

PERSONNES HANDICAPÉES

RECOMMANDATIONS  
DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES



# ADAPTATION DE L'ACCOMPAGNEMENT AUX ATTENTES ET BESOINS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN ESAT



**Anesm**

Agence nationale de l'évaluation  
et de la qualité des établissements  
et services sociaux et médico-sociaux



<b>Présentation générale</b>	<b>3</b>
1. Le contexte et les enjeux de la recommandation	4
2. Le champ de la recommandation	6
3. Les objectifs de la recommandation	7
4. La recommandation, mode d'emploi	8
<b>CHAPITRE 1</b>	
<b>DES RÉPONSES TERRITORIALISÉES</b>	<b>11</b>
1. Faire connaître l'établissement/service sur son territoire	12
2. Valoriser les compétences des travailleurs handicapés en développant les échanges entre l'Esat et son territoire	14
3. Élaborer et conforter des partenariats afin de faciliter les transitions et favoriser la vie sociale	15
<b>L'essentiel</b>	<b>21</b>
<b>CHAPITRE 2</b>	
<b>LA DYNAMIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT</b>	<b>23</b>
1. Intégrer dans le projet d'établissement les spécificités des publics	24
2. Développer des activités à caractère professionnel adaptées aux publics	26
3. Organiser l'équipe en fonction des exigences liées aux spécificités du public et de celles relatives aux activités déployées	28
4. Accompagner et soutenir les équipes	30
<b>L'essentiel</b>	<b>33</b>
<b>CHAPITRE 3</b>	
<b>LA CO-CONSTRUCTION DU PROJET PERSONNALISÉ</b>	<b>35</b>
1. Organiser l'entrée comme un processus d'accueil impliquant la rencontre des attentes et besoins de la personne accueillie avec le projet d'établissement	36
2. Adapter les conditions de travail au travailleur handicapé	39
3. Développer et maintenir les potentialités des travailleurs handicapés	43
4. Réajuster le projet personnalisé au fil du temps et en fonction du rythme du travailleur handicapé	47
5. Favoriser l'émergence d'un rôle d'acteur économique et social chez le travailleur handicapé	51
<b>L'essentiel</b>	<b>57</b>

## **ANNEXES**

<b>Annexe 1</b> : éléments d'appropriation de la recommandation	60
<b>Annexe 2</b> : élaboration de la recommandation	64
<b>Annexe 3</b> : les participants	66
<b>Annexe 4</b> : liste des abréviations	70
<b>Annexe 5</b> : synthèse, bibliographie et travaux d'appui	72
<b>Annexe 6</b> : l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm)	73
<b>Index des thématiques évaluatives</b>	76

# PRÉSENTATION GÉNÉRALE

# 1 LE CONTEXTE ET LES ENJEUX DE LA RECOMMANDATION

Le regard porté sur la personne handicapée s'est transformé au cours du temps sous l'impulsion des institutions internationales, européennes et françaises avec :

- l'élaboration de règles pour « *l'égalisation des chances des handicapés* » (1993) par l'ONU – suivi de la création d'un groupe d'experts gouvernementaux en charge de rapports concernant l'application internationale de ces règles ;
- la création d'une charte sociale européenne (1961) révisée en 1996 qui promeut les droits fondamentaux et en particulier l'article 15 garantissant aux personnes handicapées « *l'exercice effectif du droit à l'autonomie, à l'intégration sociale et à la participation à la vie de la communauté* ». Les traités, directives et recommandations ultérieurs émanant des institutions européennes sont venus renforcer les principes de non-discrimination, d'égalité de traitement dans l'emploi et le travail, d'intégration sociale et de désinstitutionalisation ;
- l'entrée en vigueur de la loi n° 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, de la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, puis de la loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées. Ces trois textes répondent aux objectifs internationaux et européens en la matière.

En France, le travail protégé institué par la loi du 30 juin 1975 vise à faire accéder les personnes handicapées à une vie sociale et professionnelle grâce à une structure et des conditions de travail aménagées. Cette accession s'appuie sur les CAT (Centre d'Aide par le Travail) et les ateliers protégés. Le secteur du travail protégé est ensuite circonscrit par la loi n° 2005-102 aux seuls CAT dorénavant dénommés Esat (Établissement et service d'aide par le travail).

Ce changement s'inscrit dans les évolutions internationales, européennes et nationales précédemment évoquées. La loi n° 2005-102 (art. 8, codifié sous l'article L 311-4 du code de l'action sociale et des familles – CASF) définit le contrat de soutien et d'aide par le travail comme une forme particulière de contrat de séjour. Le contrat de soutien et d'aide par le travail est établi entre le représentant de l'organisme gestionnaire de l'Esat et le travailleur handicapé, et son représentant légal le cas échéant. Il reconnaît certains droits du code du travail aux personnes handicapées travaillant en Esat. Ces dernières ne se voient pas pour autant attribuer le statut de salarié. Elles sont des usagers<sup>1</sup> également qualifiés de travailleurs handicapés depuis l'introduction de la notion dans la circulaire du 1<sup>er</sup> août 2008<sup>2</sup>.

La loi n° 2005-102 (art. 39-II, codifié sous l'art. L 344-2 du CASF) confirme que les Esat accueillent des personnes handicapées pour lesquelles la commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) « *a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à plein temps ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte*

---

<sup>1</sup> L'usager bénéficie des droits inscrits dans la loi n° 2002-2.

<sup>2</sup> Circulaire n° DGAS/3B/2008/259 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.

*d'un centre de distribution à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante* ». La loi précise également que les Esat « *offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social* ».

Le nombre d'Esat s'élevé à environ 1 400. Ces structures disposent d'un peu plus de 116 000 places<sup>3</sup> et accueillent les personnes en journée. Au-delà de l'équilibre que doivent nécessairement trouver les Esat entre leur mission d'accompagnement global et leur viabilité économique, ces établissements font aujourd'hui face à des enjeux multiples et problématiques. Le contexte économique, avec notamment la concurrence internationale qui mène à une diminution des marchés industriels, entraîne les Esat à réinterroger leur fonctionnement, leur organisation et leurs services. Certains profitent par ailleurs de cette contrainte pour repositionner ou développer de nouvelles activités de production et services<sup>4</sup>.

La diversification du public accueilli en Esat, et donc des besoins et attentes des travailleurs handicapés, constitue un autre enjeu de taille. Le profil et le parcours de ces populations se sont beaucoup modifiés depuis 1975. Les Esat doivent notamment s'adapter à une proportion plus importante de personnes relevant de handicap psychique<sup>5</sup>, de personnes vieillissantes<sup>6</sup>, mais aussi de jeunes handicapés issus d'une scolarisation en milieu ordinaire<sup>7</sup>. Chacun de ces publics entraîne des problématiques spécifiques auxquelles doivent répondre les Esat qui les accueillent :

- les personnes relevant de handicap psychique ou de troubles du spectre autistique (TSA) impliquent que les établissements/services ajustent les accompagnements, en raison notamment de certaines caractéristiques liées à ces types de handicap telles que la variabilité des troubles, leur imprévisibilité, la fragilité particulière de ces populations, leur fatigabilité ou encore les effets secondaires des traitements médicamenteux. Le handicap psychique est également bien souvent associé à une rupture du lien social, voire à la précarité<sup>8</sup>. L'insertion sociale de ces personnes reste difficile et fragile, et la prise en charge psychiatrique, au sein des Esat ou en parallèle, constitue un réel enjeu pour ces derniers<sup>9</sup> ;

<sup>3</sup> MORDIER B., *L'accueil des adultes handicapés dans les établissements et services médico-sociaux en 2010*, n° 833, fév. 2013.

<sup>4</sup> OPUS 3-DGCS, *Appui des services de l'État à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique*, 2009.

<sup>5</sup> Les résultats des enquêtes ES 2001 et ES 2006 exploitées par la DREES montrent une progression sensible, au niveau national, de la proportion de personnes en situation de handicap psychique accueillies en Esat par rapport à celles en situation de déficience intellectuelle (le taux passe de 14 à 19 % entre les deux enquêtes).

<sup>6</sup> Cette évolution concerne plus ou moins fortement 95 % des établissements et plus du quart des travailleurs dans le cas de deux tiers des Esat (OPUS 3-DGCS, *Appui des services de l'État à la modernisation et au développement des ESAT dans leurs missions médico-sociale et économique*, 2009). De plus, selon la DREES op. cit. l'âge moyen entre 2006 et 2010 est resté stable à 38 ans mais la part des plus de 50 ans est passée de 14 % à 18 % sur la même période.

<sup>7</sup> Il n'existe pas encore de chiffres fiables concernant ce phénomène mais l'affirmation par la loi n° 2005-102 du droit pour tout enfant en situation de handicap à être scolarisé en milieu ordinaire et, selon un rapport de 2011 (BLANC P. et alii, *La scolarisation des enfants handicapés*, mai 2011, 64 p.), l'augmentation de 33 % de ces scolarisations entre 2005 et 2010, laissent entrevoir une évolution concernant le profil des jeunes entrant en Esat. Les professionnels des Esat ressentent eux aussi cette évolution (enquête Opus 3)

<sup>8</sup> Toutes ces caractéristiques sont tirées du rapport de Michel Charzat (*Pour mieux identifier les difficultés des personnes en situation de handicap du fait de troubles psychiques et les moyens d'améliorer leur vie et celle de leurs proches*, mars 2002).

<sup>9</sup> ZRIBI G., BEULNE T. (ss dir), *Les handicaps psychiques – Concept, approches, pratiques*, Rennes, ed. EHESP, 2009, pp 95-141.

- l'allongement de l'espérance de vie des personnes handicapées, couplée à un processus de vieillissement pouvant être plus précoce que pour la population générale, fait que les Esat se retrouvent confrontés à la problématique de l'accompagnement de travailleurs handicapés vieillissants<sup>10</sup>. Ce vieillissement, qui s'exprime tant sur le plan physique que psychique, « ajoute de l'incapacité aux incapacités initiales<sup>11</sup> » et pose la question de la prise en compte d'une plus grande fatigabilité chez ces travailleurs<sup>12</sup>;
- dans le cas des jeunes handicapés, l'entrée en Esat ne peut plus se penser uniquement en termes de transition entre l'Institut médico-éducatif (IME) / Institut thérapeutique éducatif et pédagogique (Itep) et l'Esat. Certains entrent en Esat après une scolarisation en milieu ordinaire. Les repères, les codes et les modes d'interaction de ces jeunes diffèrent de ceux des usagers qui n'ont connu que les établissements spécialisés et l'accompagnement doit alors tenir compte de ces différences et de leurs conséquences.

Adapter les pratiques professionnelles à la diversité des publics et à leurs besoins et attentes n'est pas le seul défi à relever par les Esat. Au-delà des publics, ce sont les parcours qui se diversifient. On n'entre plus forcément dans un Esat pour y rester jusqu'à la fin de sa vie active. Les parcours peuvent être mixtes entre le milieu ordinaire et le milieu protégé et les personnes peuvent également décider de changer d'Esat. « L'ensemble de ces évolutions a renforcé la dimension sociale et médico-sociale des Esat, au-delà de l'activité à caractère professionnel proposé aux personnes handicapées »<sup>13</sup>.

Si le présent document formule des recommandations concernant les personnes relevant de handicap psychique, les personnes vieillissantes et les jeunes handicapés issus d'une scolarisation ordinaire, d'autres concernent l'ensemble des travailleurs handicapés et des problématiques plus transversales auxquelles sont confrontés les Esat.

## 2 LE CHAMP DE LA RECOMMANDATION

La thématique de « L'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat » est inscrite dans le programme de travail 2012-2013 de l'Agence, au titre du soutien aux professionnels. Cette programmation répond aux évolutions que vivent ces établissements/services au regard des publics qu'ils accueillent ainsi que sur le plan économique.

Cette recommandation concerne tous les Esat relevant de l'article L312-1 5° 1<sup>er</sup> alinéa du CASF, quel que soit le public accueilli. Cependant, elle traite particulièrement des adaptations de l'accompagnement des travailleurs handicapés d'Esat en fonction des évolutions constatées pour ce public en termes d'âge, de handicap et de parcours.

<sup>10</sup> Cleirppa-Chorum, *Recherche-action Vieillesse et cessation d'activité des travailleurs handicapés*, avril 2006.

<sup>11</sup> Nous reprenons ici en partie la formule de Bernard Azema et Nathalie Martinez - « Les personnes handicapées vieillissantes : espérance de vie et de santé; qualité de vie », *Revue française des affaires sociales*, n° 2, 2005.

<sup>12</sup> La question du vieillissement est à distinguer de celle de la retraite, la seconde ne pouvant se substituer à la première.

<sup>13</sup> Rapport IGAS, *Établissement et services pour personnes handicapées. Offre et besoins, modalités de financement*, octobre 2012, p. 63

Cette recommandation s'adresse principalement aux professionnels des Esat mais peut constituer un support d'échanges et de réflexions pour et avec les travailleurs handicapés, leurs proches ou encore les partenaires institutionnels comme les maisons départementales pour les personnes handicapées (MDPH) ou plus généralement les collectivités locales, les partenaires opérationnels : les foyers d'hébergement, les représentants légaux, les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), les services d'accompagnement médico-social de personnes adultes handicapées (SAMSAH), les pôles de jour, les foyers de vie, les secteurs de psychiatrie générale (unités d'hospitalisation, centres médico-psychologiques, ...) et le cas échéant les dispositifs spécifiques de psychiatrie du sujet âgé, les établissements pour personnes âgées dépendantes, les services à domicile ou encore les associations partenaires et les bénévoles.

Cette recommandation spécifique aux Esat aborde des thématiques traitées dans des recommandations de l'Anesm publiées précédemment auxquelles il convient de se référer également :

- *Élaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service* (mai 2010) ;
- *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* (décembre 2008) ;
- *L'ouverture de l'établissement à et sur son environnement* (décembre 2008).

Cette recommandation s'est articulée avec le « plan d'adaptation et de développement des Esat » mené par la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). Différentes questions traitées dans ce cadre n'ont pas été retenues pour la présente recommandation. Il s'agit :

- des questions d'ordre budgétaire liées notamment à la tarification des établissements et services ;
- des questions d'ordre commercial liées notamment à la concurrence des Esat avec les entreprises issues du milieu ordinaire ;
- des questions institutionnelles de coordination territoriale notamment la question de la place des Agences régionales de santé (ARS), des MDPH, etc.

## 3 LES OBJECTIFS DE LA RECOMMANDATION

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles sont des repères, des orientations, des pistes pour l'action destinées à permettre aux professionnels de faire évoluer leurs pratiques pour améliorer la qualité des prestations rendues aux usagers et mettre en œuvre la démarche d'évaluation. Elles ne sont ni des dispositions réglementaires, ni un recueil des pratiques les plus innovantes et ne sont pas à prendre en tant que tels, comme un référentiel d'évaluation pour le secteur social et médico-social. Elles représentent l'état de l'art qui fait consensus à un moment donné. Une pratique n'est pas bonne dans l'absolu. Elle l'est par rapport à un objectif à atteindre, dans un contexte donné et à un moment donné, en fonction des connaissances existantes. Si elle cible des pratiques précises, une recommandation n'a pas pour objectif d'apporter une « solution clefs en main »<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> Procédure d'élaboration des recommandations, [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)

La recommandation a pour objectif d'identifier et de promouvoir les solutions mises en œuvre au sein des Esat et celles travaillées avec l'environnement pour construire des réponses adaptées aux besoins et attentes des personnes accompagnées et améliorer les parcours personnalisés des travailleurs handicapés.

Une double attention est portée : identifier les modalités de fluidité des parcours adaptés aux attentes et besoins des personnes mais aussi encourager le développement de pratiques et d'organisations au sein des Esat susceptibles d'améliorer les réponses apportées.

Cette recommandation s'inscrit dans les démarches déjà innovantes des Esat et promeut la dynamique visant à construire des solutions avec et pour les travailleurs handicapés en s'appuyant sur les ressources du territoire.

## 4 LA RECOMMANDATION, MODE D'EMPLOI

Cette recommandation se décline en trois parties :

- la première partie aborde la question de la nécessité de « l'ancrage territorial » et des conditions facilitant la construction de partenariat visant la coopération entre les différents acteurs dans l'objectif d'offrir aux travailleurs handicapés des solutions adaptées, des facilités de participation citoyenne ou encore une accessibilité au milieu adapté/ordinaire de travail ;
- une seconde partie traite de « la dynamique de l'établissement ». Sont alors abordés la gouvernance des établissements/services et les moyens organisationnels mis en place dans une optique de valorisation et de sécurisation du travailleur handicapé, mais aussi dans l'objectif de s'adapter à la diversité du public accueilli ;
- la dernière partie, intitulée « la co-construction du projet personnalisé », présente l'accompagnement en Esat comme le fruit d'une élaboration nécessaire et continue avec le travailleur handicapé. Les différentes modalités d'accompagnement au sein de l'Esat et dans les temps de transition y sont abordées.

Chaque chapitre comporte des recommandations génériques numérotées, déclinées ainsi :

- les **enjeux et effets attendus** : qu'est-ce qui est en question ? Quels objectifs cherche-t-on à atteindre ?
- les **déclinaisons concrètes** de la recommandation : quelles actions sont possibles pour atteindre ces recommandations ?
- les **illustrations** sont destinées, d'une part à mettre en évidence certaines spécificités liées au public accompagné, d'autre part à mettre en partage quelques-unes des expériences développées localement. La vocation de ces illustrations est uniquement d'éclairer le propos. Elles n'ont pas de caractère exhaustif et ne constituent pas des recommandations. Si elles ne sont pas transférables en l'état à l'ensemble des Esat, elles peuvent néanmoins inspirer des initiatives. Parfois deux illustrations sont proposées afin de montrer l'étendue des pratiques pouvant répondre à un objectif ;
- les **points de vigilance** attirent également l'attention sur des problématiques importantes ;

- **l'essentiel** des recommandations est résumé à la fin de chaque chapitre. Une synthèse de l'ensemble du document, ainsi qu'une bibliographie et un document d'appui sont, par ailleurs, disponibles sur le site de l'Anesm ([www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)).

Dans cette recommandation, les termes de personnes handicapées ou de travailleurs handicapés sont utilisés pour dénommer les personnes accueillies en Esat. La dénomination de travailleur handicapé est utilisée quand la personne handicapée est entrée en Esat. À chaque fois qu'il est question d'une personne non encore accueillie en Esat, l'expression personne handicapée a été choisie.

Le document est complété par un index des thématiques évaluatives et des annexes comportant les éléments d'appropriation de la recommandation, sa méthode d'élaboration et la liste des personnes ayant participé à sa réalisation.



# DES RÉPONSES TERRITORIALISÉES

L'Esat se caractérise par sa fonction économique qui est au service de sa mission médico-sociale. Il s'inscrit de fait dans son environnement et doit être perçu par la clientèle et les fournisseurs comme un acteur de l'économie locale. Cette position lui confère une mission d'insertion sociale et professionnelle<sup>15</sup> à l'égard des travailleurs handicapés ayant des difficultés durables ou momentanées pour accéder au travail en milieu ordinaire ou adapté.

## 1 FAIRE CONNAÎTRE L'ÉTABLISSEMENT/SERVICE SUR SON TERRITOIRE

### Enjeux et effets attendus

L'Esat communique sur ses activités autant auprès des personnes handicapées et de leurs proches, qu'auprès de ses pairs (les autres Esat), du monde économique, des acteurs institutionnels (MDPH / ARS / Département / Région / Communes / Établissements publics de coopération intercommunale – EPCI), ou encore des partenaires médico-sociaux, sanitaires et sociaux (Samsah, référent handicap du pôle emploi, Cap emploi, centres médico-psychologiques, services sociaux départementaux, ...). L'Esat doit être connu et reconnu par ces différents acteurs dans son bassin de vie.

- Les Esat se situent au centre de problématiques médico-sociales et économiques. Leur communication concerne des publics très différents, elle doit conjuguer différentes logiques simultanément.
- La mission d'insertion sociale et professionnelle de l'Esat est connue et reconnue par les différents acteurs du champ du handicap (ARS, MDPH, foyers, SAVS, ...).
- Les personnes handicapées sont informées des options possibles qui s'offrent à elles pour une entrée en Esat.
- L'Esat est reconnu par le monde économique.

### RECOMMANDATIONS

↳ Informer les partenaires du handicap, les personnes handicapées et leurs proches des activités déployées au sein de l'Esat par le biais des associations, des fédérations, des salons, ou encore des manifestations. Dans le cadre des relations entre l'Esat et la MDPH, se mettre en lien avec le référent insertion professionnelle de cette dernière afin de proposer des visites et rencontres au sein de l'Esat, dans le but d'améliorer les orientations et de fluidifier les parcours.

<sup>15</sup> Le terme d'insertion sociale et professionnelle intègre les démarches visant l'apprentissage et le développement de gestes professionnels, la formation et la qualification professionnelle et toutes les démarches visant la reconnaissance et la validation des acquis de l'expérience ainsi que celles relatives à l'intégration du travailleur handicapé dans les sphères de travail adapté ou ordinaire. Cette dénomination concerne également les démarches favorisant l'autonomie et l'émancipation participant ainsi à l'inscription du travailleur handicapé dans la vie sociale.

- ↘ Valoriser les compétences des travailleurs handicapés et mettre en avant la qualité des productions de services et de biens que l'Esat propose sur son territoire. Cette identification participe à la construction de l'identité sociale et professionnelle des populations qu'il accueille.
- ↘ Créer des relations privilégiées avec les entreprises du territoire, qu'elles soient clientes ou non de l'Esat. Cette construction s'inscrit dans la durée pour permettre l'instauration d'un climat de confiance. Ce type de démarche implique une présence sur le terrain, par exemple dans les clubs d'entreprise, chambres économiques et/ou syndicats inter-professionnels.

#### ILLUSTRATION

*Le conseil d'administration de l'organisme gestionnaire d'un Esat souhaite que les chargés d'insertion participent à des clubs d'entreprises pour faciliter l'insertion des travailleurs handicapés de l'Esat. Actuellement, le directeur et un responsable sont inscrits à deux clubs d'entreprises. Le responsable du secteur touristique de l'Esat contribue à l'information de l'office du tourisme et s'implique dans un groupement d'acteurs du tourisme.*

- ↘ Rester en veille sur toutes les initiatives du bassin de vie et évaluer la pertinence d'une participation de l'Esat, que celle-ci passe par la présence de l'équipe de professionnels et/ou des travailleurs handicapés eux-mêmes.
- ↘ Participer aux animations locales en valorisant les réalisations des travailleurs handicapés.

#### ILLUSTRATION

*Un marché de Noël est organisé sur le territoire d'un Esat. Son directeur prend contact avec les organisateurs afin d'envisager sa participation à cette manifestation annuelle. L'Esat met en place un chalet avec une participation partagée entre les professionnels et les travailleurs handicapés. Les produits maraîchers de l'Esat sont ainsi mis en valeur et commercialisés directement.*

*Cette action permet, outre la commercialisation des produits, un contact direct entre le travailleur handicapé et le client. Les remarques positives des clients quant à la qualité des produits vendus valorisent les travailleurs handicapés.*

## 2 VALORISER LES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN DÉVELOPPANT LES ÉCHANGES ENTRE L'ESAT ET SON TERRITOIRE

### Enjeux et effets attendus

Aujourd'hui encore, le grand public comme les acteurs économiques ordinaires se représentent mal les activités proposées en Esat. Ces derniers peuvent encore développer des activités traditionnelles comme le conditionnement mais ils en développent d'autres (restauration, production artisanale, ...). Certaines d'entre elles sont d'ailleurs particulièrement innovantes, à forte technicité et touchent des secteurs diversifiés (agro-alimentaire, aéronautique, technologies de pointe, tourisme, ...). Cette évolution ainsi que l'ouverture progressive des Esat à leur environnement participent à l'évolution des représentations des partenaires à l'égard des Esat. Les Esat sont devenus des acteurs de l'économie sociale à part entière<sup>16</sup>.

- Les productions<sup>17</sup> des travailleurs handicapés sont valorisées.
- Une connaissance des différents types de handicap est diffusée et les employeurs potentiels sont informés de la possibilité d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés.

### RECOMMANDATIONS

- ↘ Profiter de toutes les occasions de visites (rendez-vous, accueil de réunion de partenaires, journées portes ouvertes...) pour impliquer au mieux les travailleurs handicapés dans la présentation de leur activité.
- ↘ Développer des activités ouvertes sur l'extérieur, favorisant l'échange avec les populations locales.

### ILLUSTRATION

*Un Esat a profité de la nécessité de restructurer son activité de self-service pour développer une nouvelle activité de restauration ouverte à tous. Aujourd'hui, 60 clients déjeunent quotidiennement dans le même espace que l'ensemble des travailleurs handicapés de l'Esat.*

- ↘ Participer à la connaissance du travail protégé par l'intermédiaire de réseaux, de centres de formation, de forums, ... L'intervention concerne autant les professionnels que les travailleurs handicapés.

<sup>16</sup> Exemples d'expériences d'Esat sur des activités de village vacances, de parc de loisirs, d'activités permettant de relancer une dynamique économique sur un bassin de vie, ZRIBI G., *L'avenir du travail protégé – Les Esat dans le dispositif de l'emploi*, 4<sup>e</sup> ed. EHESP, 2012, Rennes, pp 88-95.

<sup>17</sup> Dans le sens des biens ou des services produits.

- ↘ Accueillir en stage des futurs professionnels pour leur permettre de découvrir le fonctionnement d'un Esat et dans le même temps recueillir leur regard neuf sur une organisation toujours à améliorer.
- ↘ Favoriser le bénévolat de compétences en appui de l'équipe professionnelle de l'Esat en proposant l'animation d'ateliers thématiques. L'Esat encadre le recours à ce bénévolat par une convention et une charte qui fixent les conditions d'intervention, les responsabilités, et préviennent les éventuels conflits d'intérêt.

**ILLUSTRATION**

*La participation de bénévoles est sollicitée dans un Esat pour aider à l'organisation d'événements festifs, pour intervenir sur des animations thématiques. Préalablement, des réunions préparatoires sont mises en œuvre. Ainsi, l'Esat vérifie que les bénévoles ont compris leur mission et qu'ils y adhèrent. Des réunions bilans servent à les remercier de leur participation, à recueillir leur perception de l'Esat et de son fonctionnement. Par l'intermédiaire de ces bénévoles, l'Esat compte ainsi modifier les représentations sociales qui entourent ce type de structure, voire faire au minimum connaître leur existence au grand public.*

### 3 ÉLABORER ET CONFORTER DES PARTENARIATS AFIN DE FACILITER LES TRANSITIONS ET FAVORISER LA VIE SOCIALE

#### Enjeux et effets attendus

Le travail en partenariat et l'analyse commune des populations et de leurs problématiques aboutissent parfois à un constat de carence d'offre de services. Le travail en réseau permet de construire des solutions de proximité adaptées aux attentes et besoins des travailleurs handicapés. Qu'il s'agisse de l'accès aux droits sociaux, à la santé, au logement, au transport, à la formation ou au travail en milieu ordinaire, les interlocuteurs ne sont pas forcément préparés à aménager leurs dispositifs et leurs modalités de fonctionnement. L'interaction entre les professionnels d'Esat et ses partenaires permet de rendre ces dispositifs accessibles aux travailleurs handicapés. L'élaboration d'outils communs entre partenaires facilite notamment les transitions tout au long du parcours du travailleur handicapé, aussi bien entre structures médico-sociales qu'entre milieu protégé et milieu ordinaire.

La construction commune de telles solutions implique un partage entre acteurs de connaissances acquises et spécifiques, mais aussi la transmission d'informations relatives aux travailleurs handicapés. La confidentialité doit alors être respectée par les professionnels<sup>18</sup>. La décision du travailleur handicapé et de son représentant légal, le cas échéant, de transmettre ou non des informations prime sur toute initiative d'échanges des partenaires.

<sup>18</sup> Anesm, *Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance*, juin 2011.

- Les parcours des travailleurs handicapés sont personnalisés et combinent les interventions des professionnels de l'Esat et celles des partenaires.
- Les travailleurs handicapés connaissent les différents partenaires locaux qui favorisent leur insertion. Leur expertise concernant leur propre vécu est reconnue et intégrée aux échanges entre partenaires.
- Les connaissances acquises et spécifiques comme les informations relatives aux travailleurs handicapés sont partagées entre les différents partenaires, sous couvert du respect de la confidentialité et de l'accord du travailleur handicapé et de son représentant légal, le cas échéant.

#### RECOMMANDATIONS

- ↘ Favoriser l'ouverture aux associations locales (sociales, culturelles, sportives, ...) et les sensibiliser à l'adhésion et la participation de personnes handicapées à leur objet social. Proposer, le cas échéant, une présentation de leurs activités au sein de l'Esat.
- ↘ Identifier les interlocuteurs des administrations, des institutions, des entreprises ou encore des associations œuvrant au développement local (les communes, EPCI, départements, régions, Chambres de commerce et d'industrie – CCI, ...) pour envisager conjointement l'amélioration de l'accès aux droits<sup>19</sup>. Lorsque cela est possible, faire des propositions d'amélioration et construire les solutions avec ces acteurs.

#### ILLUSTRATION

*Une association, rassemblant de nombreux Esat d'une même région, a décidé de mener un projet de création d'un pôle d'information et d'orientation à destination des retraités et futurs retraités.*

*Ce projet est avant tout multi-partenarial avec la participation de différents acteurs administratifs, sociaux et associatifs présents sur l'ensemble du territoire régional. Il vise à favoriser les démarches des personnes vers les dispositifs de droit commun existants et à permettre un accompagnement personnalisé lors de cette transition pour le travailleur handicapé et son environnement. Ce partenariat est engagé au sein de comités techniques qui œuvrent à la réalisation d'outils d'information adaptés et d'outils d'orientation des travailleurs handicapés vers des interlocuteurs locaux.*

*Ce pôle d'information et d'orientation développe 4 thématiques principales :*

- *les démarches administratives et l'évaluation des ressources ;*
- *l'accompagnement social et médico-social ;*
- *le développement de propositions favorisant l'intégration des personnes au sein de leur vie locale ;*
- *la prévention santé, l'accès aux soins, la sensibilisation des professionnels des Esat aux différents aspects de cette transition.*

<sup>19</sup> Les droits évoqués ici sont ceux en référence à la charte sociale européenne, à savoir, les droits indivisibles de tous les droits de l'homme qu'ils soient civils, politiques, économiques, sociaux ou culturels.

- ↳ Construire des partenariats afin d'élaborer des parcours personnalisés mêlant mise à disposition en entreprise, actions de formation et accompagnement en Esat.

#### ILLUSTRATION

*Pour favoriser l'accès à la validation d'acquis et d'expérience (VAE) des travailleurs handicapés et valoriser l'expérience professionnelle, un dispositif régional d'accompagnement intitulé « CAP VAE » a été créé à l'initiative d'un Esat. Depuis, une trentaine d'Esat se sont regroupés et ce partenariat a permis à des travailleurs handicapés de s'inscrire dans un parcours de qualification par la voie de la VAE dans le cadre du décret n° 2009-565 du 20 mai 2009. Ce dispositif propose un accompagnement poussé et individualisé à la VAE de 14 à 18 mois selon une modélisation précise (choix du diplôme, positionnement au regard des compétences professionnelles acquises, accompagnement à la rédaction des dossiers VAE, évaluation in itinere et préparation au jury).*

*De nombreuses ressources sont mobilisées :*

- *en interne des Esat où l'implication de la direction permet l'impulsion de la démarche de qualification, la participation des professionnels au sein des ateliers et celle du référent VAE permet de travailler avec les candidats la conceptualisation des gestes professionnels, la polyvalence et le développement d'outils (book photos, grilles évaluation, dossier de suivi selon le référentiel choisi); des bénévoles sont dans certains Esat associés à la démarche;*
- *les formateurs des centres accompagnateurs (AFPA, CAVA, CFPPA,<sup>20</sup> ...) viennent pour sensibiliser et former au référentiel les personnels d'encadrement et aider les candidats à l'élaboration du dossier VAE, à définir les activités à présenter devant le jury, à préparer la situation du jury et les formations complémentaires pour les travailleurs handicapés qui n'auraient pas obtenu l'intégralité de la certification.*

*Grâce à ce partenariat, à la mobilisation et à l'implication de tous les acteurs de terrain, ce dispositif a permis à 300 travailleurs handicapés de valider leur expérience professionnelle via la VAE et d'obtenir un diplôme ou un titre professionnel avec un taux de réussite de 82 %.*

<sup>20</sup> Association de formation pour adultes (AFPA), Centre académique de validation des acquis (CAVA), Centre de formation professionnelle et de promotion agricole pour adulte (CFPPA).

- ↘ S'appuyer sur la volonté de quelques acteurs identifiés sur le territoire pour développer progressivement des échanges sur des sujets qui émergent et sont alimentés au cours du temps. Construire, notamment avec les MDPH et les IME/Itép, une connaissance commune de l'orientation professionnelle des personnes handicapées et plus largement de leur insertion sociale et professionnelle. L'élaboration du projet de vie, l'expertise de l'Esat sur l'activité professionnelle en son sein et à l'extérieur, les essais possibles préalables aux orientations décidées par la CDAPH, sont autant de sujets sur lesquels les partenaires peuvent échanger pour construire des solutions adaptées aux publics. Tout au long du processus d'élaboration de ces solutions, de nouveaux interlocuteurs pourront se rattacher aux échanges, tels que les Cap emploi, pôles emploi, missions locales, les groupements d'entreprises, ou encore les centres de formation.
- ↘ Construire entre partenaires et avec le travailleur handicapé des outils communs de lecture partagée pour créer des passerelles facilitant les transitions. Ces outils communs peuvent avoir pour but :

  - d'identifier des potentialités pour intégrer l'Esat (au sein de l'IME, par exemple) ou pour intégrer une entreprise du milieu ordinaire (une entreprise adaptée, par exemple) ;
  - de discerner des intérêts et des potentialités d'apprentissage pour engager une formation, une VAE ;
  - de repérer des signes pouvant conduire à une entrée en accueil de jour.

#### ILLUSTRATION

*Les équipes professionnelles d'un IME et d'un Esat ont travaillé à l'harmonisation d'outils qui pour les uns appréciaient les potentialités de sortie de l'IME vers l'Esat et pour les autres estimaient les potentialités d'entrée en Esat.*

*Ce travail a permis de trouver des définitions communes comme celle de « compétences » et de proposer rapidement aux jeunes une situation professionnelle répondant à leurs attentes.*

*Cette démarche facilite les passerelles entre ces deux établissements qui échangent des informations avec et pour l'usager sur ses potentialités à intégrer ou non l'Esat.*

- ↘ Entretien et valoriser les partenariats de l'établissement. Utiliser les réseaux relationnels de ses partenaires pour élargir les possibilités de coopération de l'Esat.

#### ILLUSTRATION

*Dans un département, les Esat se sont regroupés en association au sein de laquelle ils partagent leurs recherches de solutions pour répondre aux demandes des travailleurs handicapés. Ces échanges permettent aux uns et aux autres de s'appuyer sur les réseaux développés par l'ensemble des Esat du territoire.*

**ILLUSTRATION**

*Cet Esat a fait le constat du vieillissement important des travailleurs handicapés, il a construit avec le partenaire du foyer d'hébergement une première expérience d'accueil de jour qui a satisfait les travailleurs handicapés en proposant ainsi des alternatives au temps partiel réclamé. Ensemble, la direction du foyer et de l'Esat ont rencontré les financeurs potentiels pour transformer cette expérimentation en mettant en place une section adaptée d'Esat (Section annexe d'établissement et service d'aide par le travail - Saesat) ouverte aux travailleurs d'Esat à temps partiel résident ou non au foyer.*

- ↘ Formaliser les partenariats en définissant les objectifs, le contenu et les modalités de partage d'informations. C'est à cette occasion que les modalités d'intervention, notamment du secteur psychiatrique, sont précisées. Veiller à la pertinence des relations entre les partenaires en réinterrogeant régulièrement les objectifs et les modalités de leurs échanges. Effectuer les ajustements nécessaires afin de pérenniser les engagements.
- ↘ Modéliser et communiquer sur les innovations (économiques, sociales, ...) développées en Esat en s'appuyant au besoin sur des instances reconnues telles que les universités, les centres de recherche, ou encore les pôles ressources.
- ↘ Participer à l'élaboration des plans/schémas locaux pour identifier des problématiques non traitées sur le territoire mais également notifier les innovations mises en œuvre.

**ILLUSTRATION**

*En Vendée, dans le cadre d'une étude sur la situation des travailleurs handicapés orientés en Esat et mise en œuvre dans le cadre des actions du plan local d'insertion des travailleurs handicapés en lien avec la délégation territoriale, l'ARS et la MDPH, les directeurs des Esat du département ont été conviés à une réunion pour la présentation des résultats de l'enquête et pour un échange sur :*

- les modalités de gestion des listes d'attente en Esat avec la réalisation d'un outil de suivi commun ;
- l'état des lieux des parcours professionnels mis en place dans les différents établissements et notamment sur le dispositif « différent et compétent » ;
- les pistes et propositions afin d'améliorer la fluidité des parcours des travailleurs.

*Une initiative rassemblant tous les services et acteurs d'un même territoire sera renouvelée annuellement.*

- ↘ Proposer aux travailleurs handicapés de participer à l'élaboration de solutions multi-partenariales, les accompagner dans cette démarche par la mise en place de groupe-projet<sup>21</sup>. L'expertise qu'ont les travailleurs handicapés sur leur propre vécu est une source de connaissance irremplaçable concernant les publics, leurs attentes et leurs besoins.
- ↘ Rappeler la confidentialité des échanges et des écrits lors des réunions et dans les documents officiels tels que le règlement intérieur, les fiches de poste, ou encore les documents remis à l'embauche ou à l'entrée de stagiaires.
- ↘ Informer les travailleurs handicapés et leur représentant légal le cas échéant, à travers le livret d'accueil des modalités d'échanges entre partenaires des informations les concernant. Ils connaissent ainsi l'obligation de recueillir leur consentement pour tout échange d'informations et les modalités de consultation de leur dossier personnel. S'ils souhaitent en prendre connaissance, même s'il n'existe aucune disposition législative en ce sens s'agissant des informations à caractère éducatif ou social, ils sont accompagnés pour prendre connaissance de leur dossier personnel s'ils le demandent (de manière analogue à ce que prévoit l'article L 1111-7 du Code de la santé publique s'agissant de l'accès au dossier médical).
- ↘ Impliquer les travailleurs handicapés dans la rédaction des documents relatifs à leur parcours en respectant leur volonté de transmettre ou non les informations.

<sup>21</sup> Anesm, *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale*, 2008, p. 24.

## L'essentiel

### FAIRE CONNAÎTRE L'ÉTABLISSEMENT/SERVICE SUR SON TERRITOIRE

- En communiquant sur les services offerts aux personnes handicapées et sur les activités professionnelles déployées au sein de l'Esat.
- En développant un réseau de partenaires sociaux, médico-sociaux, sanitaires et économiques.
- En participant à la vie locale.

### VALORISER LES COMPÉTENCES DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN DÉVELOPPANT LES ÉCHANGES ENTRE L'ESAT ET SON TERRITOIRE

- En développant des initiatives favorisant la rencontre des travailleurs handicapés et des acteurs extérieurs.
- En diffusant sa connaissance des handicaps par le biais d'interventions à l'extérieur (centres de formation, forums, ...).
- En accueillant en stage de futurs professionnels du secteur et des bénévoles.

### ÉLABORER ET CONFORTER DES PARTENARIATS AFIN DE FACILITER LES TRANSITIONS ET FAVORISER LA VIE SOCIALE

- En identifiant les acteurs du territoire.
- En construisant des partenariats.
- En intégrant les travailleurs handicapés dans l'élaboration de solutions cherchant à répondre à leurs besoins.
- En modélisant et en communiquant sur les innovations développées en Esat et/ou avec le réseau de partenaires.
- En respectant la confidentialité des échanges d'informations entre professionnels à propos des travailleurs handicapés.



# LA DYNAMIQUE DE L'ÉTABLISSEMENT

L'Esat ajuste les activités qu'il propose à la diversité des travailleurs handicapés. Mais le choix et le développement de ces activités, de même que l'organisation interne à l'établissement, découlent à la fois de cette adaptation et des opportunités et contraintes de l'environnement économique.

Pour faire face à cette double adaptation des activités proposées, l'accompagnement des professionnels de l'Esat constitue la pierre angulaire de l'accompagnement des travailleurs handicapés au niveau organisationnel.

Le projet d'établissement<sup>22</sup> est l'outil de pilotage de l'organisation de l'Esat. Il définit les axes d'accompagnement, fixe les objectifs et les délais, décrit les moyens nécessaires et détermine des indicateurs permettant d'évaluer les actions mises en œuvre. L'ensemble de l'équipe de l'Esat en a connaissance et y inscrit son action.

## 1 INTÉGRER DANS LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT LES SPÉCIFICITÉS DES PUBLICS

### Enjeux et effets attendus

Dans son projet d'établissement, l'Esat définit la manière dont la fonction économique est mise au service de sa mission médico-sociale. Cette définition s'appuie sur une analyse de l'environnement de la structure et des besoins et attentes des travailleurs handicapés. Les spécificités des publics accueillis et de leurs problématiques sont en effet intégrées dans le projet d'établissement.

- La capacité des établissements à s'adapter aux besoins des personnes accueillies peut se développer.
- Le projet d'établissement est adapté à l'évolution des besoins des publics accueillis.
- Les activités de l'Esat et les ajustements nécessaires en fonction des spécificités des publics sont clairement définies dans le projet d'établissement qui est connu de tous les acteurs.

### RECOMMANDATIONS

- ↘ Organiser une veille sur les évolutions du public accueilli et de ses attentes et besoins. Définir des plans d'action à partir du projet d'établissement et les évaluer annuellement en équipe. L'évaluation porte sur l'analyse de l'adéquation des actions mises en œuvre (activité à caractère professionnel et de soutien) avec les besoins et attentes des travailleurs handicapés. Leur participation à cette démarche est favorisée.
- ↘ Intégrer dans le projet d'établissement :
  - la caractérisation, l'évolution des publics et les aménagements appropriés à mener en fonction de la diversité des personnes handicapées accueillies ;

<sup>22</sup> Anesm, *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service*, mai 2010.

- la présentation de l'ensemble des services offerts par l'Esat aux travailleurs handicapés en rapport avec les différentes problématiques rencontrées ;
- le positionnement de l'Esat par rapport à ses partenaires sanitaires, sociaux, médico-sociaux et économiques (services apportés, modalités d'interaction, ...);
- la définition des activités à caractère professionnel (polyvalence, niveau d'appropriation du poste, ...) pour faciliter l'appropriation des postes par les travailleurs handicapés en fonction de leurs intérêts, potentialités et troubles (de l'attention, dans les relations, dans le maintien de la motivation, ...);
- les modalités d'accès à la formation, à la reconnaissance des savoir-faire et des compétences (RSFC) et à la VAE sont ajustées en fonction des activités professionnelles proposées et des caractéristiques des publics (potentialités d'apprentissage, d'abstraction, ...);
- les modalités d'anticipation de l'établissement sur des problématiques rencontrées (par exemple en cas d'aléas économiques, d'absences des travailleurs handicapés, ...). Toutes les situations pouvant générer de l'anxiété, notamment pour les personnes handicapées psychiques particulièrement sensibles aux changements relationnels, et pouvant être anticipées doivent l'être afin de favoriser le bien être au travail de l'ensemble des publics accueillis.

#### ILLUSTRATIONS

*Un Esat prévoit de former au moins deux personnes sur un poste de travail. En l'absence de l'un, l'autre peut ainsi intervenir, son poste ne nécessitant pas, pour sa part, de remplacement.*

*Un autre Esat prévoit de constituer un pôle de travailleurs polyvalents qui intervient en renfort d'une activité de service (cuisine) en cas d'absence de l'un d'entre eux. Cette solution a d'autre part l'avantage d'offrir à des travailleurs handicapés trop fragiles pour être à temps plein sur une telle activité la possibilité d'y participer ponctuellement.*

- ↳ Identifier les champs où l'Esat doit s'appuyer sur des partenariats du fait de sa mission médico-sociale. La spécificité des publics identifiés dans cette recommandation implique de déterminer les acteurs externes du secteur de la santé mentale, des personnes âgées, de l'insertion des jeunes, de la retraite avec lesquels l'Esat a besoin de travailler.

## 2 DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS À CARACTÈRE PROFESSIONNEL ADAPTÉES AUX PUBLICS

### Enjeux et effets attendus

Les activités à caractère professionnel, même si elles répondent aux mêmes exigences de qualité que celles du milieu ordinaire, sont l'objet de déclinaisons spécifiques, répondant à l'impératif de personnalisation. Les travailleurs handicapés peuvent ainsi participer à leur réalisation.

L'évolution concomitante des activités et des publics accueillis engage les professionnels dans une réflexion quant à leur manière d'agencer la réalisation de ces activités, d'organiser les apprentissages et d'accompagner ces publics aux problématiques et situations de handicap variées.

La diversification des activités passe par une veille économique et l'identification dans les marchés ciblés d'activités professionnelles diversifiées en termes de contenus, de complexité de réalisation, d'utilisation de machine, etc. Ce panel de solutions offert aux travailleurs handicapés doit pouvoir répondre aux potentialités évolutives des différents publics. Il n'y a pas de « bonnes » ou de « mauvaises » activités en soi. La pertinence d'une nouvelle activité dépend étroitement de la façon dont celle-ci a été développée et du type de public qui y sera associé.

- L'accessibilité des actions mises en œuvre au regard des potentialités de chaque travailleur handicapé est systématiquement recherchée afin de maintenir sa possibilité de choix.
- Le choix offert aux travailleurs handicapés en matière d'activités à caractère professionnel est assuré par l'équilibre financier trouvé entre les différentes activités.

### RECOMMANDATIONS

- ✎ La direction de l'Esat étudie avec l'équipe de professionnels éducatifs et techniques la mise en œuvre d'une nouvelle activité et s'appuie sur les ressources du territoire, notamment le DLA (dispositif local d'accompagnement) et l'ARACT (association régionale de l'amélioration des conditions de travail).

### ILLUSTRATION

*Dans le cadre d'un projet de création d'une nouvelle activité au sein d'un Esat, le responsable d'établissement travaille avec le DLA durant la phase d'analyse des ressources et faiblesses du territoire pour identifier des champs d'activité à déployer. Il partage avec son équipe les activités cibles pour apprécier les modalités de mise en place éventuelle et statuer sur la faisabilité d'une des orientations identifiées.*

**POINT DE VIGILANCE**

L'étude de la mise en œuvre d'une nouvelle activité inclut des représentants de travailleur handicapé. L'association des travailleurs handicapés en amont facilite la mise en œuvre d'une nouvelle activité.

- ↘ Développer des activités où les travailleurs handicapés peuvent être reconnus grâce à une homologation de leur poste par une démarche qualité.
- ↘ Varier les types d'activités présentes au sein de l'Esat afin de satisfaire les intérêts des travailleurs handicapés et de correspondre à leurs potentialités, tout en maintenant l'équilibre économique de la structure.

**ILLUSTRATION**

*Après avoir proposé un atelier de correction de copies et de soutien téléphonique aux stagiaires en formation dans un organisme, l'Esat travaille maintenant en sous-traitance d'une société de réseau de distribution d'eau. Les travailleurs handicapés consultent informatiquement le réseau et veillent à sa conformité à partir de critères préétablis. Cette prestation répond à un niveau élevé de compétences de certains travailleurs et leur permet d'exercer une activité qui les valorise. Ce type d'activité s'intègre à un ensemble d'autres activités plus « classiques ».*

- ↘ Identifier les postes, à chaque intégration de nouvelles activités, en fonction de leurs exigences en matière de savoir-faire, de connaissances associées et d'éléments de compréhension (démarche intellectuelle et savoir-faire relationnel et/ou organisationnel). Cette décomposition de la compétence induit et qualifie l'intervention éducative et technique nécessaire.

# 3 ORGANISER L'ÉQUIPE EN FONCTION DES EXIGENCES LIÉES AUX SPÉCIFICITÉS DU PUBLIC ET DE CELLES RELATIVES AUX ACTIVITÉS DÉPLOYÉES

## Enjeux et effets attendus

Dans l'optique d'une organisation adaptée aux publics accueillis et aux activités développées, les fonctions, les attributions et la complémentarité des différents acteurs professionnels de l'Esat sont formellement définies. La définition du rôle de chacun aide à la lisibilité, notamment pour les travailleurs handicapés et leur entourage. Elle permet de fluidifier les relations entre acteurs qui répondent quotidiennement à des problématiques collectives et individuelles telles que celle de la prise de risque assumée (équilibre à trouver entre autonomie et protection, par exemple) ou encore celle de la transmission d'informations.

Le recrutement des professionnels et l'élaboration des plans de formation tiennent compte à la fois des besoins identifiés en terme d'accompagnement (techniques/approches de l'orientation professionnelle, connaissance des impacts des différents handicaps sur le quotidien des travailleurs handicapés, connaissances et repérage des signes de fatigabilité, connaissances et techniques relatives à l'entretien et au développement des motivations au travail, etc.) et de déploiement d'activités professionnelles (activités nouvelles, spécialisation, intégration de technologie au sein de l'Esat, etc.).

- L'Esat garantie l'effectivité de sa mission médico-sociale.
- Les liens entre les différents acteurs (administrateurs, directeurs, professionnels, bénévoles, travailleurs handicapés et représentants légaux) sont définis.

## RECOMMANDATIONS

- ↘ Définir clairement les délégations et subdélégations en fonction du projet d'établissement. À chaque niveau de responsabilités, spécifier les aspects fonctionnels et les aspects opérationnels.
- ↘ Associer les différentes parties prenantes (travailleurs handicapés, professionnels, instances de direction) en amont de la définition des orientations stratégiques économiques de l'organisme gestionnaire, afin qu'elles soient en phase avec les réalités du territoire et des besoins/attentes des travailleurs handicapés. Le responsable d'établissement définit les modalités générales des accompagnements médico-sociaux. Pour cela, il s'appuie sur un encadrement intermédiaire qui s'assure de l'équilibre entre la fonction économique et la mission médico-sociale<sup>23</sup>. Il prononce l'admission et il est garant du fonctionnement et de la sécurité de l'établissement.
- ↘ Construire et diffuser un organigramme hiérarchique et fonctionnel conçu à partir de la mise en œuvre de la mission de l'Esat.

<sup>23</sup> En fonction de la taille de l'établissement et de son effectif, un poste spécifique sera ou non dédié à cette vigilance.

- ↘ Élaborer les fiches de poste des salariés afin que leur complémentarité soit formalisée en identifiant des champs d'intervention (l'insertion professionnelle, le développement des apprentissages, l'insertion sociale, l'aménagement des postes de travail, la construction de parcours professionnels, l'accompagnement spécialisé pour les personnes relevant du handicap psychique, la préparation à la retraite, la technicité dans un champ professionnel) et en définissant leur interaction (réunion d'atelier, de projet, de synthèse, compte-rendu, ...). En fonction de l'évolution des publics, la réponse aux attentes s'ajuste et les champs d'intervention peuvent se modifier. Ainsi la validation de l'effectivité des fiches de postes fait l'objet d'une validation régulière.
- ↘ Formaliser les modalités d'intervention de l'équipe médico-psychologique (psychiatre, psychologue, infirmier, ...) pour améliorer l'intégration en Esat en particulier des travailleurs handicapés atteints de troubles psychiques. Son intervention se répartit sur les champs de :
  - l'aide à l'admission ;
  - l'adaptation du poste ;
  - la relecture de situations de travail avec le travailleur handicapé et/ou le moniteur technique ;
  - la formation des professionnels et des travailleurs handicapés sur le sujet des handicaps et notamment celui du handicap psychique ;
  - l'articulation des relations entre le travailleur handicapé, les professionnels de l'Esat, les professionnels du sanitaire et du social.

L'intervention médico-psychologique s'appuie sur des ressources internes ou externes à l'Esat.

- ↘ Identifier et définir la fonction d'insertion professionnelle. Cette fonction spécifique peut être assurée par un ou plusieurs professionnels de l'équipe.
- ↘ Préciser l'importance des fonctions du secrétariat/accueil au sein de l'Esat. L'accueil est en effet en première ligne pour l'information et l'orientation des travailleurs handicapés et des clients dans l'établissement.
- ↘ Soutenir les équipes, dans le cadre fixé par le projet d'établissement, pour leur permettre de créer des réponses innovantes adaptées aux différents publics accueillis.
- ↘ Développer des outils de coopération qui facilitent les circulations d'informations descendantes, ascendantes et transversales (notes de services, temps de réunion, tableau d'information, des contacts téléphoniques, ...) afin de faire face aux évolutions des comportements des publics et maintenir des réponses aux travailleurs handicapés les plus en adéquation avec leur préoccupation du moment.
- ↘ Mettre en œuvre la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (politique de GPEC<sup>24</sup>) en lien avec l'organisme gestionnaire.

<sup>24</sup> Gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

## 4 ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES ÉQUIPES

### Enjeux et effets attendus

Pour le poste de moniteur d'atelier, des professionnels de métiers sont recrutés. Ce profil de professionnel n'est pas toujours formé à l'accompagnement de travailleurs handicapés. Cependant, travailler en Esat implique écoute, ajustement, prise de distance, travail en équipe pluridisciplinaire et une connaissance des handicaps et des problématiques associées.

L'éducateur technique spécialisé a pour sa part un rôle de pivot dans l'accompagnement des travailleurs handicapés et vient soutenir le moniteur d'atelier dans son travail ; notamment sur l'impact de diversification des publics accueillis et de leurs problématiques, mais aussi relativement au contexte économique fluctuant et aux évolutions législatives de ces dernières années<sup>25</sup>.

Enfin, l'ensemble des équipes professionnelles d'Esat s'inscrit dans une double démarche : favoriser et développer l'autonomie et accompagner la perte progressive d'autonomie pour les personnes vieillissantes.

- Les pressions économiques peuvent contraindre l'Esat à privilégier les résultats économiques au détriment d'un accompagnement visant l'autonomie et les apprentissages. Le soutien aux professionnels est nécessaire dans cette recherche d'équilibre entre la mission médico-sociale et l'activité productive.
- Les démarches d'innovation mises en œuvre impliquent l'ensemble des professionnels de l'Esat et sont promues par l'établissement.
- La transformation du rôle des équipes techniques due à l'évolution des publics et des activités est accompagnée.
- Les professionnels tiennent compte dans leur pratique de la diversité des handicaps et de leurs manifestations.

### RECOMMANDATIONS

↘ Former les professionnels :

- à l'évolution des publics (personnes vieillissantes, personnes relevant de handicap psychique, par exemple) ;
- aux nouvelles problématiques rencontrées (personnes en difficultés sociales, conduites addictives, ...);
- aux compétences techniques et organisationnelles liées au développement de nouvelles activités ;
- à l'identification et la consolidation des compétences et des savoir-faire des travailleurs handicapés (RSFC, RAE, VAE).

↘ Former les professionnels aux techniques de recueil de la parole et d'écoute, à l'observation, à l'accompagnement vers l'insertion professionnelle (orientation), ou encore à la rédaction d'écrits professionnels (éthique et droits des usagers).

<sup>25</sup> Lois n° 2002-2 et n° 2005-102.

- ↘ Accompagner l'équipe des professionnels dans l'analyse des indicateurs de fragilité tels que les absentéismes, les refus de travailler, les replis sur soi, et toutes modifications notables de comportements et d'attitudes des travailleurs handicapés.
- ↘ Impliquer les professionnels dans les projets organisationnels pour maintenir et renforcer leur intérêt et leur motivation.
- ↘ Mettre à profit la pluridisciplinarité de l'équipe dans la réévaluation du projet et en diversifier les modalités (remplissage de grille, entretiens, recueil d'observations, analyse des avenants au contrat de soutien et d'aide par le travail (CSAT), ...) afin de minimiser la part de subjectivité inhérente à l'évaluation de la situation, des potentialités et des demandes d'autrui.
- ↘ Organiser des sessions d'échanges de pratiques, quelle que soit la forme qu'elles prennent, pour dynamiser les équipes et leur permettre d'être dans une dynamique d'innovation.

#### ILLUSTRATIONS

*Un Esat développe des visites dans d'autres structures pour repérer les innovations et les bonnes idées à transférer. Ces voyages sont très formateurs et permettent aux équipes de questionner et transformer leurs propres pratiques.*

*Un autre Esat a mené une expérience pilote. Pendant 1 an, un groupe s'est porté volontaire pour « tester » l'analyse de pratiques dans l'optique de vérifier l'adéquation de ce type d'outil avec les besoins et attentes des professionnels. L'expérience s'étant révélée concluante, l'ensemble des salariés bénéficie depuis janvier 2012 de cet outil.*

- ↘ Initier des réflexions et mettre en commun les expériences de bonnes pratiques sur les sujets préoccupants et les partager avec le plus grand nombre : avec les professionnels des Esat mais également avec les partenaires externes.

#### ILLUSTRATION

*Certains Esat ont pensé l'articulation entre le secteur gérontologique et celui du handicap en organisant des journées d'études et de formation entre les différents professionnels qu'ils proviennent de l'un ou de l'autre secteur. Des expérimentations communes et une enquête auprès des deux secteurs ont également été menées dans ce cadre.*

- ↘ Mettre en œuvre des actions communes (formations, par exemple) aux professionnels et aux travailleurs handicapés, qui sortent du cadre habituel de travail, pour favoriser la compréhension mutuelle.

- ✎ Proposer aux professionnels des avis de spécialistes notamment ceux du champ du handicap psychique, de la jeunesse, du vieillissement, mais aussi plus généralement, des spécialistes de toutes caractéristiques propres au public accueilli. En complétant ainsi leurs connaissances sur des sujets ou problématiques spécifiques, les professionnels restent dans une démarche de co-construction et de valorisation avec les travailleurs handicapés.

#### ILLUSTRATION

*Au début de son partenariat avec les Esat locaux, un réseau de santé mentale a été fortement sollicité par ces derniers pour former des moniteurs sur la maladie psychique. Or, au cours du temps, ces demandes ont diminué pour faire place à des interventions sur site où les professionnels de santé mentale adaptent au mieux, avec le moniteur, l'environnement de travail à la personne handicapée. Aujourd'hui, les équipes techniques ont appris à identifier les signes qui, pour chacun des travailleurs, leur permettent d'ajuster leur accompagnement. Ils ne sollicitent plus qu'exceptionnellement le réseau de santé mentale.*

## L'essentiel

### INTÉGRER DANS LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT LES SPÉCIFICITÉS DES PUBLICS

- En mettant en place une démarche d'évaluation continue des services offerts aux travailleurs handicapés.
- En définissant dans le projet d'établissement les services spécifiques développés en fonction de la caractéristique des publics accueillis.
- En identifiant dans le projet d'établissement, les champs où l'Esat doit s'appuyer sur des partenariats pour accompagner les travailleurs handicapés.

### DÉVELOPPER DES ACTIVITÉS À CARACTÈRE PROFESSIONNEL ADAPTÉES AUX PUBLICS

- En offrant des activités variées permettant de satisfaire les intérêts des travailleurs handicapés.
- En identifiant, pour toute nouvelle activité développée, les compétences qu'elles impliquent permettant de qualifier ainsi l'intervention éducative et technique appropriée.

### ORGANISER L'ÉQUIPE EN FONCTION DES EXIGENCES LIÉES AUX SPÉCIFICITÉS DU PUBLIC ET DE CELLES RELATIVES AUX ACTIVITÉS DÉPLOYÉES

- En identifiant les responsabilités de chacun des professionnels de l'Esat.
- En définissant clairement les postes et attributions de chacun des professionnels, ainsi que leur complémentarité.
- En menant une politique de gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

### ACCOMPAGNER ET SOUTENIR LES ÉQUIPES

- En formant les professionnels à l'évolution des publics, aux problématiques rencontrées et aux compétences techniques qu'impliquent les évolutions constatées.
- En développant les capacités d'observation, d'écoute et de distanciation des professionnels.
- En favorisant les analyses de pratiques et le regard pluridisciplinaire.
- En proposant des échanges avec des spécialistes sur des problématiques rencontrées par les publics accueillis.



# LA CO-CONSTRUCTION DU PROJET PERSONNALISÉ

L'entrée en Esat se prépare en facilitant l'appropriation par le travailleur handicapé des lieux, de l'activité et de l'environnement humain dans lequel il va travailler.

Une des caractéristiques des personnes handicapées psychique est qu'elles « *ont tendance à ne pas désirer ou à ne pas mettre en œuvre leurs capacités pour obtenir ce qui leur fait plaisir* »<sup>26</sup>. Ainsi, l'idée de projet peut conduire le travailleur handicapé à s'inscrire dans une dimension temporelle qui lui échappe parfois. L'élaboration du projet personnalisé suppose que le travailleur handicapé soit en mesure d'occuper une position de sujet, d'acteur de sa propre vie.

Aussi, pour que son parcours soit réellement co-construit, l'Esat propose un apprentissage à la prise de décision et accompagne le travailleur handicapé dans tous les moments de transition (entrée et sortie de l'Esat, passage d'un environnement de travail à un autre, ...).

L'accompagnement global proposé au sein des Esat s'appuie sur l'activité à caractère professionnel pour asseoir l'identité sociale et professionnelle du travailleur handicapé. L'activité à caractère professionnel occupe un espace et un temps dans la vie du travailleur handicapé qui structure son mode de vie. C'est pourquoi l'accompagnement en Esat est global car, en fonction des besoins du travailleur handicapé, les professionnels de l'Esat mettent en place des partenariats pour compléter et appuyer les services offerts. Ils abordent des thématiques telles que la mobilité dans les transports, l'hygiène de vie, les soins, le maintien et/ou le développement des savoirs de base, les relations sociales et les codes qui les régissent, la vie civique et citoyenne ou encore l'ouverture à la vie sociale (les activités culturelles, par exemple).

## 1 ORGANISER L'ENTRÉE COMME UN PROCESSUS D'ACCUEIL IMPLIQUANT LA RENCONTRE DES ATTENTES ET BESOINS DE LA PERSONNE ACCUEILLIE AVEC LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

### Enjeux et effets attendus

Certains éléments influent l'entrée en Esat. Ils peuvent être d'ordre individuel, conjoncturel ou encore découler de l'histoire même du travail protégé. En effet, les personnes handicapées peuvent par exemple perdre leur motivation d'entrée en Esat à mesure que les délais d'attente entre la décision d'orientation de la CDAPH et la possibilité d'entrée en Esat s'allongent. Par ailleurs, l'histoire peut amener à ce que les Esat soient encore associés, dans l'imaginaire collectif, à un enfermement dans le milieu protégé et à des activités historiques potentiellement jugées non attractives par les futurs travailleurs handicapés<sup>27</sup> (conditionnement, mise sous pli, ...).

<sup>26</sup> PASSERIAUX C., *Évaluation et dispositif de réponse en direction du handicap psychique en lien avec un trouble schizophrénique, Rapport final étude handicap psychique*, juil. 2011, p. 18.

<sup>27</sup> Ifross Université Lyon III, *Favoriser l'accompagnement et la formation en Esat*, fév. 2011, p. 49.

Aussi, chaque nouvelle arrivée d'un travailleur handicapé implique de part et d'autre des ajustements. C'est pourquoi l'entrée en Esat se réalise par étapes : visites, périodes d'observation, orientation de la CDAPH et période d'essai. Cette progressivité<sup>28</sup> d'entrée permet à la personne handicapée de s'approprier peu à peu cette orientation et d'envisager un parcours professionnel.

À travers une entrée en Esat, les personnes handicapées peuvent autant rechercher un espace de répit et de stabilisation après un parcours difficile en entreprise ordinaire, qu'un lieu d'apprentissage professionnel, d'émancipation ou encore un tremplin vers une insertion professionnelle plus classique.

L'Esat organise l'interaction entre son projet d'établissement et le projet personnalisé de la personne handicapée.

- Toutes les personnes handicapées accueillies ne sont pas forcément dans une dynamique d'entrée en Esat. Le processus d'admission permet à la personne handicapée d'envisager cette entrée comme une option intéressante pour elle. Il s'efforce de ne pas renforcer les freins et facilite l'entrée du travailleur handicapé.
- Les personnes handicapées se représentent de façon claire et adaptée l'offre de services proposée au sein de l'Esat.
- Le parcours proposé au sein de l'Esat s'inscrit dans la continuité des accompagnements dont a pu et peut encore bénéficier la personne handicapée. Il intègre les interactions nécessaires avec des acteurs externes à l'Esat (foyers, SAVS, Samsah, ...).

#### RECOMMANDATIONS

- ↘ Ouvrir largement l'Esat (visite, entretien, journées portes ouvertes, ...), aux personnes handicapées intéressées par cette orientation afin qu'elles puissent décider ou non d'y entrer, notamment pour les jeunes qui sont en période de construction de projet professionnel.
- ↘ Proposer des périodes d'observation aux personnes bénéficiant d'un accompagnement réalisé par d'autres structures (IME, Mission locale, SAVS, Spip, Cap emploi, ...), préalablement à l'orientation de la CDAPH. Ces stages permettent :
  - une évaluation sur des objectifs réfléchis et préalablement négociés avec la personne accueillie et entre les acteurs (intérêts professionnels, compétences, potentialités, ...);
  - une identification des nouvelles pratiques générées par l'entrée en Esat (transport, horaires, tenue vestimentaire, ...).

Durant ces périodes d'observation, la responsabilité de l'Esat est couverte par un conventionnement ou par une assurance responsabilité civile couplée à une assurance volontaire prise auprès de l'URSSAF ou de la MSA.

<sup>28</sup> ZRIBI G., *L'avenir du travail protégé – Les Esat dans le dispositif de l'emploi des personnes handicapées*, Rennes, 4<sup>e</sup> ed., 2012 p. 60.

- ↘ Formaliser des conditions d'admission dans le respect de la personne handicapée et de son souhait d'entrer en Esat en se basant sur une évaluation objective des potentialités à assumer les contraintes professionnelles (horaires, règles de la vie en Esat plutôt que sur des critères d'efficacité au travail). Recueillir le consentement de la personne handicapée pour entrer en Esat en intégrant le représentant légal le cas échéant, à la démarche.
- ↘ S'assurer de la possibilité de mise en place en interne, à l'externe ou en combinant les deux, d'accompagnements adaptés aux personnes accueillies notamment permettant de répondre aux problématiques relevant de :
  - la caractéristique du handicap (psychique, moteur, intellectuel, ...);
  - situations de précarité sociale;
  - vieillissement;
  - jeunes adultes.

Dans les situations où les conditions ne seraient pas réunies pour mener des accompagnements de qualité, argumenter auprès de la personne handicapée, de son représentant légal, le cas échéant et de la MDPH les motivations amenant au report ou au refus de l'admission.

- ↘ Intégrer, à la demande du travailleur handicapé, les proches afin d'encourager son autonomie et identifier les soutiens et protections nécessaires à l'entrée en Esat.
- ↘ Recueillir les documents (éléments concernant le parcours : bilans des institutions, rapports de stage ...) qui permettent d'identifier l'environnement ressource<sup>29</sup> du travailleur handicapé et d'engager éventuellement des relations avec ses proches et/ou des professionnels externe à l'Esat<sup>30</sup>. Notamment pour les personnes relevant d'un handicap psychique, l'avis de l'équipe médico-psychologique<sup>31</sup> sur les potentialités cognitives et relationnelles du travailleur aidera à la réussite des premiers pas dans l'Esat.
- ↘ Repérer pour chaque personne handicapée le réseau d'intervenants et identifier la personne, l'équipe ou le service plus spécifiquement chargé de la coordination de son parcours. Cette coordination doit permettre notamment de prévenir une éventuelle rupture du parcours de soins, déterminante pour les personnes relevant de handicap psychique.
- ↘ Envisager avec le travailleur handicapé les différents modes de transport qui s'offrent à lui pour se rendre au travail tous les matins. Organiser avec lui les stratégies qu'il mettra en œuvre pour faire face à un retard, une interruption de transport en commun, etc.
- ↘ Le processus d'admission comprend a minima un entretien, une visite de l'Esat, la remise d'un livret d'accueil dans lequel sont notamment indiquées les coordonnées de la personne qualifiée, la charte des droits et des libertés, le règlement de fonctionnement, un document présentant les consignes de sécurité, la nomination d'un référent et la signature du contrat de soutien et d'aide par le travail. La décision d'admission est prise après un avis des membres de l'équipe.

---

<sup>29</sup> La dénomination d'environnement ressource est utilisé ici pour identifier tous les acteurs facilitant le parcours de l'usager à l'intérieur comme à l'extérieur de l'Esat – acteurs institutionnels ou non.

<sup>30</sup> L'échange d'informations entre partenaires se réalise toujours avec l'accord de l'usager ou de son représentant légal. Confère le chapitre abordant le respect de la confidentialité (p. 20).

<sup>31</sup> Interne ou externe à l'Esat.

**POINT DE VIGILANCE**

S'assurer de la compréhension des documents remis et des informations transmises rendant ainsi effectif le consentement éclairé.

↳ La période d'essai comprend :

- un recueil des attentes de la personne sur les objectifs de son parcours en Esat (intérêts professionnels, rapprochement du lieu de domicile, préoccupations de la vie sociale, ...)
- l'évaluation des compétences et potentialités;
- une présentation claire et complète de l'accompagnement global proposé en définissant les activités professionnelles et de soutien en adéquation avec les attentes et besoins du travailleur handicapé;
- une définition adéquate du rythme et de la durée du temps de travail.

↳ S'accorder avec le travailleur handicapé et son représentant légal, le cas échéant, pour préparer d'éventuels changements d'ateliers en vue d'une suractivité, sous-activité, absence, ... Ces changements ponctuels participent de l'entraide nécessaire dans toute organisation et sensibilisent le travailleur handicapé à son rôle d'acteur professionnel.

## 2 ADAPTER LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

### Enjeux et effets attendus

L'entrée d'un nouveau travailleur handicapé en Esat nécessite des ajustements. Ils peuvent être très pratiques et les équipes techniques<sup>32</sup> identifient rapidement les ajustements opératoires à mettre en œuvre pour faciliter l'appropriation du poste par le travailleur (décomposition des tâches, aménagement spécifique de l'atelier, ...).

Ils peuvent aussi demander l'intervention de l'équipe pluridisciplinaire pour aménager des conditions de travail (temps, horaires, utilisation d'outils/techniques, ...), notamment en fonction d'évolutions identifiées (intérêts professionnels, compétences, fatigabilité, ...). L'adaptation des conditions de travail s'effectue dès l'entrée en Esat mais est aussi révisée à la demande du travailleur handicapé.

- L'Esat offre des conditions de travail qui s'adaptent à la singularité de chacun des travailleurs handicapés. Les adaptations nécessaires sur le poste de travail sont réalisées afin de faciliter les gestes professionnels et valoriser les travailleurs handicapés. Cette adaptation s'ajuste tout au long du parcours.

<sup>32</sup> Moniteurs et responsables d'atelier.

## RECOMMANDATIONS

- ↘ Informer le travailleur handicapé de ses possibilités d'accès aux stages<sup>33</sup> autant en interne que dans un autre Esat. Impulser des visites dans les Esat partenaires afin que le travailleur handicapé puisse se projeter dans la réalisation d'un stage.
- ↘ Chercher dans chaque atelier/espace de travail le poste convenant aux travailleurs handicapés en respectant les rythmes, les potentialités professionnelles et relationnelles de chacun. Ce choix se fonde sur l'intérêt pour le travailleur handicapé de faire telle ou telle activité et sur l'impact qu'elle aura sur son bien-être.
- ↘ Offrir la possibilité aux travailleurs handicapés d'aménager leur temps de travail. Cet aménagement peut être individuel et/ou collectif.

## ILLUSTRATION

*Un Esat, spécialisé dans l'accueil de personnes relevant de handicap psychique, propose de travailler du lundi au vendredi midi. Le vendredi après-midi étant consacré aux rendez-vous avec le psychiatre ou à toute autre démarche nécessaire à la vie quotidienne des personnes. Cette solution a été pensée avec les partenaires du secteur psychiatrique afin que les soutiens sanitaires nécessaires aux personnes accueillies viennent le moins possibles affecter les activités professionnelles.*

- ↘ Intégrer le médecin du travail et le médecin psychiatre<sup>34</sup>, le cas échéant, dans la recherche de solutions pour adapter le poste, le rythme et/ou la durée du travail. Par exemple, le médecin du travail peut proposer de découper chaque tâche pour faciliter l'exécution du geste professionnel et limiter les risques.
- ↘ Envisager de concert avec le travailleur handicapé, son représentant légal le cas échéant, le médecin du travail, l'équipe technique de l'Esat l'adaptation du poste de travail. La coordination avec les professionnels partenaires de l'hébergement et de l'accueil de jour<sup>35</sup> ainsi que les proches est nécessaire notamment pour organiser les répercussions de la vie de travail sur la vie quotidienne, et vice et versa. L'appui d'une équipe médico-psychologique<sup>36</sup> est souhaité pour éclairer les professionnels de l'Esat dans leur accompagnement quotidien au travail (Quelle activité? Quel poste dans l'activité? En relation ou non avec d'autres? Avec quel type de soutiens? Matériels? Humains? ...).

<sup>33</sup> Le terme de stage renvoie à des périodes de découverte d'une activité, d'un nouvel environnement de travail.

<sup>34</sup> Interne ou externe à l'Esat.

<sup>35</sup> L'accueil de jour intègre ici les Savs, Samsah, Saesat et les pôles de jours intégrés aux foyers d'hébergements.

<sup>36</sup> Internalisée ou externalisée.

**ILLUSTRATIONS**

*Le médecin du travail accompagne les équipes et les travailleurs handicapés dans la recherche de solutions (aménagement de postes, par exemple), notamment dans les situations où des signes de fatigue ou encore de perte de motivation ont été identifiés.*

*Un psychiatre vient en appui des équipes, en particulier pour l'accompagnement des travailleurs relevant d'un handicap psychique. Il a pour rôle de définir avec les équipes de l'Esat les étayages nécessaires pour faciliter les apprentissages. Il est de bons conseils pour identifier les environnements relationnels et cognitifs plus ou moins favorables au travailleur handicapé. Il est salarié de l'établissement ou conventionné par celui-ci.*

- ↘ Utiliser l'alternance entre des activités plus ou moins fatigantes afin de faire face à des diminutions de rythme et soulager le travailleur handicapé.

**ILLUSTRATION**

*Un Esat propose aux personnes handicapées bénéficiant d'une mise à disposition individuelle, des temps aménagés qu'il a négociés avec l'entreprise cliente. Ce temps en entreprise peut être entrecoupé de temps au sein de l'Esat. Cette alternance possible est une solution pour faire face à la variabilité des troubles psychiques des personnes accueillies.*

- ↘ Rendre accessible le poste de travail aux travailleurs handicapés en adaptant les outils de communication (utilisation de consignes écrites, pictogrammes, schémas, ...), pour un meilleur repérage dans le temps (horloge digitale plus facile à lire pour certains, tableau de type emploi du temps pour matérialiser la journée, ...), dans l'espace (couleurs ou formes en fonction des lieux), et une visualisation explicite des dangers avec une matérialisation des couloirs de circulation, par exemple.
- ↘ Optimiser les espaces de l'Esat pour les rendre les plus adaptés possibles en fonction des publics accueillis (exemple : espaces de détente, vestiaires, locaux accessibles).
- ↘ Sensibiliser les travailleurs handicapés et les professionnels de l'établissement aux différents types de handicap et à leurs manifestations afin de favoriser le travail en équipe.
- ↘ Repérer les signes<sup>37</sup> alertant de la nécessité de l'adaptation des conditions de travail d'une personne handicapée sur le plan :
  - de ses potentialités intellectuelles : baisse de la concentration, de l'attention, de la mémoire, absence de nouvelles acquisitions et/ou perte des acquis, absence et/ou perte de repères spatiaux et temporels ;

<sup>37</sup> Signes identifiés par le Cleirpppa dans sa *Recherche-Action sur le Vieillessement et la cessation d'activité des travailleurs handicapés en Esat* (avril 2006) mais pouvant être considérés comme pertinents pour identifier des évolutions liées à d'autres problématiques.

- de ses capacités physiques : fatigabilité, augmentation du temps de récupération, troubles de la marche, chutes fréquentes et leurs conséquences (fractures), troubles sensoriels (vue et ouïe), troubles sphinctériens (incontinence), fragmentation du sommeil (besoin de sieste), troubles alimentaires et conséquences (dentition, perte de masse musculaire, ...)
- de son humeur et de ses comportements : irritabilité, troubles de l'humeur et du caractère, diminution de l'adaptabilité, diminution des investissements (activité, vie collective), signes de dépression (apathie, repli sur soi, régression affective, tristesse).

Pour :

- échanger avec le médecin du travail et/ou le psychiatre les observations recueillies afin d'affiner l'appréciation des besoins, d'engager un accompagnement pluridisciplinaire de la personne handicapée, et éventuellement l'orienter vers des consultations spécifiques ;
- adapter le rythme de travail des personnes vieillissantes et/ou des personnes atteintes de troubles du spectre autistique en proposant des temps de repos plus fréquents ;
- renforcer la vigilance de l'encadrement sur le poste de travail afin de prévenir les comportements inadaptés émanant de la baisse d'attention ;
- rendre conviviaux et reposants les temps de pause et notamment le temps du midi ;
- varier les activités professionnelles et de soutien afin de rompre la monotonie ressentie.

#### **POINT DE VIGILANCE**

Dans les situations de repérage des signes de difficultés, veiller à ce que cela ne conduise pas à une stigmatisation de cette population et ne constitue pas un prétexte pour envisager systématiquement des mesures d'éviction. Par exemple, à un travailleur handicapé qui présenterait des signes de vieillissement, une cessation d'activité ne doit pas lui être automatiquement proposée. L'objectif est de repérer une évolution de la situation et d'y apporter des réponses en termes d'aménagement des conditions de travail.

## 3 DÉVELOPPER ET MAINTENIR LES POTENTIALITÉS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

Le travail en Esat place le travailleur handicapé dans une dynamique d'acteur économique que l'établissement/service construit avec lui. La réalisation d'une activité à caractère professionnel est d'autant plus intéressante pour le travailleur handicapé qu'il en tire bénéfice pour lui-même – en se voyant progresser, et pour l'image qu'il renvoie aux autres en acquérant de nouveaux apprentissages et/ou en se qualifiant. Cette projection peut aller pour certains jusqu'à envisager d'évoluer dans une entreprise du milieu ordinaire.

### 3.1 Entretien des acquis

#### Enjeux et effets attendus

La personne handicapée arrive à l'Esat avec un potentiel qu'il s'agit de constater et de maintenir. Par l'accompagnement global, l'Esat contribue ainsi à l'insertion sociale et professionnelle du travailleur handicapé.

- Le travailleur handicapé peut s'appuyer sur ses compétences et potentiels pour en développer de nouveaux.

#### RECOMMANDATIONS

- ↳ Proposer des activités qui concourent au développement de l'autonomie et de la socialisation du travailleur handicapé (activités culturelles, de bien-être, relationnelles, ...).

#### ILLUSTRATION

*Un groupement de 9 Esat a développé des Activités Physiques Utilitaires et Professionnelles (APUP). Il a constaté que les activités de l'Esat généraient une diminution des efforts musculaires, une sédentarité dans certains secteurs (poste assis), une monotonie due aux répétitions des tâches, des tensions nerveuses consécutives à la nécessaire productivité et aux facteurs d'ambiance (bruits, ...). Ainsi, dans un objectif de prévention professionnelle, le groupement d'Esat a mis en place des temps de pratique physique de 20 à 30 min, 2 à 3 fois par semaine. Les responsables APUP interviennent une fois tous les 15 jours dans chacun des 9 Esat, en concertation avec les médecins du travail et les personnels d'encadrement des établissements. Les séances se déroulent dans des salles aménagées réservées à cette pratique. Des fiches pédagogiques APUP ont été créées et mises à disposition des moniteurs d'ateliers qui, après avoir été formés, prennent en charge les animations. Chaque personne handicapée se voit proposer un programme d'exercices d'activités physiques.*

- ↳ Proposer aux travailleurs handicapés des programmes de formation sur les savoirs de base (lecture, écriture, calcul).

## 3.2 Développer l'apprentissage et la formation professionnelle du travailleur handicapé

### Enjeux et effets attendus

Le développement de la professionnalisation des travailleurs handicapés passe par différentes modalités qui s'ajustent en fonction de leurs souhaits.

La qualification professionnelle est recherchée notamment pour les travailleurs handicapés qui ont pour objectif d'intégrer les univers professionnels du milieu ordinaire<sup>38</sup>. Néanmoins, tous les travailleurs handicapés doivent pouvoir acquérir de nouvelles compétences et de nouvelles qualifications s'ils le souhaitent.

- L'intérêt d'acquérir de nouveaux apprentissages est suscité par l'environnement de travail.
- La formation professionnelle et la VAE sont rendues accessibles par l'accompagnement développé par l'équipe de l'Esat.

### RECOMMANDATIONS

- ↘ Encourager le travailleur handicapé et valoriser ses actions par un positionnement de l'ensemble de l'équipe de l'Esat orienté vers l'apprentissage continu de gestes professionnels.
- ↘ Développer une écoute et des reformulations, répéter les consignes et la démonstration de gestes professionnels de façon continue. Notamment dans l'accompagnement de personnes relevant de handicap psychique qui peuvent se caractériser par une attention fluctuante et aléatoire.
- ↘ Prévoir avec les travailleurs handicapés le travail à venir (pour l'après-midi ou le lendemain, par exemple). Cette anticipation les amène à se projeter, ne serait-ce que sur un temps court. Elle permet, pour certain(e)s, de calmer un climat d'anxiété.
- ↘ Organiser l'environnement de travail afin d'éveiller la curiosité du travailleur handicapé à de nouveaux postes ou à de nouveaux apprentissages. Il peut s'agir de développer dans un même atelier des activités qui demandent des niveaux d'exigences techniques différents ou encore d'offrir la possibilité d'apprendre d'autres savoir-faire en occupant temporairement un autre poste dans un autre secteur d'activité.
- ↘ Repérer le dispositif qui permet au travailleur handicapé d'être valorisé et reconnu pour ce qu'il est. Reconnaître ainsi ce qu'il réussit dans ce qu'il ne maîtrise pas complètement. Il peut s'agir de l'attribution d'un poste mettant en avant l'autonomie de la personne, comme des démarches de formation ou de reconnaissance/validation de compétences.
- ↘ Évaluer régulièrement les compétences professionnelles des travailleurs handicapés afin de rendre compte du parcours de la personne, de ses possibilités d'évolution, des actions de formation à réaliser. Cette estimation partagée avec le travailleur handicapé lui permet de prendre conscience des étapes à parcourir.

<sup>38</sup> PHILIP, A. « La formation professionnelle des jeunes en situation de handicap mental : enjeux, modalités et conditions », in : « La Vie Active », (Colloque, Arras, 15-16 novembre 2005), *L'intégration professionnelle des personnes en difficultés ou handicapées*, Lille, AVERTI, 2005. pp. 22-31.

**ILLUSTRATION**

*Certains Esat élaborent un livret de compétences avec le travailleur handicapé. Ce livret ressemble aux démarches de portefeuille de compétences car il est actualisé au fur et à mesure du parcours. Il est rendu accessible par des images/photos des réalisations du travailleur handicapé.*

- ↘ Organiser des entretiens avec le travailleur handicapé sur son activité professionnelle pour identifier :
  - des besoins en formation (recenser les difficultés pour la réalisation d'un acte professionnel particulier, tenir compte d'un projet d'évolution sur un autre poste, ...);
  - une volonté d'entrer dans une démarche de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et/ou de validation des acquis professionnels.
- ↘ Présenter sous une forme accessible aux travailleurs handicapés les démarches de formation, de reconnaissance des savoir-faire et des compétences et la validation des acquis de l'expérience. Ces prestations sont proposées au même titre que les autres services proposés par l'Esat.
- ↘ Inscrire au plan de formation celles relatives à la prévention des risques (Sauveteur secouriste du travail, gestes et postures, ...)

**ILLUSTRATION**

*Dans un Esat, le CHSCT évalue de la même manière les risques des travailleurs handicapés que ceux concernant les professionnels salariés. L'objectif est de pouvoir travailler dans des conditions adaptées qui ne sont pas traumatisantes ou dangereuses. Par exemple : la difficulté de s'asseoir sur un siège entraîne l'appel via la médecine du travail d'un ergonome. Le poste est alors adapté en ajoutant un coussin au siège du travailleur handicapé. Autre exemple : l'étude pour la mise en place d'outils pour éviter que la lame des cutters soit au contact des mains des travailleurs handicapés.*

- ↘ Accompagner les travailleurs handicapés qui entreprennent une reconnaissance des savoir-faire et des compétences en construisant une démarche accessible et adaptée. Cette reconnaissance peut être un préalable à une action de formation ou à une validation d'acquis et d'expériences. Intégrer la démarche d'attestation de compétences ou de validation des acquis dans le projet personnalisé en cours.

**ILLUSTRATION**

*Dans la dynamique du dispositif Différent & Compétent, ce sont les modalités et les référentiels qui sont au service du candidat. Ils deviennent des outils accessibles pour reconnaître ce que la personne réussit à un moment donné de son parcours.*





*Le candidat avec son moniteur a le choix entre trois modalités pour apporter la preuve de sa compétence devant des tiers externes (Jury). Il lui est proposé de montrer et de dire ce qu'il fait, d'expliquer comment il procède, ou encore d'argumenter ses compétences professionnelles en termes de transférabilité sur d'autres activités ou environnements de travail. Selon son choix, le candidat construit avec son moniteur un dossier de preuves. Le moniteur, sans être membre du Jury, accompagne le candidat qui s'exprime sur ce qu'il sait réaliser.*

*La reconnaissance des acquis et de l'expérience (RAE) est formalisée par une attestation descriptive de compétences certifiée par des professionnels ou un organisme valideur<sup>39</sup> suivant la modalité retenue. Les jurys officialisent également avec le candidat des mises en perspective en lien avec son projet personnalisé. C'est la garantie de s'inscrire dans un réel parcours de reconnaissance et de formation tout au long de la vie.*

- ✎ Construire avec le travailleur handicapé volontaire la possibilité de découvrir l'entreprise en milieu ordinaire comme une expérience professionnelle qui enrichira le parcours quoi qu'il arrive. Le rythme des périodes (stage ou mise à disposition) en entreprise adaptée ou en entreprise classique est donné par le travailleur handicapé. Organiser ces stages de façon à ce que le travailleur handicapé s'en empare (prise de rendez-vous, définition de la durée, des dates, ...). Faciliter les démarches autonomes en s'appuyant sur les partenaires (Samsah, SAVS, Foyers, ...). Faire le point après chaque expérience pour atténuer un éventuel sentiment d'échec ou pour envisager la suite à donner.

#### ILLUSTRATION

*Dans un Esat, le retour des travailleurs handicapés de leurs stages ou essais en milieu ordinaire fait l'objet d'une préparation particulière. Le travailleur handicapé est invité à présenter son expérience aux autres travailleurs handicapés sur les aspects les plus positifs pour lui. Dans le même temps, l'Esat explique aux travailleurs les raisons du retour de leur collègue.*

*Cette organisation a pour objectif d'atténuer les possibles sentiments d'échec, de préparer un accueil des plus chaleureux au travailleur handicapé et de susciter de l'intérêt chez les autres pour réaliser ce type d'expérience.*

<sup>39</sup> Ministère de l'éducation nationale, du travail, de l'agriculture.

- ↘ Définir le poste de travail avec l'entreprise accueillante, et identifier son environnement. Sensibiliser les acteurs du nouveau milieu professionnel au handicap et aux aménagements de postes éventuellement nécessaires.
- ↘ Construire des parcours progressifs pour les personnes souhaitant intégrer le milieu ordinaire. Par exemple, en proposant dans un premier temps une mise à disposition avec un accompagnement des professionnels de l'Esat puis, si l'expérience est concluante envisager un contrat de travail de droit commun en s'appuyant sur une convention d'appui et en y associant des partenaires de type SAVS, Cap Emploi, ...
- ↘ Garder la possibilité de réintégration au sein de l'Esat : informer la personne handicapée de ses droits<sup>40</sup> en lui énonçant clairement cette alternative pour qu'elle puisse estimer d'elle-même, ou avec son représentant légal le cas échéant, s'il lui est nécessaire ou non de suspendre l'expérience.

## 4 RÉAJUSTER LE PROJET PERSONNALISÉ AU FIL DU TEMPS ET EN FONCTION DU RYTHME DU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

### Enjeux et effets attendus

Le réajustement du projet s'appuie sur les choix du travailleur handicapé. Ainsi, l'Esat s'emploie à développer les capacités de décision du travailleur handicapé afin qu'il s'exprime au fil de son parcours sur ses orientations.

Les périodes de transition mettent parfois un point d'arrêt à une ritualisation potentiellement rassurante et/ou structurante.

C'est pourquoi les périodes de transition, telles que les changements d'ateliers, les modes d'habitat, d'univers professionnels ou encore la cessation d'activité, peuvent profitablement être accompagnées.

- Le travailleur handicapé est partie prenante dans les décisions qui orientent son parcours.

### RECOMMANDATIONS

- ↘ Accompagner/former les publics accueillis en Esat sur leur rôle d'usager d'un service en identifiant les étapes de leur décision : avoir un besoin ou un souhait, récolter des informations, faire un choix, estimer le poids des responsabilités en lien avec le choix réalisé, évaluer la décision prise. Ces informations/formations peuvent être aussi à destination des personnes ressources de l'entourage. Elles peuvent s'organiser individuellement ou collectivement<sup>41</sup>.

<sup>40</sup> La loi prévoit qu'en cas de rupture du contrat de travail ou lorsqu'elle n'est pas définitivement recrutée par l'employeur au terme de celui-ci, la personne en situation de handicap est réintégrée de plein droit dans l'Esat d'origine ou, à défaut, dans un autre Esat avec lequel un accord a été conclu à cet effet (p. 15. Circulaire 1<sup>er</sup> août 2008).

<sup>41</sup> Recommandation de bonnes pratiques professionnelles, *Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services relevant de l'inclusion sociale*, mai 2012.

#### ILLUSTRATION

*Inclusion Europe<sup>42</sup> est une association de personnes déficientes intellectuelles qui a développé une « plateforme européenne des auto-représentants (EPSA) ». Elle propose des outils pour faciliter la représentation des usagers, leur prise de décision par rapport aux services qui leurs sont proposés et, plus généralement, leur accès aux droits.*

*« La valise ressource » est un outil élaboré dans ce cadre. Elle permet d'animer des séminaires de formation qui s'adressent aux usagers et qui visent à développer leurs capacités de choix et leur argumentation.*

*Ces séminaires s'adressent aussi à tous les acteurs intéressés par l'inclusion sociale des personnes handicapées et peuvent être animés par des usagers.*

- Accepter que le travailleur handicapé prenne des positions différentes de celles de l'équipe. L'informer et l'aider à prendre conscience des conséquences de ses choix et le soutenir dans les expériences qu'il souhaite mener. Associer, à la demande du travailleur handicapé, le représentant légal ou toute autre personne de son choix dans ses relations avec l'Esat. Un travail de concertation est à mener avec l'ensemble des acteurs (partenaires, entourages proches) pouvant favoriser des démarches autonomes du travailleur handicapé.

#### ILLUSTRATION

*Une jeune femme handicapée travaille en atelier de conditionnement en Esat. Elle a pour projet professionnel d'obtenir le CAP Petite Enfance afin de trouver un emploi dans une crèche en milieu ordinaire.*

*En fonction de ses compétences et de son modeste niveau scolaire, les professionnels s'opposent à son projet le trouvant utopique, irréalisable, et voué à l'échec. Lors de la réunion sur son projet personnalisé, la directrice-garante du projet, maintient l'énoncé du projet de cette jeune femme en insistant sur l'inscription en formation sur le maintien des acquis scolaires pour renforcer les aptitudes cognitives et accéder à une remise à niveau. Les autres objectifs du projet portent sur la recherche d'informations sur le CAP visé et les modalités d'accès ainsi que sur des progrès attendus dans l'activité de conditionnement où elle exerce.*

*Le parcours de cette jeune femme s'est construit sur cinq années. Durant cette période, elle a mené son projet en entrant en formation de maintien des acquis et en prenant conscience progressivement qu'elle avait mis la barre un peu haut.*

*Parallèlement, l'équipe l'a sensibilisée à un autre univers professionnel : celui de la restauration qu'elle a investi petit à petit en y trouvant une place, un intérêt et en y développant d'autres compétences.*



<sup>42</sup> Téléchargeable sur [inclusion-europe.org](http://inclusion-europe.org)



*Les deux dernières années ont vu la concrétisation de l'orientation vers la restauration et l'arrêt du projet de CAP admis par la jeune femme comme « non réalisable car ce qui est demandé est trop difficile ». Le nouveau projet se poursuit par la réalisation de différents stages en restauration scolaire jusqu'à ce qu'une opportunité se présente avec une possibilité d'emploi offert par la mairie. Afin d'être embauchée par la municipalité, et en accord avec elle, l'Esat lui propose un détachement, qui s'est conclu 8 mois plus tard par une embauche à temps plein et à durée indéterminée.*

- ↘ Formaliser les décisions prises (annexe au CSAT, formulaire, officialisation symbolique, ...) afin que le travailleur handicapé ait conscience que son choix est mis en œuvre. Organiser leur évaluation et informer le travailleur handicapé de ses possibilités de recours.
- ↘ Faciliter la collecte des informations nécessaires au travailleur handicapé en :
  - informant des lieux où il peut obtenir de l'information accessible (MDPH, Pôle emploi, Mission locale, salon/forum, internet, ...) et en identifiant les personnes ressources facilitant ce recueil d'informations ;
  - élaborant des documents (livret d'accueil, par exemple) suffisamment clairs et compréhensibles et en variant les supports et types d'information (affichage en lecture facile<sup>43</sup>, vidéo, réunion, ...).
- ↘ Positionner l'Esat comme une plateforme de services diversifiés mise en place pour répondre aux besoins et attentes des travailleurs handicapés: polyvalence dans l'atelier, passage d'un atelier à un autre, d'un Esat à un autre, d'une activité de soutien à une autre, aménagement du poste de travail, des horaires ...
- ↘ Définir la place du travailleur handicapé dans les évaluations qui sont menées et l'intégrer dans l'analyse des résultats.

#### ILLUSTRATION

*Un Esat a construit une grille d'entretien composée :*

- *des axes de l'accompagnement ;*
- *des actions mises en place (moyens) pour réaliser les axes définis ;*
- *d'un positionnement de satisfaction du travailleur handicapé avec son argumentation ;*
- *de demandes/besoins de moyens et/ou de propositions d'objectifs à venir.*

*L'entretien se réalise avec le travailleur handicapé, son référent, le moniteur et la direction.*

<sup>43</sup> Nous Aussi, « *N'écrivez pour nous sans nous!* » Unapci, octobre 2009, 19 p.

- Élaborer le projet personnalisé à partir des besoins et attentes exprimés par le travailleur handicapé et/ou son représentant légal, avec le concours des professionnels de l'Esat.
- Identifier et intégrer au projet personnalisé les points d'appui à renforcer pour aboutir aux orientations souhaitées par le travailleur handicapé.
- Trouver l'ajustement adéquat dans l'accompagnement afin que le travailleur handicapé s'implique dans son projet. Les modalités permettent chacune à leur manière de l'inviter à abandonner progressivement un statut de personne handicapée au profit de celui d'un travailleur inscrit dans le tissu socio-économique de la cité. Elles permettent également de limiter la dimension potentiellement anxiogène d'un projet quel qu'il soit. Par exemple dans les situations de handicap psychique, l'accompagnement peut aller de la mise en place d'étayages conséquents à une posture plus souple.
- Le projet personnalisé et l'accompagnement qui en découle sont impactés par l'environnement externe de l'Esat et par les possibilités qu'il offre au travailleur handicapé (formation, intégration en milieu de travail ordinaire...). L'établissement les réajuste en fonction des nouveaux besoins et attentes des travailleurs handicapés mais aussi des possibilités pratiques des acteurs externes.
- Accompagner le travailleur handicapé et ses proches en appréciant les modifications en termes de changement d'activité et en sollicitant, le cas échéant les autres acteurs de l'accompagnement (SAVS, Samsah, représentant légal, ...). Concernant spécifiquement les personnes relevant de handicap psychique, proposer une concertation avec l'équipe médico-psychologique<sup>44</sup>. Dans tous les cas, ajuster les soutiens nécessaires tout au long de la période de transition pour que le travailleur handicapé vive cette expérience le plus sereinement possible.
- Maintenir les liens de l'Esat avec le travailleur handicapé lorsqu'il est momentanément en arrêt de travail (hospitalisation, ...).
- Repérer avec le travailleur handicapé des moments propices à l'évocation de l'éventualité d'une cessation d'activité (moments de fatigue importante, lassitude, conséquences d'une maladie évolutive, ...). En profiter pour aborder la question de la transformation du mode de vie.
- Profiter de la réception du relevé de carrière de la caisse d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) pour échanger avec le travailleur handicapé sur le sujet de la retraite et l'ensemble de ses aspects : administratifs, sociaux, financiers et physiques (les restrictions d'autonomie, la fatigabilité, la difficulté à suivre le rythme imposé par le travail ou la vie institutionnelle). Orienter la personne vers les relais adéquats pour approfondir les démarches à engager.
- En partant des besoins et attentes du travailleur handicapé, la préparation à la retraite comprend :
  - une présentation au travailleur handicapé des différents dispositifs d'accès aux droits (entretien conseil des caisses de retraite, lien avec des offices locaux de personnes retraitées, des caisses primaires d'assurances maladie) qu'il peut solliciter;

---

<sup>44</sup> Internalisée ou externalisée.

- une proposition de bilan de santé complet;
- une évaluation de sa situation sociale<sup>45</sup>;
- l'accompagnement à la transition vers le nouveau mode de vie.

Cette préparation s'appuie sur le représentant légal et les partenaires (Carsat, Caisse primaire d'assurance maladie-CPAM, Caisse d'allocation familiales – Caf, service social départemental, ...) qui interviennent le cas échéant au sein de l'Esat.

- ↘ Parler de la retraite et de la cessation d'activité à l'occasion de réunions thématiques, comme une étape de vie comme une autre, avec ses intérêts et ses désavantages.
- ↘ Proposer au travailleur handicapé des aménagements de temps de travail afin qu'il s'empare progressivement du temps non travaillé.
- ↘ Développer des activités à rythme moins soutenu mais qui conservent le sens de l'activité professionnelle pour préparer en douceur le passage vers la retraite ou envisager avec les Saesat la coordination d'activités qui se déroulent en leur sein avec celles de l'Esat.

#### ILLUSTRATION

*Un Esat a développé des activités artisanales (au sens d'une production limitée) plus créatives et avec des consommateurs locaux (générateurs de lien social) à côté de prestations de service aux exigences de production plus élevées et potentiellement moins ouvertes sur l'extérieur.*

## 5 FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UN RÔLE D'ACTEUR ÉCONOMIQUE ET SOCIAL CHEZ LE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

### Enjeux et effets attendus

L'Esat impulse une dynamique en reconnaissant la place que le travailleur handicapé a en son sein. En l'identifiant comme acteur professionnel, il lui permet d'occuper un rôle identifié sur des sujets précis et d'exprimer ses choix et ses attentes face à l'établissement dans lequel il travaille. Le travailleur handicapé influence ainsi l'organisation qui l'accueille.

En favorisant la participation des travailleurs handicapés et l'ouverture de l'établissement aux activités extra-professionnelles, l'Esat développe également le rôle social. En effet, les travailleurs handicapés sont ainsi plus enclins à aller vers les associations locales, vers les élus et s'inscrivent en cela dans une démarche citoyenne.

- Le travailleur handicapé est reconnu comme un acteur économique et social.
- Les modalités de reconnaissance des travailleurs handicapés sont variées.
- La politique de rémunération est lisible et transparente pour chacun des acteurs de l'Esat.

<sup>45</sup> ZRIBI G., *Le vieillissement des personnes handicapées mentales*, Presse EHESP, mars 2012, p. 82.

## RECOMMANDATIONS

- ↘ Construire le contenu des postes de travail en fonction des référentiels métiers du secteur d'activité en question. Nommer le poste en fonction.
- ↘ Spécifier l'intitulé du ou des postes occupés par le travailleur handicapé au sein de l'Esat. Faire figurer cette dénomination sur les documents officiels tels que la fiche de rémunération, un organigramme d'atelier, ...
- ↘ Expliquer l'activité au travailleur handicapé en l'associant dans la compréhension de la réalisation d'un produit. Pour les activités de sous-traitance, informer le travailleur handicapé sur l'entreprise cliente, sur le coût de la prestation, sur l'utilisation des produits/services fournis par l'Esat, ...

## ILLUSTRATION

*Un Esat organise des visites dans les points de vente de l'entreprise cliente pour que les travailleurs handicapés visualisent in situ le produit réalisé.*

- ↘ Profiter de moments clés (fin de chantier, nomination de tuteur, remise de médailles du travail, d'attestation de compétences, de diplôme, ...) pour organiser des événements collectifs remarquables mettant à l'honneur une thématique à laquelle des travailleurs handicapés ont participé ou des travailleurs pour ce qu'ils ont réalisé. Veiller à préalablement les préparer à une telle marque de reconnaissance.
- ↘ Définir le processus d'élaboration et de mise en œuvre de la politique de rémunération, en lien avec la gouvernance associative, communiquer sur le sujet (affichage, CVS, livret d'accueil, note de service, journal interne, ...). Vérifier qu'elle soit cohérente avec les principes énoncés dans le projet d'établissement, retranscrits dans le livret d'accueil et rendus opérationnels dans les fiches de procédure.

## ILLUSTRATION

*Un Esat a choisi de baser sa rémunération sur le parcours des personnes handicapées. Il s'agit d'un Esat promotionnel. Son projet d'établissement le spécifie et le contrat de soutien et d'aide par le travail, signé avec le travailleur handicapé, indique la démarche de reconnaissance vers laquelle l'Esat va l'accompagner.*

*La rémunération directe du travailleur handicapé suit son parcours. Sur les 6 premiers mois, qui correspondent à la période de maturation du projet, le travailleur perçoit 5,1 % du Smic. Au moment de l'élaboration du parcours, il perçoit 10 % auxquels s'ajoutent 3 % à chaque fois qu'une nouvelle compétence lui est reconnue. S'il conclut une mise à disposition sa rémunération évolue au minimum à 20 % et peut aller dans ce cas jusqu'à 50 %.*

- ↳ Informer le travailleur handicapé de la politique de rémunération (directe et indirecte), de ses modalités de détermination et des moyens de recours possible en cas de désaccord. S'assurer de sa compréhension et de son implication dans les évaluations quand elles existent.

#### ILLUSTRATION

*Pour l'élaboration de sa politique de rémunération, une association a cherché à éviter les trop grandes variations de rémunération directe. La politique choisie est prudente, compatible avec les résultats de l'activité économique, et pérenne. Même si parfois l'évolution du handicap génère des pertes d'efficacité importantes ; les incidences sur la rémunération sont analysées et objectivées avec la personne handicapée elle-même. Seules les variations de 10 % ou plus déclenchent une révision de la rémunération.*

*Le principe de l'élaboration d'une grille servant de support à la mise en place et la cohérence de la politique de rémunération directe a été choisi. Cette grille se veut simple et évolutive. Les critères proposés sont liés à la situation de travail de la personne, en considérant trois niveaux d'implication. Cette grille est remplie avec la personne handicapée une fois par an.*

- ↳ Organiser l'appropriation de la démarche de détermination de la rémunération par les professionnels concernés.
- ↳ Apprécier le niveau de rémunération de chaque travailleur handicapé par un croisement des regards de différents professionnels. Ces derniers s'appuient sur l'outil développé dans le cadre de la démarche de politique de rémunération.

#### POINT DE VIGILANCE

Éviter que le référent soit seul à évaluer le travailleur handicapé pour la détermination de sa rémunération.

Vérifier la pertinence de l'utilisation des outils d'évaluation et être attentif aux doublons éventuels.

- ↳ Partager avec les travailleurs handicapés les politiques développées dans l'Esat (politique qualité, de gestion des risques professionnels, de formation, de rémunération et d'attributs de rémunération telle que la complémentaire santé) au sein de réunions d'atelier ou de toute autre instance collective identifiée comme telle.

#### ILLUSTRATION

*Un Esat a choisi d'étendre les instances de représentation du personnel aux travailleurs handicapés. Ainsi, différentes commissions ont été mises en place :*

- *la gestion des fonds de formation professionnelle;*
- *la gestion du fonds social et de participation à l'amélioration de la qualité de vie au sein de l'établissement;*
- *le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT).*

*Les représentants de ces commissions contribuent avec la direction au fonctionnement de l'établissement.*

- ↳ Permettre aux personnes d'émettre un avis, de proposer des solutions, de critiquer une option afin qu'elles participent concrètement à l'organisation et à la dynamique de leur lieu d'accueil et de travail. Il peut s'agir de mettre en place des temps de rencontres ou réunions formelles (CVS), mais aussi des échanges informels lors des temps de repas et des temps quotidiens consacrés à l'organisation de l'activité. L'Esat s'emploie à apporter une réponse à ces remarques.

#### ILLUSTRATION

*Lors d'un regroupement de représentants émanant de plusieurs CVS, les participants évoquent la possibilité de multiplier les lieux et les formes de recueil de leurs avis : entretien, boîte à idées, réunion d'expression, d'atelier, échanges de couloirs, ...*

- ↳ Inviter les représentants des travailleurs handicapés élus à présenter leur rôle au sein du CVS. Ces échanges suscitent des candidatures futures pour des postes de représentants autant en interne (CVS, par exemple) qu'à l'externe (commission d'accessibilité d'une commune, ...). Cette démarche permet aux travailleurs handicapés de comprendre le fonctionnement et l'intérêt d'une telle instance, et par là même d'y apporter leur contribution.
- ↳ Chercher et identifier des lieux facilitant l'expression. L'atelier ou plus largement le lieu où les travailleurs handicapés évoluent professionnellement est souvent l'endroit de prédilection. Varier les modes de recueil de l'expression des travailleurs handicapés afin qu'ils choisissent celui ou ceux qui leur conviennent le mieux.
- ↳ Dans le cadre d'animations collectives, laisser le choix aux personnes accueillies des sujets à aborder et encourager la co-animation.

#### ILLUSTRATION

*Des Esat mettent en place un système de recueil des thématiques intéressant les personnes. Ils organisent des groupes de paroles en fonction des intérêts énoncés.*

- ↳ Proposer aux travailleurs handicapés et construire avec eux les programmes de formation sur la prise de parole en public, sur la préparation et la construction d'une réunion ou encore sur la communication des débats issus d'une réunion. En effet, la participation des travailleurs handicapés a besoin d'être étayée (accompagnement/formation) pour qu'elle porte ses fruits autant du point de vue de l'établissement (dépasser les simples revendications et passer sur une force de proposition) que du point de vue des personnes (prendre la parole/argumenter en fonction de ses propres convictions mais aussi en s'appuyant sur les connaissances des autres sur le sujet, ...).
- ↳ Accompagner l'accès aux droits en identifiant les étapes administratives, les interlocuteurs, les procédures, les délais. Veiller avec le travailleur handicapé au déroulement de la démarche jusqu'à la décision. L'informer de son recours possible le cas échéant et le secondier en cas d'absence de relais.
- ↳ Sensibiliser les travailleurs handicapés aux exigences sociales indissociables de l'insertion, notamment les plus jeunes.

**ILLUSTRATION**

*Un Esat développe des sessions de préparation à la mobilité. Il s'agit de sensibiliser au code de la route toutes les personnes qui souhaitent acquérir un véhicule sans permis. Une information concernant les assurances leur est délivrée.*

- ↳ Proposer des informations individuelles ou collectives sur les thématiques de prévention de santé, de soin au corps, de la diététique, de l'hygiène, ... Faire intervenir si nécessaire des professionnels. Cette sensibilisation se déroule tout au long du parcours et de manière précoce, les habitudes de vie mettant du temps à être adoptées.

**ILLUSTRATION**

*Pour tout ce qui concerne la prévention en matière de santé, d'hygiène, de diététique, la collaboration avec l'Association départementale d'éducation à la santé permet de traiter collectivement des questions qui touchent l'intime des personnes sans stigmatisation aucune. Cela n'exclut pas une ré-intervention individuelle en accompagnement social.*

*Les questions d'affectivité et de sexualité sont abordées par une conseillère conjugale et familiale installée en cabinet de ville. Cet aspect est traité comme une information dans un premier temps. Puis les codes sociaux sont abordés : respect de l'autre, expression de l'affectivité et de la sexualité en société et à l'Esat en particulier. L'encadrement participe avec les travailleurs handicapés à cette information-formation, ce qui facilite grandement les reprises des thématiques dans les réunions.*





*Le travail corporel est confié à une diplômée jeunesse et sport « danse et expression corporelle ». Cette activité est proposée à toute personne désirant y participer et en concertation avec l'équipe médico-sociale (psychologue, infirmière, médecin du travail). L'approche de ce travail corporel s'appuie sur un principe à savoir : « Mon rapport avec mon corps, c'est mon rapport au monde ». Dans un souci d'insertion sociale, l'Esat se soucie de ce travail corporel et l'intègre dans l'accompagnement global.*

- Proposer des activités extra-professionnelles adaptées aux intérêts des personnes afin qu'elles puissent trouver de l'importance dans d'autres activités que le travail. Dans le cas des personnes proches de la retraite, cela permet de diminuer l'impact de l'arrêt des activités professionnelles. Pour cela, favoriser la mise en relation avec les associations locales (culturelle, sportive, sociale, association de retraités, groupe d'entraide mutuelle, ...) afin de susciter la création de réseaux relationnels extérieurs à l'Esat.

## L'essentiel

### ORGANISER L'ENTRÉE COMME UN PROCESSUS D'ACCUEIL IMPLIQUANT LA RENCONTRE DES ATTENTES ET BESOINS DES PERSONNES ACCUEILLIES AVEC LE PROJET D'ÉTABLISSEMENT

- En permettant en amont aux personnes handicapées de s'approprier l'environnement de travail de l'Esat.
- En vérifiant l'adéquation du projet professionnel du travailleur handicapé avec le projet d'établissement.
- En privilégiant la continuité du parcours et des accompagnements dont la personne handicapée bénéficie déjà.

### ADAPTER LES CONDITIONS DE TRAVAIL AU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

- En se fondant sur l'avis du travailleur handicapé, de l'équipe technique, du médecin du travail et, si besoin est, l'équipe médico-psychologique.
- En intervenant sur l'espace, le temps et le rythme de travail du travailleur handicapé.
- En suivant l'évolution de ses intérêts, compétences et potentialités.

### DÉVELOPPER ET MAINTENIR LES POTENTIALITÉS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS

- En entretenant ses acquis physiques, sociaux, culturelles, relationnels, ...
- En favorisant les apprentissages du travailleur handicapé et en les valorisant quotidiennement.
- En lui présentant ses possibilités en termes de formation professionnelle et/ou de validation des acquis et de l'expérience, de manière accessible et au même titre que les autres services proposés par l'Esat.

### RÉAJUSTER LE PROJET PERSONNALISÉ AU FIL DU TEMPS ET EN FONCTION DU RYTHME DU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

- En l'aidant à la prise de décision.
- En suscitant chez le travailleur handicapé de l'intérêt pour son parcours professionnel.
- En anticipant et en accompagnant les périodes de transition survenant dans le parcours du travailleur handicapé.

### FAVORISER L'ÉMERGENCE D'UN RÔLE D'ACTEUR ÉCONOMIQUE ET SOCIAL CHEZ LE TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

- En développant chez le travailleur handicapé les modalités de reconnaissance du travail réalisé.
- En favorisant la participation du travailleur handicapé au fonctionnement de l'établissement.
- En accompagnant le travailleur handicapé dans ses démarches vers l'extérieur et dans son apprentissage des codes sociaux.



# ANNEXES

# Annexe 1

## ÉLÉMENTS D'APPROPRIATION DE LA RECOMMANDATION

Les recommandations de bonnes pratiques professionnelles constituent des points d'appui et des repères pour les établissements et services sociaux et médico-sociaux. Elles permettent aux équipes d'interroger leurs pratiques et de les améliorer, en fonction des publics accompagnés et des missions des établissements et services.

Le questionnaire présenté dans cette annexe vise l'appropriation du contenu de cette recommandation par les membres de l'équipe de l'établissement ou du service.

Les présentes recommandations ne prétendent pas être exhaustives et ont été élaborées dans le but d'apporter des repères pour l'accompagnement en Esat des travailleurs handicapés.

### L'ancrage territorial des Esat

- Qu'en est-il du positionnement de l'Esat dans son bassin de vie ? Est-il reconnu par les autres opérateurs intervenant dans le champ du handicap ? Lesquels ? Est-il identifié par les entreprises/administrations (lesquelles ?) Comme un acteur économique ? Est-il reconnu par les élus comme un acteur du développement local et de l'insertion de la personne handicapée dans la cité ?
- Quels sont les supports de communication externe ? Quelles sont les cibles de cette communication ? Les supports de communication sont-ils adaptés aux cibles visées ? Les cibles sont-elles diversifiées : personnes handicapées, institutionnels, partenaires du handicap, entreprises, administrations, ... ?
- L'Esat est-il présent ou représenté dans différentes instances telles que : les équipes pluridisciplinaires de la MDPH, les clubs/syndicats d'entreprises, les conseils d'administration d'associations locales, les commissions d'accessibilités, les comités de quartier, ... ?
- Existe-t-il des manifestations (forum, portes ouvertes, ...) permettant de faire connaître le travail des travailleurs handicapés à l'extérieur de l'Esat ? L'Esat donne-t-il l'opportunité aux futurs professionnels de réaliser des stages en son sein ? La présence de bénévoles en charge d'action ponctuelle au sein de l'Esat est-elle organisée ?
- Quels sont les moyens développés par l'Esat pour informer/sensibiliser les populations à propos des handicaps et particulièrement de la relation handicap/travail et vie dans la cité ?
- Par son inscription dans le tissu socio-économique local, comment l'Esat favorise-t-il la participation des travailleurs handicapés à la vie locale ?
- Quels sont les projets réalisés/en cours/à venir qui impliquent l'Esat dans un partenariat ayant pour visée, à la fois de répondre aux attentes et besoins des travailleurs handicapés et de développer dans le bassin de vie des solutions ajustées ?
- Quelle est la place laissée aux travailleurs handicapés dans les projets partenariaux développés pour eux ? Comment leur expertise relative à leur vécu est-elle mise à profit dans les réflexions menées et les décisions qui peuvent en découler ?

## La dynamique de l'établissement

- L'identification de l'évolution des publics accueillis et de leurs problématiques est-elle spécifiée dans le projet d'établissement? Les moyens mis en œuvre au sein de l'Esat (personnel, activités à caractère professionnel, activité de soutien, moyens matériels) viennent-ils répondre aux évolutions identifiées? Quelle cohérence globale y a-t-il entre le contenu du projet et ce qui est concrètement réalisé par l'établissement?
- Les besoins des publics non couverts par les services offerts par l'Esat sont-ils précisés? Des réponses sont-elles offertes sur le territoire par les partenaires? Les modalités qui visent une complémentarité de fonctionnement entre l'Esat et les partenaires identifiés sont-elles spécifiées?
- Les activités à caractère professionnel sont-elles variées? Proviennent-elles de secteurs d'activité différents? Offrent-elles des postes accessibles aux travailleurs handicapés développant des potentialités différentes?
- Concernant les professionnels de l'Esat, existe-t-il une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences?
- Comment l'Esat définit-il le rôle de chacun des professionnels et leurs délégations éventuelles? Quels sont les éléments de définition dans les fiches de postes et/ou dans l'organigramme qui garantissent l'équilibre entre la fonction économique et la mission médico-sociale?
- Comment l'Esat soutient-il son personnel dans la recherche d'équilibre entre l'activité productive de l'établissement et sa mission médico-sociale? Le soutien apporté aux professionnels inclut-il l'accompagnement à une démarche d'innovation et d'adaptation à la diversité des handicaps et de leurs manifestations?
- Des formations spécifiques sont-elles mises en place concernant les problématiques rencontrées par les populations accueillies telles que :
  - l'élaboration des choix professionnels des 16-25 ans?
  - le travail avec les personnes handicapées psychiques?
  - l'accompagnement à la VAE, à la formation?
  - le vieillissement : l'identification des signes et l'accompagnement au travail?
  - la préparation à la retraite, à la cessation d'activité?
  - ... ?
- Les équipes techniques ont-elles des personnes relais identifiées au sein de l'Esat ou à l'extérieur pour échanger individuellement et/ou collectivement à propos d'aléas sur les postes de travail?
- Comment l'Esat a-t-il organisé la synergie entre les professionnels afin de développer la pluridisciplinarité dans l'étude des situations et des projets personnalisés? Comment s'intègre dans ces coopérations la question de la confidentialité des informations relatives au travailleur handicapé?
- Existe-t-il des lieux/moments d'échanges entre professionnels, partenaires et travailleurs handicapés sur des problématiques liées aux caractéristiques des publics accueillis tels que l'entrée en formation, la démarche de reconnaissance et/ou de validation des acquis, l'accessibilité des informations, ... ?

## La co-construction du projet personnalisé

- Quelles sont les modalités de découverte de l'Esat offertes aux personnes handicapées qui souhaiteraient travailler dans ce cadre ?
- Est-ce que l'entrée en Esat s'étudie au regard de ce que le projet d'établissement peut apporter au projet de la personne handicapée ? Comment l'Esat s'assure-t-il de la continuité du parcours de la personne handicapée lors de son entrée dans l'établissement ?
- Pour chaque nouvelle arrivée de travailleur handicapé, l'Esat s'intéresse-t-il à l'entourage de la personne en identifiant les personnes ressources, les coordonateurs de parcours, les soutiens médico-sociaux éventuels ?
- Comment l'Esat s'assure que l'environnement de travail répond aux potentialités et aux intérêts du travailleur handicapé ?
- Comment les demandes d'évolution des conditions de travail sont-elles étudiées et mises en œuvre ?
- Comment l'équipe pluridisciplinaire s'engage dans la recherche d'aménagements des conditions de travail en fonction des spécificités des handicaps ?
- Quels sont les signes que l'équipe pluridisciplinaire identifie pour anticiper des ajustements du projet personnalisé ?
- Comment l'Esat accompagne le travailleur handicapé à être acteur de son projet personnalisé ? Quelles dispositions ont été prises pour rendre effectives sa participation et l'appropriation de son parcours ? Comment le travailleur handicapé, et son entourage le cas échéant, sont-ils accompagnés dans les moments de transition qui jalonnent son parcours ?
- Comment l'Esat favorise-t-il la prise de rôle et de position des travailleurs handicapés ?
- Comment accompagne-t-il cette participation des travailleurs handicapés au fonctionnement de l'établissement ?
- Comment les travailleurs handicapés sont accompagnés dans leur démarche de participation ? Quels sont les sujets partagés avec les travailleurs handicapés ? L'organisation du travail ? Le plan de formation ? La démarche d'évaluation interne ? ...
- Quelles sont les activités développées pour maintenir les acquis des travailleurs handicapés ? Quelles démarches l'Esat propose aux travailleurs pour développer leurs compétences ?
- Comment la transition entre l'Esat et le milieu ordinaire est-elle préparée ? Cette préparation tient-elle compte des changements que cela implique pour le travailleur handicapé et son entourage, en termes d'activité mais aussi de vie quotidienne ? Des modalités de découverte du milieu ordinaire ont-elles été élaborées ?
- Quelles sont les modalités de reconnaissance du travail des travailleurs handicapés mises en œuvre ? Sont-elles variées ? Sont-elles connues des travailleurs handicapés ? Des professionnels ? Sont-elles appropriables par les travailleurs handicapés ? Par les professionnels ?
- Comment le bien-être physique du travailleur handicapé (les soins mais aussi tout ce qui relève de l'hygiène de vie) est-il pris en compte ? Un accompagnement spécifique a-t-il été pensé ? Une vigilance est-elle portée aux manifestations découlant du vieillissement de la personne ou encore de ses éventuels traitements médicamenteux ?

- Comment la démarche de cessation d'activité est-elle construite? Quels sont les aménagements prévus? Quelles sont les passerelles mises en œuvre par l'Esat pour faciliter cette transition? La cessation d'activité est-elle appréhendée dans toutes ses dimensions (économique, sociale...)?
- Comment le projet de la retraite est abordé au sein de l'Esat? Est-il largement anticipé? Est-il construit avec des institutions/associations extérieures à l'Esat?
- Les soutiens apportés au travailleur handicapé intègrent-ils des dispositions qui favorisent son insertion sociale, à la fois au sein et à l'extérieur de l'Esat?

# Annexe 2

## ÉLABORATION DE LA RECOMMANDATION

### Méthode d'élaboration

Cette recommandation s'est appuyée sur une revue de littérature réalisée par un prestataire extérieur. Elle a été élaborée sur la base d'une analyse critique de la littérature et d'une étude qualitative permettant de recueillir les pratiques professionnelles et les avis des travailleurs handicapés. Ces travaux sont disponibles sous la forme d'un document d'appui sur le site de l'Anesm.

Pour la rédaction de cette recommandation, l'Anesm a retenu la méthode du consensus formalisé.

Une première version de cette recommandation a été élaborée par le groupe de travail, qui définit le cadre retenu puis propose des recommandations à partir de la pratique des professionnels et des expériences identifiées comme innovantes sur le terrain.

Au total, 149 propositions de recommandations ont été soumises au groupe de cotation. À l'issue de la première étape, 90 d'entre elles ont été définitivement validées, dont 50 présentaient uniquement des valeurs positives, et 40 ne présentaient qu'une seule valeur divergente.

59 propositions ont obtenu au moins deux réponses divergentes. Elles ont donc été présentées au groupe de cotation lors de la séance qui s'est tenue le 19 décembre 2012 à l'Anesm afin qu'elles soient discutées et que le groupe puisse s'accorder sur leur reformulation ou leur suppression.

À l'issue de cette réunion de travail, toutes les propositions ont été validées grâce aux reformulations élaborées au moment de ce groupe de travail à l'exception de quatre d'entre elles. Par ailleurs il a été décidé en séance que quatre propositions seraient supprimées.

Une nouvelle version intégrant les modifications a été transmise au groupe de lecture.

Ce groupe de lecture a été interrogé sur la pertinence, la cohérence et la lisibilité du projet de recommandations.

### Conduite des travaux

#### Équipe projet de l'Anesm

- Odile MANSARD, responsable de projet
- Aurélie MARTIN, chef de projet
- Mélisande LUTHEREAU, chef de projet
- Patricia MARIE, documentaliste
- Nadège BROUTIN, juriste
- Nicolas BOUTIN, chargé d'études statistiques
- Nagette DERRAZ, secrétaire

**Coordination**

- Marie-Pierre HERVY, responsable du service Recommandations
- Anne VEBER, responsable de projet en charge du secteur du handicap

**Référents des instances de l'Anesm**

- Thierry NOUVEL, référent du comité d'orientation stratégique
- Pierre SAVIGNAT et Arnaud VINSONNEAU, référents du Conseil scientifique

**Edition**

- Yaba BOUESSE, chargée de communication

**Analyse juridique**

- Laurent COCQUEBERT, avocat

**Prestataire externe**

- Eve COHEN, Respir'oh

# Annexe 3

## PARTICIPANTS

### Groupe de travail

- Marie-Aimée BAYONNE, membre de la commission « activités-emploi » de l'Union nationale des amis et familles de malades psychiques (Unafam), Paris et adhérente de Route Nouvelle Alsace
- Thierry BEULNÉ, représentant l'Association nationale des directeurs et cadres des Esat (Andicat), directeur de l'Esat « Association des familles et amis pour l'accueil, les soutiens, l'éducation et la recherche en faveur des personnes handicapées mentales d'Aubervilliers » (Afaser), Seine-Saint-Denis
- Jacques BILLY, directeur de l'Esat et de l'Entreprise adaptée (EA) d'Aiffres, Deux-Sèvres
- Valérie BISCHOFF, représentante de la Fédération des établissements hospitaliers et d'aide à la personne (Fehap), membre du Comité d'orientation stratégique de l'Anesm, directrice du pôle Adultes et Travail du Centre de la Gabrielle, Seine-et-Marne
- Marie-Annik BOUCHER, directrice de l'Esat « La Châtaigneraie », Altérité (anciennement Association pour adultes et jeunes handicapés - Apajh), Essonne
- Philippe BRAY, directeur de l'Esat « Polygone », Amiens, Somme
- Delphine CAPLIER, éducatrice spécialisée à l'Esat « Association des paralysés de France » (APF), Les ateliers du Haut Vinage, Lys-lez-Lannois, Nord
- Brigitte DALIBERT, représentante de l'Union nationale des associations de parents et amis de personnes handicapées mentales (Unapei), Paris
- Fabienne JEGU, expert Handicap auprès du Défenseur des droits, Paris
- Jean-Michel LAMIAUX, chargé de mission « Scolarisation et insertion professionnelle » à la Caisse nationale de la solidarité pour l'autonomie (Cnsa), Paris
- Cécile LECA, référente insertion professionnelle de la Maison départementale des personnes handicapées (MDPH) de Paris
- Bernard LUCAS, professeur École des hautes études en santé publique (Ehesp), docteur en sociologie, Ille-et-Vilaine
- Bernadette MARTINEZ, directrice de l'Esat « le Mona », Tordères, Pyrénées-Orientales
- Edith MORET, cadre socio-éducatif de l'Esat « L'Élan Qualité » Association pour Vichy et sa région de parents et d'amis d'handicapés (Averpham), Creuzier le Neuf, Allier
- Thierry NOUVEL, représentant du Bureau du Comité d'orientation stratégique de l'Anesm, directeur général de l'Unapei, Paris
- Gwenaél PLANCHIN, coordinateur du projet « pôle retraite » de l'Association régionale des Esat de Bretagne (Aresat), éducateur spécialisé à l'Esat Kerivin, Landerneau, Finistère
- Jacques SERPETTE, représentant le réseau Union nationale interfédérale des œuvres et des organismes privés sanitaires et sociaux - Union régionale interfédérale des œuvres et des organismes privés sanitaires et (Uriopss-Uniopss) et Andicat, directeur de l'Esat « L'Essor Falaise », Calvados
- Marie-Ange SOUDÉE-MAHÉ, chargée de mission insertion à l'Établissement de travail protégé (ETP) St James, Manche

- Pascal TRANQUILLE, directeur de l'Esat Association pour la promotion des handicapés (APH), Flixecourt, Somme
- Sylvie VRIGNON, directrice-adjointe de l'Esat « Les Quatre Vents », L'Epine, Vendée

### Suppléants

- Stéphanie DANDOY, psychologue à l'Esat « Afaser » à Aubervilliers, Seine-Saint-Denis
- Julien DELHOMMEAU, directeur de l'Esat du « Centre de la Gabrielle » et l'EA « Les ateliers du Parc de Claye », Seine-et-Marne
- Christine PREVOST, éducatrice spécialisée à l'Esat « Polygone » à Amiens, Somme

### Groupe de cotation

- Pierrot AMOUREUX, responsable pédagogique, représentant le Réseau Différent et Compétent, Ille-et-Vilaine
- Sophie BABIN-RATTE, chef de service médico-social de l'Esat Ménilmontant, Paris
- Aude BOURDEN, représentante de l'Unapei, Paris
- Mickaël DARCEL, directeur d'Esat/EA et unité d'hébergement Saint Denis de Pile Association départementale de parents et amis de personnes handicapées mentales (Adapei) de la Gironde
- Philippe FERRER, directeur Esat « La Vie en herbes » – Fondation les amis de l'atelier, Marcoussis, Essonne
- Claudette LEFEVRE, directrice-adjointe « Les résidences » de l'Isle à Trelissac, Dordogne
- Cyrille MARTIN, chef de bureau insertion et citoyenneté, Direction générale de la cohésion sociale (Dgcs), Paris
- Claire MINET, inspectrice de l'action sanitaire et sociale, Agence régionale de santé Picardie (ARS), Somme
- Phanuel ORMILLIEN, directeur d'Esat « Papillons blancs » de Dunkerque, Nord
- Elvina PERCEVAULT, directrice Esat APF « le Cormier », Cholet, Maine-et-Loire
- Lucile RACHET, directrice adjointe de l'Esat « Alter Ego », Hennebont, Morbihan
- Jean-Rémi ROUSSEAUX, directeur Centre départemental de l'enfance (CDE) Mont de Marsan, Landes

### Groupe de lecture

- Jean-Louis BARON, Président de la Commission Travail protégé/emploi adapté à l'Unapei, VEREL PRAGONDRAN, Savoie
- Jean-Michel BEC, directeur général Association pour la réadaptation et l'épanouissement des handicapés (Apreh), La Colle sur Loup, Alpes-Maritimes
- Hugues BERTHAT, ingénieur qualité méthode et évaluation interne, Les ateliers de l'Ostrevent, Denain, Nord
- Béatrice BORREL, administratrice de l'Unafam, Paris
- Bernard BOTTURI, consultant, Haute-Garonne
- Thierry BRUN, directeur Général Messidor, Lyon, Rhône
- Alexandre DUBOS, directeur du pôle médico-social à l'Association pour l'insertion et la réinsertion professionnelle et humaine des handicapés (Anrh), Paris

- Laurent ESCRIVA, directeur à l'Œuvre Falret, Fontenay le Fleury, Yvelines
- Sabrina KOSTEK, responsable Qualité - Évaluation, Association familiale des papillons blancs, Denain et environs, Association de Parents d'Enfants Inadaptés, Nord
- Daniel MASSON, directeur de pôle, Association régionale de sauvegarde de l'enfant de l'adolescent et de l'adulte (Arseaa), Valence d'Agen, Tarn-et-Garonne
- Gérard MICHELITZ, directeur, Établissement public médico-social départemental (EpmSD), représentant le Groupement national des établissements et services publics sociaux (Gepso), Coutras, Gironde
- Laurent PERAZZO, adjoint de direction du secteur social et médico social, représentant la Fehap, Paris
- Sylvie SICART, chargée de mission insertion professionnelle des adultes handicapés, Direction générale de la cohésion sociale (Dgcs), Paris
- Marc SOUET, directeur général adjoint Institut de formation de travailleurs sociaux (Ifts), Echirolles, Isère
- Denis VIVANT, directeur d'Esat APF Clothilde Lamborot, Quetigny, Côte-d'Or
- Gérard ZRIBI, directeur général de l'Afaser, président d'Andicat, Paris

### **Autres contributeurs**

- Conseil de vie social (CVS) APF Nord Pas de Calais, Picardie
- Délégation NOUS AUSSI Dunkerque, Nord
- Yoann PIPLIN coordonateur Aresat Bretagne
- Aude BOURDEN, Unapei, Paris
- Association de prospection et de coordination des travaux pour handicapés de l'Oise (APCO 60) (Groupement de 17 Esat et EA de l'Oise)

### **Structures sollicitées dans le cadre de l'enquête qualitative**

- Esat Afaser, Aubervilliers, Seine-Saint-Denis
- Esat André Lanciot - Association Adapei, Heillecourt, Meurthe-et-Moselle
- Esat Anrh, Paris
- Esat Les ateliers de Lavergne, Prats-de-Carlux – Association Apajh du Périgord Noir, Dordogne
- Esat Les ateliers du Château – Association Apei – Rueil Malmaison, Hauts-de-Seine
- Esat Les ateliers du Val de Sambre – Apei de Maubeuge, Hautmont, Nord
- Esat de Bords-Rochefort - Association Adapei 17, Charente-Maritime
- Esat Catmanor – Association Départementale de Gestion des Structures Intermédiaires (Adgesti) – La Chapelle St Aubin, Sarthe
- Esat La Châtaigneraie – Association Apajh, Yerres, Essonne
- Esat de Clamecy - Association Adapei, Clamecy, Nièvre
- Esat La Ferme de Chosal – Association des amis et parents d'enfants inadaptés – Epanou (Aapei – Epanou), Copponex, Haute-Savoie
- Esat du Haut Mexant – Adapei de la Gironde - Saint Denis de Pile, Gironde
- Esat Ménilmontant – Association Championnet, Paris

- Esat du Moulin – Centre Hospitalier Spécialisé (CHS) de Navarre, Evreux, Eure
- Esat du Pommeret – Association APH, Bréal Sous Montfort, Ille-et-Vilaine
- Esat Sesame Services et la section annexe d'établissement et service d'aide par le travail (SAEsat) – Association Sésame Autisme 44- La Montagne, Loire-Atlantique
- Esat Trait d'Union – Association Croix Marine – Rouffach, Haut-Rhin
- ESAT Turbulences – Paris
- ESAT de Vesoul - Association départementale des associations et amis d'enfants inadaptés (Adapei), Vesoul, Saône

# Annexe 4

## LISTE DES ABRÉVIATIONS

<b>AAH</b>	Allocation aux adultes handicapés
<b>AFPA</b>	Association de formation pour adultes
<b>APUP</b>	Activités physiques utilitaires et professionnelles
<b>ARACT</b>	Association régionale de l'amélioration des conditions de travail
<b>ARS</b>	Agence régionale de santé
<b>CAF</b>	Caisse d'allocations familiales
<b>CASF</b>	Code de l'action sociale et des familles
<b>CARSAT</b>	Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail
<b>CAT</b>	Centre d'aide par le travail
<b>CAVA</b>	Centre académique de validation des acquis
<b>CCI</b>	Chambre de commerce et d'industrie
<b>CDAPH</b>	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
<b>CFPPA</b>	Centre de formation professionnelle et de promotion agricole pour adulte
<b>CHSCT</b>	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
<b>CMP</b>	Centre médico-psychologique
<b>CSAT</b>	Contrat de soutien et d'aide par le travail
<b>CVS</b>	Conseil de la vie sociale
<b>DDASS</b>	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
<b>DGCS</b>	Direction générale de la cohésion sociale
<b>DLA</b>	Dispositif local d'accompagnement
<b>EHPAD</b>	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes
<b>EPCI</b>	Établissement public de coopération intercommunale
<b>ESAT</b>	Établissement et service d'aide par le travail
<b>FAM</b>	Foyer d'accueil médicalisé
<b>GPEC</b>	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
<b>IME</b>	Institut médico-éducatif
<b>ITEP</b>	Institut thérapeutique éducatif et pédagogique
<b>MDPH</b>	Maison départementale des personnes handicapées
<b>MSA</b>	Mutualité sociale agricole
<b>RSFC</b>	Reconnaissance des savoir-faire et des compétences

<b>SAESAT (ou SACAT)</b>	Section annexe d'établissement et service d'aide par le travail
<b>SAMSAH</b>	Service d'accompagnement médico-social pour adultes handicapés
<b>SAVS</b>	Service d'accompagnement à la vie sociale
<b>SPIP</b>	Service pénitentiaire d'insertion et de probation
<b>SSIAD</b>	Service de soins infirmiers à domicile
<b>SSD</b>	Service social départemental
<b>URSSAF</b>	Union de recouvrement des cotisations de sécurité sociale et d'allocations familiales
<b>VAE</b>	Validation des acquis de l'expérience

# Annexe 5

## **SYNTHÈSE, BIBLIOGRAPHIE ET TRAVAUX D'APPUI**

Sont disponibles sur le site de l'Anesm :

- une synthèse de la recommandation ;
- une bibliographie spécifique du sujet traité ;
- un document d'appui.

# Annexe 6

## L'AGENCE NATIONALE DE L'ÉVALUATION ET DE LA QUALITÉ DES ÉTABLISSEMENTS ET SERVICES SOCIAUX ET MÉDICO-SOCIAUX (ANESM)

Créée par la loi de financement de la sécurité sociale pour 2007, l'Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (Anesm) est née de la volonté des pouvoirs publics d'accompagner les établissements et services sociaux et médico-sociaux dans la mise en œuvre de l'évaluation interne et externe, instituée par la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.

L'Agence est constituée sous la forme d'un groupement d'intérêt public entre l'État, la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie et des organismes représentant les établissements sociaux et médico-sociaux, les professionnels et les usagers.

### Ses missions

Les missions de l'Anesm sont directement issues des obligations faites aux établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) visés à l'article L.312-1 du code de l'Action Sociale et des Familles.

- La première consiste à valider ou produire des recommandations de bonnes pratiques professionnelles, références et procédures à partir desquelles les ESSMS doivent légalement procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent.
- La seconde consiste à habiliter les organismes auxquels les ESSMS doivent faire appel afin qu'ils procèdent à l'évaluation externe des activités et de la qualité de leurs prestations notamment en vue du renouvellement de leur autorisation de fonctionnement (cf. annexe 3-10 du code de l'Action Sociale et des Familles).

### Son fonctionnement

L'Anesm est dotée d'une instance de gestion, d'une part, le **Conseil d'administration** qui valide le programme de travail et le budget et d'autre part, de deux instances de travail :

- le **Conseil scientifique**, composé de 15 personnalités reconnues, qui apporte une expertise, formule des avis d'ordre méthodologique et technique et veille à la cohérence, à l'indépendance et à la qualité scientifique des travaux de l'Anesm.
- le **Comité d'orientation stratégique**, composé de près de 70 représentants de l'État, d'élus, d'usagers, collectivités territoriales, de fédérations, de directeurs d'établissements, de salariés, d'employeurs, etc., instance d'échange et de concertation qui participe à l'élaboration du programme de travail de l'Anesm.

### Les champs de compétences

L'Anesm est compétente sur le champ des personnes âgées, des personnes handicapées, de l'inclusion sociale, de la protection de l'enfance, de la protection juridique des majeurs, de l'addictologie... Les catégories de services et d'établissements sont très diversifiées : les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD), les foyers d'accueil médicalisé pour personnes handicapées (FAM), les maisons d'enfants à caractère social (MECS), les foyers de jeunes travailleurs, les appartements thérapeutiques, etc.

## Le dispositif d'évaluation

Les recommandations, références et procédures validées par l'Agence alimentent la démarche d'évaluation interne des ESSMS.

La loi du 2 janvier 2002 a prévu qu'au-delà du système d'évaluation interne, un regard externe soit porté par des organismes indépendants habilités par l'Anesm qui émettront un avis, notamment sur les conditions dans lesquelles l'évaluation interne a été mise en œuvre, et sur les axes d'amélioration préconisés.

Elle complète le système d'évaluation interne, et permet aux autorités de tarification et de contrôle d'engager un dialogue avec les ESSMS sur les conditions de renouvellement de leurs autorisations de fonctionnement.

Le niveau d'engagement des ESSMS dans l'évaluation interne était de 26 % à la création de l'Anesm en 2007, il s'élève aujourd'hui à 71 %<sup>46</sup>.

## Les recommandations de l'Anesm

↘ Trente recommandations de bonnes pratiques professionnelles disponibles sur [www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr) :

### Tous secteurs

- *Participation des personnes protégées dans la mise en œuvre des mesures de protection juridique* (2012)
- *L'évaluation interne : repères pour les services à domicile au bénéfice des publics adultes* (2012)
- *Le questionnaire éthique dans les établissements sociaux et médico-sociaux* (2010)
- *Élaboration, rédaction et animation du projet d'établissement ou de service* (2010)
- *Concilier vie en collectivité et personnalisation de l'accueil et de l'accompagnement* (2009)
- *Mission du responsable de service et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance à domicile* (2009)
- *La conduite de l'évaluation interne dans les établissements et services visés à l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles* (2009)
- *Mission du responsable d'établissement et rôle de l'encadrement dans la prévention et le traitement de la maltraitance* (2008)
- *Ouverture de l'établissement* (2008)
- *Les attentes de la personne et le projet personnalisé* (2008)
- *La bientraitance : définition et repères pour la mise en œuvre* (2008)
- *Conduites violentes dans les établissements accueillant des adolescents : prévention et réponses* (2008)
- *Mise en œuvre d'une stratégie d'adaptation à l'emploi des personnels au regard des populations accompagnées* (2008)

---

<sup>46</sup> Enquête nationale 2012 sur la mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux visés à l'article L.312.1 du CASF.

- *Mise en œuvre de l'évaluation interne dans les établissements et services visés par l'article L.312-1 du code de l'Action sociale et des familles (2008)*

### **Personnes âgées**

- *Qualité de vie en Ehpad (volet 4) : L'accompagnement personnalisé de la santé du résident (2012)*
- *L'évaluation interne : repères pour les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (2012)*
- *Qualité de vie en Ehpad (volet3) : La vie sociale des résidents en Ehpad (2012)*
- *Qualité de vie en Ehpad (volet2) : Organisation du cadre de vie et de la vie quotidienne (2011)*
- *Qualité de vie en Ehpad (volet 1) : De l'accueil de la personne à son accompagnement (2011)*
- *L'accompagnement des personnes atteintes d'une maladie d'Alzheimer ou apparentée en établissement médico-social (2009)*

### **Personnes handicapées**

- *Adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en Esat (2013)*
- *Autisme et autres TED : interventions éducatives et thérapeutiques coordonnées chez l'enfant et l'adolescent (2012)*
- *L'accompagnement des jeunes en situation de handicap par les Sessad (2011)*
- *Pour un accompagnement de qualité des personnes avec autisme ou autres troubles envahissants du développement (2010)*

### **Protection de l'enfance**

- *L'évaluation interdisciplinaire de la situation du mineur / jeune majeur en cours de mesure (2013)*
- *Le partage d'informations à caractère secret en protection de l'enfance (2011)*
- *L'exercice de l'autorité parentale dans le cadre du placement (2010)*

### **Inclusion sociale**

- *Accompagner l'accès aux droits dans les établissements ou services de l'inclusion sociale relevant de l'article L312.1 du code de l'action sociale et des familles (2012)*
- *La participation des usagers dans les établissements médico-sociaux relevant de l'addictologie (2010)*
- *Expression et participation des usagers dans les établissements relevant du secteur de l'inclusion sociale (2008)*

- ↘ **Quatre enquêtes nationales** relatives à l'évaluation interne des établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- ↘ **Deux rapports d'analyse nationale** concernant l'état du déploiement des pratiques professionnelles concourant à la bientraitance des résidents en Ehpad et la perception de leurs effets par les conseils de vie sociale.

# *Index des thématiques évaluatives*

- La continuité des accompagnements et la coordination des interventions, 15, 17, 31, 42, 45, 46, 56
  - Les partenaires extérieurs, 12, 18, 25, 31, 32, 38, 40, 47, 48, 50
  - Moments de transition, 18, 36, 50, 51
- La garantie des droits individuels et la participation des usagers, 49
  - Garantie des droits collectifs, 47, 52, 53, 54
  - Garantie des droits individuels, 12, 15, 20, 38, 39, 45, 47, 49, 50
- La prévention des risques
  - Les actions de prévention, 19, 24, 28, 29, 30, 37, 38, 47, 55
  - Risques inhérents à la vulnérabilité de la personne, 29, 31, 41, 42, 50
  - Risques professionnels, 27, 31, 40, 41, 45
- La promotion de l'autonomie et de la qualité de vie, 27, 36, 44
  - Accessibilité des services, 15, 37, 38, 40, 41, 45, 47, 49, 54
  - Aménagement des conditions de travail, 29, 39, 40, 41, 42
  - Développement des potentialités, 18, 41, 43, 44, 48, 50
  - Maintien des potentialités, 43
  - Participation sociale et liens avec l'entourage, 12, 13, 14, 16, 20, 26, 38, 39, 40, 44, 46, 50, 51, 52, 53, 55
  - Relation entre les professionnels et les usagers, 14, 20, 24, 29, 30, 31, 38, 39, 41, 44







Conception graphique : Luciole  
Impression Corlet Imprimeur, SA – 14110 Condé-sur-Noireau  
Dépôt légal : Juin 2013



**ANESM**

53 boulevard Ornano - Pleyad 3

93200 Saint-Denis

T 01 48 13 91 00

*[www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)*

*Toutes les publications de l'Anesm sont téléchargeables - Juin 2013*

**ANESM**

53 boulevard Ornano - Pleyad 3

93200 Saint-Denis

T 01 48 13 91 00

*[www.anesm.sante.gouv.fr](http://www.anesm.sante.gouv.fr)*

*Toutes les publications de l'Anesm sont téléchargeables - Juin 2013*

# ADAPTATION, BEHAVIORAL TRAITS, AND FITNESS

Adaptation: a heritable trait that increases an organism's fitness

Behavioral Trait: a heritable trait that affects an organism's behavior

Fitness: the ability to survive and reproduce

Adaptation: a heritable trait that increases an organism's fitness

Behavioral Trait: a heritable trait that affects an organism's behavior

Fitness: the ability to survive and reproduce

Adaptation: a heritable trait that increases an organism's fitness

Behavioral Trait: a heritable trait that affects an organism's behavior

Fitness: the ability to survive and reproduce

Adaptation: a heritable trait that increases an organism's fitness

Behavioral Trait: a heritable trait that affects an organism's behavior

Fitness: the ability to survive and reproduce

PERSONNES HANDICAPÉES

RECOMMANDATIONS  
DE BONNES PRATIQUES PROFESSIONNELLES



# ADAPTATION DE L'ACCOMPAGNEMENT AUX ATTENTES ET BESOINS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉS EN ESAT



**Anesm**

Agence nationale de l'évaluation  
et de la qualité des établissements  
et services sociaux et médico-sociaux





