# Les recommandations de « bonnes pratiques » en ESAT : aide à penser ou mode d'emploi ?

*Elaboration de la recommandation « L'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT » : ce qui a fait débat*

Gwenaël PLANCHIN

Responsable du projet « Un Avenir après l'Esat »

ARESAT Bretagne

aresat
Association régionale des établissements et services d'aide par le travail en Bretagne

un avenir après l'esat

**Le sens de mon intervention** :

- Pouvoir vous témoigner d'une participation à la conception d'un outil au bénéfice des ouvriers des Esat, des professionnels accompagnants et des dirigeants.
- Valoriser, dans cette présentation, l'inventivité et la créativité de notre secteur d'intervention, pour penser, avec les personnes accompagnées, les réponses de demain.
- Répondre à une invitation sur un intitulé : « mode d'emploi ou aide à penser ? ». Cette question, si elle se pose sur la conception de recommandations pour un secteur d'activité médico-social, est une question de nos quotidiens de professionnels de l'intervention sociale. Dans nos pratiques, sommes-nous quotidiennement en posture d' :
    - Acteur et Facilitateur d'une prise de décision par les personnes elles-mêmes.
    - Ou d'influenceur et décideur de ce que nous pensons être bien pour l'autre ?

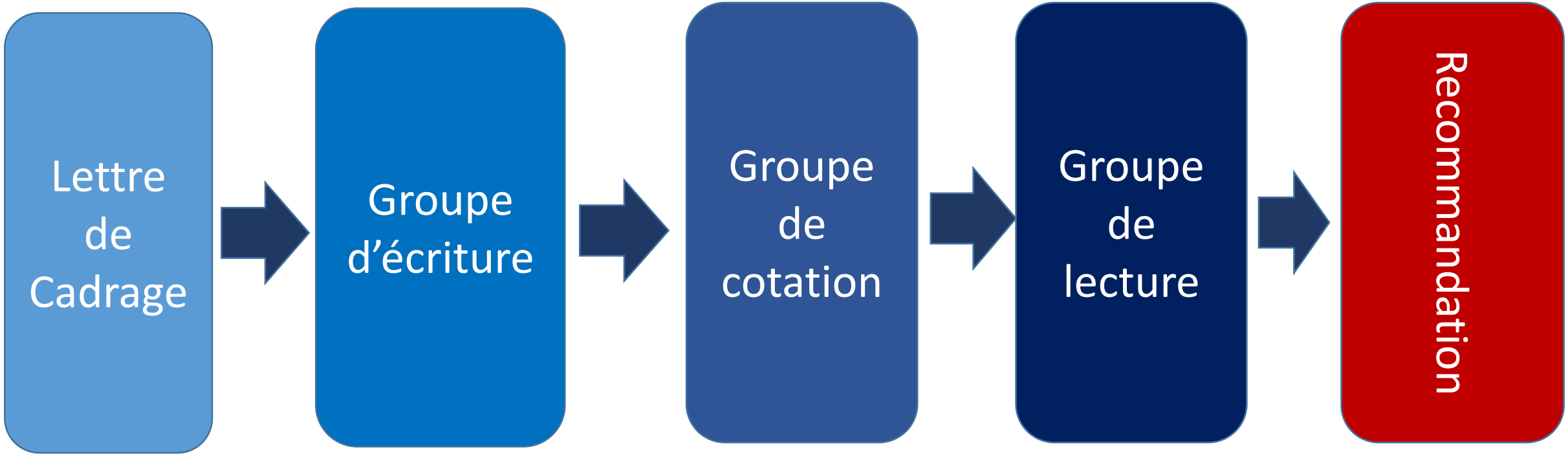
Afin de rendre cet exposé suffisamment dynamique, il prendra la forme d'un « reportage », racontant tel un « scénario avec plusieurs actes » le déroulement de ce travail. Il relèvera, au cours du récit, des sujets qui ont fait débat.

# 1ère partie

# Méthodologie de la conception d'une recommandation

# Les différentes phases

**L'adaptation de l'accompagnement aux attentes et besoins des travailleurs handicapés en ESAT**



# 1 - Le cadre de la recommandation

- Constat partagé d'une évolution significative des publics accueillis en Esat.

- L'adaptation à laquelle les ESAT doit faire face est une réponse à une proportion plus importante dans leur effectif :
  - De personnes en situation de handicap liée à des troubles psychiques,
  - De personnes handicapées vieillissantes,
  - De jeunes handicapés issus d'une scolarisation en milieu ordinaire.

La phase de cadrage

Comme toute réalisation, ou production, l'édition d'une recommandation demande plusieurs phases.

**La lettre de cadrage** : Elle est écrite par le comité d'orientation stratégique de l'Anesm et validée par son conseil d'administration.

En amont de la phase de cadrage, l'équipe projet de l'Anesm a participé :

- Aux groupes de travail mis en oeuvre par la DGCS dans le cadre de son plan d'accompagnement à la modernisation des Esat,
- Aux journées ANDICAT,
- A des rencontres avec des représentants de l'UNAPEI, de la CNSA, des directeurs d'ESAT.
- A une revue large de la littérature concernant les Esat

Ces rencontres ont permis de préciser les orientations retenues.

# 1 - Le cadre de la recommandation

**La phase d'écriture**

La recommandation de 2013 relative aux Esat s'appuie sur **une méthodologie dite du consensus formalisé :**

- Cette méthode consiste à produire une recommandation en mobilisant un **groupe d'écriture** en tenant compte des résultats d'une analyse critique de recherches et études disponibles et d'une analyse qualitative.

- La version de la recommandation issue de ce groupe de travail est soumise à un **groupe de cotation** qui donne un avis relatif à la pertinence, à la faisabilité et à la clarté de formulation de chaque proposition.

- **Finalisation** : La recommandation est finalisée après le recueil des commentaires d'un **groupe de lecture** et d'un expert juridique, puis soumise aux instances de l'Agence.

# 1 - Le cadre de la recommandation

## Les trois parties de la recommandation

**La nécessité de l'ancrage territorial**

Cette première partie vise à identifier les conditions facilitant la construction de partenariat et la coopération entre les différents acteurs du territoire dans l'objectif d'offrir des solutions plus adaptées et des facilités de participation citoyenne ou d'intégration professionnelle.

**La dynamique de l'établissement**

La seconde partie traite de « la dynamique de l'établissement ». Sont abordés la gouvernance des établissements et les moyens organisationnels mis en place.

**La co-construction du projet personnalisé**

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 l'ouvrier.

# 2 – Les principes de base

**La recherche du consensus le plus fort entre les participants**

Le principe de base pour toutes les recommandations, repose sur la recherche du consensus le plus fort entre les participants aux travaux, afin de donner une légitimité aux contenus des recommandations, car le plus important est de les utiliser par la suite dans les établissements et donc de rechercher le maximum d'adhésion dès le départ.

La méthode de consensus simple est la plus utilisée pour valider le contenu des recommandations. Un groupe de travail cherche un consensus à partir des données disponibles et de pratiques qui semblent représentatives et diffusables et respectent les principes généraux de bientraitance et d'éthique.

Pour quelques recommandations, dont celle relative aux Esat, l'Anesm a dû recourir à un consensus plus formalisé avec des niveaux d'accord pour chaque participant repéré numériquement sur une échelle d'avis. Il s'agit de la phase dite de cotation.

# 3 – La phase d'écriture

**Les enjeux identifiés**

L'évolution des caractéristiques des publics questionne l'organisation de l'accompagnement dans les ESAT. Elle amène des changements dans les pratiques professionnelles pour répondre aux enjeux auxquels sont confrontées les personnes.

Ainsi, étaient écartés des débats, des enjeux qui ne relèveraient pas des trois adaptations à développer – Comme par exemple :

- les questions d'ordre budgétaire liées notamment à la tarification des établissements et services,
- les questions d'ordre commercial liées notamment à la concurrence des ESAT avec les entreprises issues du milieu ordinaire
- les questions relatives au statut particulier des ouvriers d'Esat (usagers et non-salariés, rémunérés mais pas payés, …)

# 3 – La phase d'écriture

**Les enjeux identifiés**

Il s'agit d' un enjeu de modernité des Esat :

- La considération que les ouvriers accueillis sont des citoyens en parcours : parcours personnels, parcours de vie sociale, parcours professionnels.

- Ces parcours ne peuvent être dissociés, parce que c'est bien la même personne qui est en parcours. « *Je suis dans un environnement, un territoire, je me forme, je travaille, je vieillis … »*

- La lettre de cadrage dit *: « 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 »*.

# 3 – La phase d’écriture

**La composition des groupes de travail**

La composition des groupes tient compte de la diversité des publics et des ESAT et de la variété des disciplines professionnelles impliquées dans les parcours des usagers d’ESAT. Sont ainsi représentés au sein des groupes d’appui :

- des professionnels des ESAT : personnels d’encadrement,  personnels éducatifs impliqués dans les parcours des personnes handicapées, des psychologues et/ou psychiatres, des médecins du travail,
- des associations de représentants d’usagers,
- des personnalités qualifiées et institutionnels (Conseillers techniques ou référent sur cette problématique au sein de la DGCS, de la CNSA, des fédérations, …).

# 3 – La phase d’écriture

**Une production mesurable**

Lors du travail d’écriture sur la recommandation aux Esat, des ajustements ont été nécessaires. Le premier travail d’écriture a été refondé pour aboutir à des propositions plus mesurables et précises.

Cette ré-orientation était significative. Elle était une invitation à aller plus loin dans le consensus, puisque il ne s’agissait non plus de faire cohabiter des propositions, mais de s’accorder sur des objectifs à atteindre évaluables. Il fallait ainsi s’entendre sur la visée de chaque recommandation.

2ème PARTIE

# Les sujets qui ont fait débat lors de la phase d'écriture

## Introduction

Cette seconde partie présentera 4 sujets qui ont fait l'objet de débats importants dans le groupe d'écriture.

La recommandation diffusée est fondée sur ce qui a fait « accord ». C'est le résultat attendu de la production d'une recommandation.

On peut constater que les sujets qui avaient suscité le plus de débats, le plus de confrontations donnaient lieu, au final, à des recommandations les plus éloignées du mode d'emploi. Elles se traduisent généralement par des interrogations ou des suggestions.

Cette présentation des 4 thématiques est volontairement succincte, pour favoriser le prolongement du débat. Identifier ce qui a été sujet à divergence est l'opportunité de faire de cette recommandation, non seulement une aide à penser, mais également une « aide à échanger ».

# 1- La rémunération des ouvriers des Esat

Que dit la recommandation ?

*« La politique de rémunération est lisible et transparente pour chacun des acteurs de l'Esat. »*
*« Définir le processus d'élaboration et de mise en oeuvre de la politique de rémunération, (…) Vérifier qu'elle soit cohérente avec les principes énoncés dans le projet d'établissement, (…) 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*. (…)»

Le groupe de travail est parvenu à ces formulations consensuelles suite à une enquête auprès d'une vingtaine d'Esat révélant de nécessaires ajustements :

*Evaluation basée sur des critères subjectifs (relations sociales – rapport aux collègues, …)*
*Des évaluations réalisées par l'unique moniteur référent.*
*Des augmentations et des baisses sans recours possible*

# 2- La sélection à l'entrée des Esat.

Ce que dit la recommandation :

*« 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. (…)*
*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) »*

La formulation est volontairement restée souple. Le débat a été de deux ordres :

De façon objective : la grande difficulté à donner un cadre juridique aux stages.

Et de façon plus subjective :

Sur ce que l'on évalue en stage : une capacité ou l'adéquation du support aux aspirations et besoins de la personne. Est-on travailleur ou le devient-on ? Quels sont nos supports de formation, d'évaluation, de reconnaissance, … ?

# 3- La notion de partenariat

Il s'agit de la première partie de la recommandation *: la nécessité de « l'ancrage territorial » et les conditions de 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 ou ordinaire de travail »*

L'écriture de cette partie de la recommandation a pris majoritairement la forme de questions et d'illustrations :

*« 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 ?*
*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 ? Est-il identifié par les entreprises/administrations 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 ?*

Deux hypothèses peuvent expliquer cette forme :

- L'absence, dans le groupe d'écriture, de représentants de partenaires habituels des Esat.
- Une difficulté à identifier les Esat, dans leurs natures à la fois économiques, professionnelles, et sociales.

# 4- La distinction des publics

Cet aspect de la recommandation fait suite à un débat :

- Entre des représentants de familles d'usagers et des directions d'établissement.
- Entre le souhait d'ateliers et d'établissements spécifiques selon l'origine des handicaps, afin que soient mieux prises en compte les spécificités.
- Entre le souhait de considérer l'intérêt d'une mixité qui n'altère pas la qualité d'accompagnement.

Le consensus obtenu :

*Intégrer dans le projet d'établissement les spécificités des publics*

*Développer des activités à caractère professionnel adaptées aux publics*

*Organiser l'équipe en fonction des exigences liées aux spécificités du public et de celles relatives aux activités déployées*

*Accompagner et soutenir les équipes*

# Conclusion

Ces quatre exemples, sur  le chemin de l'élaboration de cette recommandation, nous amènent au constat suivant :

« Quand il y a consensus sur les sujets abordés : on arrive à des écritures qui relèvent plus du mode d'emploi – lorsqu'il y a débat on arrive plus à des outils d'aide à penser. »

Une pratique n'est donc 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.

Cette recommandation  peut donc difficilement être une « solution clefs en main ».

Elle est certainement une invitation à ce que chaque acteurs (ouvriers - encadrants – dirigeants – partenaires) participent et contribuent à l'élaboration des objectifs vis-à-vis de leurs structures, en échangeant et en se confrontant.

Participer à l'écriture de cette recommandation s'est fondée sur l'envie de soutenir les « savoir devenir » de nos établissements.