dénigrement
- Se sent supérieur ou inférieur (leadership – se laisse entraîner – influencer – exploiter)
- Relations équilibrées – provoque la sympathie – est recherché des autres
- Isolé ou bien intégré
- Provoque l'antipathie – le rejet – pourquoi ?
- Comportement solidaire – d'aide – protecteur

- Agressivité verbale ou gestuelle
- Se met en rivalité, en compétition – par rapport à qui ?
- A une bonne/mauvaise influence sur le groupe
- Sensible à l'ambiance (excitation – stress – anxiété)
- Quémandeur – racket – exploitation ...
- Vantard – fanfaron/modeste – effacé
- Fabulateur – propos délirants
- « Dans les histoires »
- Recherche à communiquer – peu communicatif

3. Aptitudes et compétences au travail

Quel est son niveau de base ?

- Lecture
- Ecriture
- Comptage
- Opérations
- Latéralisation et orientation dans l'espace
- Sait lire l'heure
- Orientation dans le temps

Caractères particuliers liés à un handicap physique, moteur, sensoriel ou mental ?

Contre-indications médicales éventuelles (problème cardiaque, allergie, épilepsie, effets secondaires de traitement, etc.)

Assiduité au travail :

- Respect des horaires, pauses absentéisme
- Stabilité et concentration au travail, se distrait
- Ténacité, persévérance dans l'effort, se décourage vite, abandonne en cas de difficulté
- Actif, volontaire, recherche le travail ou passif, « attend »

Compréhension des consignes

- Les respecte scrupuleusement
- Erreurs par manque de compréhension
- Bonne compréhension mais laxisme
- S'adapte bien aux consignes

Rythme de travail

- Régularité
- Lenteur
- Précipitation : erreurs
- Evoluer par rapport au rythme du groupe
- Fatigabilité, résistance à l'effort à un rythme soutenu

Qualité du travail

- Précision, habileté, dextérité
- Soigné, négligé
- Régularité dans la qualité du travail
- Fiabilité
- Tendance à l'erreur, persévérance des erreurs, capacités à reconnaître et corriger les erreurs
- Degré d'implication et de responsabilité dans le travail

Capacité à travailler en groupe avec d'autres

- Bonne adaptation ou difficulté à s'insérer dans le rythme en travail à plusieurs
- Travaille mieux seul, à deux, à plusieurs, stimulant ou gênant pour le groupe

Capacité à s'informer, demander des explications

- Cherche à avoir une vision globale du travail
- Sait prendre des initiatives adaptées
- Capable d'anticiper

Capacité à organiser son travail

- Procède avec ordre, méthode, logique
- Efficacité
- Efficience, rendement

Capacité à apprécier son travail, à s'auto-évaluer

- Se rend compte des erreurs, les corrige spontanément
- A besoin d'un contrôle fréquent

Comportement par rapport à la réussite/échec

- Réagit positivement, tient compte des erreurs
- Blocage, refus, banalisation
- Désir d'apprendre, de mieux faire

Adaptation aux changements de travail, moniteur, ateliers

- Refus, opposition, frustration
- Recherche le travail répétitif
- Aime le changement, la variété

Noter les goûts, les comportements particuliers ou pathologiques : phobies, peurs, comportements ritualisés, mimiques, etc.

Remarque

Ce guide constitue la première ébauche d'un outil qui se veut évolutif et ouvert en fonction des remarques et suggestions de ses usagers.