

# APAJH YVELINES

11, rue Jacques CARTIER 78280 Guyancourt

ETABLISSEMENT ET SERVICE  
D'AIDE PAR LE TRAVAIL

E.S.A.T. « GUSTAVE EIFFEL »

10 rue Gustave Eiffel 78570 Andrésy

Tél : 01.39.70.23.90 – fax : 01.39.70.25.33 – E-mail : [ESATapajh@wanadoo.fr](mailto:ESATapajh@wanadoo.fr)

## PROJET D'ETABLISSEMENT ET DE SERVICE

*Février 2006*

# TABLE DES MATIERES

## I. PREAMBULE

1. Fondation.....6
2. Le temps du Manoir.....6
3. Le rattachement aux Yvelines.....7
4. La première partition du site.....7
5. La seconde partition du site.....7
6. Vers une mutation culturelle ?.....8

## II. L'ACCUEIL

1. Agrément, pathologies et population.....10
2. Le parti pris de diversité : une richesse...10
3. Formules d'accueil.....11
4. Procédure d'accueil.....11

## III. LA PERSONNE ET SES PROJETS

1. Le respect du sujet .....13
  - A/ définition des droits fondamentaux
  - B/ une même dignité, une même valeur
  - C/ l'intimité
  - D/ respect de l'intégrité physique et psychique
  - E/ respect du libre choix, participation et consentement éclairé
2. Les droits et devoirs de la personne.....16
  - A/ confidentialité des informations concernant l'utilisateur
  - B/ les droits et devoirs de l'utilisateur de l'ESAT
3. Sa participation à la vie collective.....16
4. Un projet personnalisé.....17
5. Un projet en mouvement.....18

## IV. TRAVAIL ET SOUTIENS

1. Registre professionnel.....19
  - A/ La mise au travail
  - B/ trois activités, quatre ateliers
  - C/ le processus de production
  - D/ ouverture vers l'extérieur et l'entreprise

1. *Stages internes*
2. *Stages externes en milieu spécialisé*
3. *Stages externes en milieu ordinaire*
4. *Le service de détachements en entreprise*

## 2. La formation.....23

- A/ découverte, évaluation, appréciation des besoins
  1. *Stages de découverte*
  2. *Stage d'admission*
- B/ la formation est un soutien
  1. *Dans le cadre des ateliers*
  2. *Formations « hors atelier »*
- C/ L'appui sur un investissement matériel important
- D/ Les modes de formation

## 3. L'épanouissement de la personne.....25

- A/ découverte, évaluation, recensement des besoins
- B/ activités sociales et culturelles
- C/ le bien-être de la personne
  1. *Un travail adapté, rémunéré et valorisé*
  2. *L'appui technique*
  3. *Un soutien dans des activités proposées*
- D/ la complémentarité des soutiens

## V. CADRE ET METHODES

### 1. L'organisation générale.....29

- A/ Calendrier et horaires
- B/ les congés

### 2. Une équipe pluridisciplinaire.....29

- A/ l'organigramme
- B/ les compétences
- C/ les fiches de postes
- D/ formation permanente, formation en cours d'emploi
- E/ Une équipe qui soutient
- F/ administration et services généraux

### 3. Le financement des actions.....31

### 4. La sécurité des personnes.....31

- A/ sécurité, matériel et locaux
- B/ l'hygiène et la sécurité dans le processus de travail
- C/ l'équipement des travailleurs
- D/ consignes et exercices
- E/ l'accessibilité
- F/ perspectives

### 5. La construction du cadre.....33

- A/ Définition d'un cadre adéquat aux missions
- B/ construction du cadre et fonctionnement
  1. *L'APA JH Yvelines fixe les orientations*
  2. *L'ESAT dispose de documents de référence*
  3. *Les réunions à l'ESAT*
- C/ coopération avec la famille et l'environnement

## VI. RESULTATS ET PERSPECTIVES

### 1. La qualité du service .....37

### 2. Les priorités d'actions.....37

### 3. L'évolution du projet.....38

# I. PREAMBULE : ENTRE HERITAGE ET TRANSMISSION

*Ce que tu as hérité de tes pères, acquiers-le pour le posséder. <sup>1</sup>*

L'élaboration, la mise en œuvre d'un projet institutionnel constituent un processus qui engage une expérience, une pratique et une perspective. Passé, présent et avenir : créer nécessite de savoir d'où l'on vient pour mieux s'interroger et dessiner la perspective vers laquelle on se dirige.

Présenter un projet d'établissement constitue ainsi une sorte d'arrêt sur image, à intervalles réguliers, dans le déroulement d'un processus vivant, dont les remaniements permanents inscrivent l'action de ses agents dans un développement historique. Un projet d'établissement – mieux, un projet institutionnel puisque ce qui est fondé procède des règles humaines fondamentales – nécessite cette inscription temporelle pour exprimer du sens, de la valeur et une portée. A défaut, il court le risque de n'être qu'un vide opératoire par lequel ce qui est réalisé se réduirait à une figure comportementale comme une autre.

Elaborer un projet, c'est donc le travail de création, de transformation et d'appropriation d'une équipe associée sur un idéal partagé, qui nécessite qu'elle sache s'inscrire dans la chaîne des générations, entre héritage et transmission.

## **1. FONDATION (1963 – 1967) : CES ENFANTS QU'ON CACHAIT**

Sous sa forme actuelle, L'ESAT APAJH « Gustave Eiffel » est le fruit d'une histoire longue et complexe. Ouvert en 1974 sous la forme d'une section de 40 places intégrées à un IMPRO, il fut fondé par la Fédération APAJH, avant d'être confié en 1985 au Comité Départemental des Yvelines.

Son histoire est singulière : elle est liée à la fondation même de l'APAJH puisque les trois établissements actuels du site d'Andrésey – l'IMPro, l'ESAT et le foyer – virent tour à tour le jour à partir de 1967, pour prolonger l'ouverture en novembre 1963 de l'IMP de la rue des Hospitalières Saint Gervais à Paris, tout premier établissement de l'APAJH, offrant une suite aux adolescents puis aux jeunes adultes qui l'avaient fréquenté. Ainsi que le rappelait Robert SEGUY, l'un des fondateurs de l'APAJH :

« Je citerai le jour où le premier établissement géré par l'APAJH, l'Institut Binet Simon, rue des Hospitalières Saint Gervais, a ouvert ses portes... Cette inauguration a marqué un virage essentiel... Ces enfants que l'on cachait étaient capables de trouver leur place dans la société comme des citoyens à part entière. Ainsi est née l'APAJH.» <sup>2</sup>

## **2. LE TEMPS DU MANOIR (1967 – 1985)**

Entre 1967 et 1978, la Fédération APAJH organisa donc sur le même site l'éduESATion, la formation et les soins à des adolescents, puis le travail et l'hébergement des adultes. Malgré l'existence de trois établissements, cette période est celle d'une organisation globale et d'une responsabilité unique, aux limites distinctives parfois imprécises. Cette période est caractérisée par une forte identifESATion du site à la culture fédérale et, simultanément, une certaine indépendance vis-à-vis de son organisation administrative.

---

<sup>1</sup> GOETHE - Faust

<sup>2</sup> Revue de l'APAJH n°74 - Juin 2002

L'ESAT connut un développement de son activité et de sa capacité d'accueil portée à 70 places en 1977 puis 75 en 1978. C'est une époque de première organisation, de développement et de stratification des réponses par tranches d'âge.

### **3. LE RATTACHEMENT AUX YVELINES (1985 – 1995)**

En 1985 la fédération confiait à l'APAJH Yvelines les trois établissements d'Andrézy. Cette période correspond à des adaptations de l'appareil productif à de nouvelles réalités (disparition des ateliers couture puis imprimerie au profit du développement d'une activité de façonnage brochage, de l'expansion de la sous-traitance industrielle et d'une troisième équipe en espaces verts, et enfin, arrêt de la menuiserie). Elle permit d'amorcer un mouvement de différenciation au sein du Manoir, avec le transfert en 1990 d'une partie des activités de l'ESAT vers « l'annexe 1 » située dans la zone d'activité des Gaudines et l'extension de la capacité d'accueil portée à 85 places. Malgré la convergence des orientations entre la Fédération et le Comité départemental, le site connut une transformation culturelle profonde. L'existence d'un siège associatif et d'une direction générale modifia les méthodes de travail et la conception des responsabilités. Ce changement présenta un versant conflictuel prononcé dont il demeura longtemps quelques traces atténuées.

### **4. LA PREMIERE PARTITION DU SITE (1995 – 2000)**

En 1995, tandis que l'IMPro conservait une direction sous nomination de l'Education Nationale, l'ESAT et le foyer formèrent une entité distincte avec son propre directeur recruté par l'association. Désormais, une autonomie plus large des fonctionnements différenciait la prise en charge des adolescents et des adultes.

Dans la même période, l'ESAT poursuivait sa propre différenciation du foyer en transférant une deuxième tranche de ses activités dans la zone industrielle des Gaudines et en procédant à une nouvelle extension de 15 places portant la capacité globale à 100 en 1999. Plus de 60% des usagers avaient quitté les locaux du Manoir pour intégrer ce qui s'appelait encore « l'annexe 1 » et « l'annexe 2 ».

### **5. LA SECONDE PARTITION DU SITE (2000 – 2005)**

Avec l'acquisition d'un troisième bâtiment en 2000, les travaux de jonction avec le bâtiment 2 et la création de nouveaux espaces de production et de soutiens, fut réalisée en 2001 la 3<sup>ème</sup> tranche du déménagement pour les 24 travailleurs en façonnage brochage, suivis l'année suivante par les 16 travailleurs en espaces verts. A l'été 2002 le transfert total de l'ESAT vers la Zone d'Activité était totalement terminé. Il avait pris 12 ans.

Parallèlement aux questions d'implantation – qui permirent de passer d'une ancienne demeure bourgeoise inadaptée aux activités de production, à des locaux correspondant aux nécessités de la mission d'aide par le travail – la différenciation entre l'ESAT et le foyer intervint en 2000, avec la nomination d'un directeur sur chaque établissement et une évolution autonome des fonctionnements ainsi qu'une organisation des réunions propre à chaque structure. En distinguant travail et hébergement, l'APAJH Yvelines marquait d'un droit plus affirmé le champ de la vie privée des usagers et la place du travail.

Cette distinction des devenir conduisit à des projets de plus en plus variés, précis et indépendants. Nouvelle organisation institutionnelle de l'ESAT, approches plus spécifiques, la partition complète du site originel incita à une plus forte affirmation du caractère valorisant du travail, un approfondissement d'une stratégie tournée vers l'extérieur, permit une extension à 110

places en 2004, la création d'un service de détachements en entreprises et d'une unité de reprographie.

## **6. VERS UNE MUTATION CULTURELLE ?**

Le projet institutionnel présenté dans les chapitres qui suivent est le fruit de ce mouvement historique qui sort l'institution de sa coquille et positionne l'utilisateur dans une ouverture sur la pluralité des apports sociaux externes dont il peut bénéficier. Avec le repositionnement des services administratifs du site, le processus de distinction des champs d'intervention internes franchit une nouvelle étape. Plus de 30 ans d'évolutions, un regard tourné vers l'environnement, une concordance avec l'éthique et les orientations associatives, avec la loi du 2 janvier 2002 et celle du 11 février 2005, ouvrent une nouvelle perspective, une nouvelle période : plus de service, de l'intérêt et de la valeur pour chaque personne, et fondamentalement, l'éloge d'une souplesse qui fasse charnière, qui inscrive la personne en situation de handicap dans un processus mobile, qui lui ouvre à double sens une porte sur le travail.

Elaborer un projet, c'est hériter et transmettre. Ce qui forme l'idéal commun et reconnaissable d'une équipe de travail, et que l'on retrouvera affermi pour une bonne part au fil du texte, c'est une pratique déjà en œuvre, le fruit de l'expérience accumulée au fil des générations, transmise et transformée. C'est aussi un monde en mouvement, une représentation de ce processus de transformation en tant que tel : jamais achevé, toujours en réélaboration. Le projet ouvre des pistes : sérieuses, mesurées et ambitieuses ; il vivifie le sens d'une aventure humaine partagée entre des usagers et une Association.

Donner du sens. L'attache de ce projet institutionnel au projet associatif et aux orientations de la Fédération APAJH permet aux caractéristiques propres à l'établissement – l'aide par le travail – une inscription dans une filiation humaniste, déclinées ici dans un processus spécifique de mise en valeur.

Fondamentalement, ce qui constitue l'univers de valeurs, la vraie richesse de l'ESAT et de son projet, ce sont les modes de relations humaines et leurs prescriptions, par lesquels usagers et personnel se sont engagés, en recourant à la médiation du travail. On posera donc ici en préambule, quelques préceptes qui animent et prolongent dans le cadre précis de cet ESAT, l'inspiration fondatrice de l'APAJH Yvelines :

C'est l'ESAT. de tous les travailleurs. Chacun y est différent, chacun y a une même valeur et des droits identiques : voilà ce qu'établit fondamentalement le règlement de fonctionnement. Cette universalité et cette singularité soutiennent la personnalisation et la variabilité des destinées de chaque usager.

Le processus de travail est un processus créateur de valeur humaine. Il est ainsi le creuset de tout projet personnel. La pluralité d'une équipe fortement marquée d'une culture du travail et de la transmission est la substance propagatrice de cette valeur.

Le processus de mise au travail est un processus composite et parfois mal repéré, vecteur de la transmission humaine. Le projet lui porte une attention majeure puisqu'il constitue le geste didactique même de cette transmission. Le projet met donc l'accent sur l'amélioration de la méthodologie et des procédures.

Le fil rouge du projet est de permettre à nombre de ses usagers d'expérimenter positivement des changements de position, facteurs de perspectives. C'est un travail dans l'entre-deux, qu'il s'agisse du travail entre deux mondes que constitue la forme originale prise par les détachements en entreprise, ou de tout ce qui soutient l'utilisateur dans sa capacité à mettre en scène le jeu des aller-retours propices à sa bonne intégration personnelle, une meilleure maîtrise par lui-même, de la question de l'absence, de l'avenir et du changement.

Cette mutation culturelle qui fonde le projet, consiste à sortir d'une pratique de la rigidité des frontières, de l'institutionnalisation et d'une idéologie du tout ou rien. Elle reconnaît la complexité de la vie et sa polymorphie. Elle est novatrice et ne prédétermine pas l'avenir.

## II. L'ACCUEIL

### 1. AGREMENT, PATHOLOGIES ET POPULATION

#### A/ Agrément →

Avec une autorisation d'ouverture délivrée le 15 septembre 1974 pour 78 travailleurs, après une capacité portée à 85, puis 100 en 1998, l'ESAT est agréé depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2004 pour recevoir 110 personnes.

Celles-ci sont bénéficiaires d'une décision d'orientation délivrée par la CDAPH, renouvelée en moyenne tous les 5 ans. L'âge d'admission minimum est de 18 ans – dans la pratique plus fréquemment 20 ans –, la limite est celle de l'âge de la retraite.

#### B/ Pathologies →

L'agrément permet de recevoir des personnes atteintes de pathologies diverses :

- atteintes génétiques (trisomie...)
- maladies somatiques (encéphalopathies, épilepsies...)
- atteintes fonctionnelles et sensorielles
- Troubles de la personnalité et de la relation
- Troubles psychiatriques graves, mais stabilisés.

Ces pathologies, associées ou non, induisent différents handicaps, essentiellement dans le domaine intellectuel, de la vie affective et celui de l'inscription sociale. Ils doivent rester compatibles avec un désir et une capacité minimale de travailler. Le fonctionnement de l'établissement ne répond pas aux besoins d'accueil de personnes handicapées lourdement appareillées ou en fauteuil, de personnes présentant des troubles majeurs de la conduite et du comportement. Il n'est pas prévu de répondre à des situations centrées seulement sur la précarité sociale.

#### C/ Populations →

Il existe schématiquement deux types de parcours qui conduisent à l'admission à l'ESAT :

- une prise en charge antérieure en établissement spécialisé à caractère médico-social.
- une prise en charge à caractère psychiatrique dans l'enfance, l'adolescence ou à l'âge adulte

Dans une population âgée de 18 à 54 ans, d'une ancienneté moyenne dans l'établissement de 11/12 années, on recensait en 2005, 96 travailleurs du département des Yvelines, 6 du val d'Oise, 5 d'autres départements. Parmi eux, 52 vivaient parallèlement en foyer d'hébergement.

### 2. LE PARTI PRIS DE DIVERSITE : UNE RICHESSE

La décision d'orientation prise par la CDAPH doit exprimer un choix de vie des personnes. L'ESAT accueille donc des travailleurs jeunes ou plus âgés, ayant plus ou moins de capacités à travailler, mais montrant toutes un désir de progresser.

La diversité des ateliers existant et des travaux à effectuer exprime et permet cet accueil de personnes ayant des niveaux de réalisation différents. Dans les admissions plus récentes,

certaines viennent du milieu psychiatrique, avec des capacités intellectuelles conservées mais une capacité au travail qui n'est pas nécessairement en relation. Une partie du travail des moniteurs consiste ainsi à proposer un poste de travail adapté à chacun, en fonction de cette diversité des capacités.

Les travailleurs de l'ESAT reconnus pour leur bonne efficacité, sont ceux qui sont en mesure de réaliser des travaux complexes, de manière autonome, avec un rythme satisfaisant. Ils présentent une bonne stabilité dans la durée. Ces personnes, efficaces au travail, peuvent néanmoins présenter des troubles du comportement, des moments de régression et, finalement, une incapacité temporaire ou durable à quitter le milieu protégé.

On peut reconnaître à la majorité des travailleurs accueillis une efficacité moyenne et hétérogène au travail, de la performance sur certains types de travaux, des difficultés sur d'autres. Pour les uns, les autres, la capacité à réaliser les travaux demandés s'assortira de l'aptitude à contrôler la qualité de leur production ou de la production des autres, à réagir en cas d'erreur : alerter le moniteur, arrêter la machine, demander une explication ; avoir un minimum d'initiative et d'autonomie, approvisionner son poste et celui de son voisin le cas échéant, organiser son poste de travail ; pouvoir travailler en équipe et communiquer.

Dans ce contexte de diversité, de complémentarité, le potentiel, le niveau exprimé par les candidats, ne sont pas des critères d'accueil ; la force productive et sa compétitivité ne sont pas des finalités de la politique d'admission. Sélectionner exclusivement les meilleurs niveaux serait une dérive fâcheuse, contraire aux orientations associatives et aux missions définies par les pouvoirs publics, qui couperait l'ESAT de ses finalités.

### **3. FORMULES D'ACCUEIL**

L'accueil s'organise selon un régime de semi-internat avec ouverture au public de 221 jours par an, de 9h à 17h, du lundi au vendredi 15h. La coupure repas est de 50 minutes sauf le vendredi où elle est réduite à 40 minutes. Les repas sont pris sur place. Le matin et l'après midi une pause de 15 minutes est aménagée pour les travailleurs.

Sur décision médicale, et en fonction des évolutions nécessaires, l'accueil peut être organisé sur des formules de temps partiel. Cette formule peut aussi répondre à des nécessités de prise en charge mixte et concertée entre le secteur sanitaire et le secteur médico-social. Elle est appelée à se développer pour tenir compte du vieillissement et de la fatigabilité accrue de certaines personnes. Anticiper le vieillissement, c'est éviter pour l'avenir les solutions couperets, le « tout ou rien » qui conduit à chercher un « placement » pour signifier une sortie. C'est offrir aux travailleurs, à leurs familles et à des équipes complémentaires la possibilité de réfléchir, préparer et mettre en oeuvre des transitions.

Des stages de découverte et d'admission sont mis en place à la demande et selon les possibilités.

Des petits groupes venant de différents IMPro du même secteur géographique sont accueillis pour une journée ou une demi journée par semaine, tout au long de l'année.

### **4. PROCEDURE D'ACCUEIL**

L'admission et l'accueil font l'objet d'un protocole détaillé. Elle permet à l'usager et aux personnels chargés de prise en charge :

- de faire connaissance mutuellement
- d'évaluer l'intérêt du candidat pour le travail et ses capacités
- d'évaluer sa motivation, son aptitude à respecter les règles, à avoir un comportement compatible avec une vie en collectivité
- de construire en concertation l'ébauche d'un projet individuel

La personne qui envisage son admission à l'ESAT est informée que celle-ci ne porte pas sur un atelier spécifique mais sur l'établissement dans son ensemble. Elle pourra être appelée, en cas de besoin, à aller travailler dans chaque atelier et participer également aux détachements en entreprise. Cette orientation a pour objectif de limiter les phénomènes sclérosants d'appartenance exclusifs qui pourraient se produire.

L'expérience démontre que le temps d'élaboration constitué par la procédure d'admission est déterminant. Il doit être mené de façon soignée, sans précipitation. Le personnel chargé de la prise en charge y participe activement en délivrant un avis technique motivé destiné à éclairer la décision du directeur. Cette participation devra être enrichie de la contribution de l'éducatrice spécialisée et de la psychomotricienne qui, dès cette phase, concourront, avec les autres personnels chargés de soutien, à la pertinence d'une première évaluation, de la décision et de la définition des premiers éléments de projet.

Satisfaisante dans son ensemble, cette procédure ne constitue pas pour autant un essai, au sens où la notification CDAPH le prévoit : il arrive que les personnes accueillies montrent, après leur admission, un autre visage d'elles-mêmes que celui qui avait été perçu durant l'observation du stage d'admission.

Lorsque les effectifs sont au complet, l'examen des candidatures se poursuit néanmoins avec inscription sur une liste d'attente. Cette disposition permet de garder un lien avec la réalité des besoins du département, du nombre de places nécessaires et de la nature de la demande sociale.

## III. LA PERSONNE ET SES PROJETS

### 1. LE RESPECT DU SUJET

#### A/ Définition des droits fondamentaux →

L'ESAT promeut les orientations de la Fédération APAJH La personne handicapée est une personne, un être humain à part entière, avant d'être handicapée. Parce qu'elle est reconnue en tant que personne, il convient de tenir compte de la réalité et de recenser ses difficultés. Cette bonne connaissance nécessite :

- d'entreprendre des bilans diagnostics initiaux et actualisés sur les différents aspects de sa situation, notamment l'entourage immédiat et l'environnement.
- de formuler des objectifs opératoires et hiérarchisés
- d'actualiser une fois par an minimum bilans et objectifs
- de prendre un temps d'entretien personnalisé avant la synthèse
- d'organiser pour cet entretien et la formulation préparatoire de la synthèse, une plage horaire entre le moniteur et le travailleur dans un lieu confidentiel à l'écart de la production. Ce lieu reste parfois à redéfinir.

Les droits fondamentaux figurent dans la charte des droits et libertés et le règlement de fonctionnement remis à chaque travailleur qui bénéficie en plus, d'une information et d'explications orales claires et compréhensibles sur ces questions. Celles-ci nécessitent une présentation approfondie de l'établissement avec visite des locaux. La signature du règlement par l'utilisateur intervient après s'être assuré de son consentement éclairé.

#### B/ Une même dignité, une même valeur →

Respecter la dignité de chaque usager, c'est porter attention à la personne dans le cadre d'un travail collectif, en équipe et à titre personnel. Ce travail s'effectue dans un esprit d'ouverture,

d'entraide et de tolérance qui permet un travail en commun et de qualité. On veillera à respecter et faire respecter les positions distinctives, les bonnes distances entre encadrant et usager. La prise en compte de la dignité de chaque usager est indissociable de la reconnaissance de ces spécificités qui lui permettent de conserver clairement une place de bénéficiaire d'un service.

Le respect de la dignité d'autrui s'exerce dans le cadre spécifique du travail : rendre un service sans nier la réalité d'un cadre productif avec ses contraintes nécessite aussi l'identification d'une autorité, la définition et le maintien d'une hiérarchie, la possibilité de diriger, parfois d'imposer. Ces attributions sont exercées par les moniteurs d'atelier, sous le contrôle du chef d'atelier et du directeur et font l'objet d'une analyse régulière en réunion institutionnelle.

L'utilisateur n'est ni « un copain » ni un « inférieur ». Dans cet esprit, on évitera l'infantilisation, les « petits noms affectueux ». A l'autre pôle, les moqueries ou les plaisanteries sur le handicap ou les appellations irrespectueuses sont prohibées. Le tutoiement réciproque, souvent adopté, est une pratique courante, empreinte de considération et de confiance.

Des actions de prévention et de traitement de la maltraitance sont développées dans la diversité de ses aspects, en particulier :

- En étant vigilant aux pressions négatives que peut exercer l'environnement interne tant qu'externe et en exerçant un droit et un devoir d'alerte aux services compétents.
- En portant la vigilance aux signes d'inadaptation de la prise en charge, à la violence verbale, aux problèmes de promiscuité, notamment aux vestiaires.
- En recherchant une mixité d'encadrants, en harmonie avec la mixité parmi les travailleurs
- En recherchant des solutions afin de disposer d'une salle de repos où isoler quelqu'un qui manifeste un problème médical
- En respectant la confidentialité, en ne prenant des photos qu'avec autorisation.

S'il convient de faire la différence entre la pensée et la parole, la pensée et les actes, la parole et les actes, il faut cependant que la pensée et la parole soient en accord, que la pensée soit formalisée et que l'attitude soit cohérente avec le discours car le personnel et de façon plus spécifique, les moniteurs d'atelier, sont souvent considérés comme des « modèles » sur lesquels s'étaye la confiance

## C/ L'intimité →

Il est difficile de privilégier un temps d'écoute quotidien des informations privées. Il existe d'ailleurs une réelle difficulté à traiter le besoin et la demande d'écoute de l'utilisateur qui désire parler de sa vie privée et, dans le même temps, respecter la bonne distance indispensable. Il est souvent nécessaire d'inciter à ne pas divulguer des informations trop personnelles dans n'importe quel lieu et à n'importe quel moment, et apprendre à différer une demande pour prendre du recul par rapport à un événement vécu. La demande et le besoin peuvent aussi porter sur des aspects qui relèvent des liens de l'utilisateur avec ses autres lieux de prise en charge.

Les utilisateurs disposent simultanément du droit à exprimer des questions intimes et à voir respecter cette intimité par les personnels qualifiés auxquels ils font appel. Ce droit à l'intimité nécessite la mise en place d'un cadre d'écoute :

- Valoriser la fonction de l'accueil du matin
- Définir clairement mais sans rigidité les moments, les lieux, la visée, les interlocuteurs relais pertinents.
- Savoir qu'écouter, ce n'est pas juger, ce n'est pas forcément régler et on ne règle rien tout seul. Ce n'est pas se substituer aux foyers ni aux parents. Etre à l'écoute ne se confond pas avec un interrogatoire.
- Le cadre d'écoute et d'entretien s'aménagera dans des locaux respectant tout à la fois la discrétion nécessaire à la préservation de l'intimité et du secret de l'utilisateur, ainsi que le caractère professionnel de l'entretien. Dans l'intérêt du travailleur, c'est une nécessité impérative que de ne pas s'enfermer dans la confiance duelle à caractère privé et partager ces informations en équipe pluridisciplinaire. Mais le travailleur doit savoir que

les informations qu'il donne, en dehors de celles qui sont recueillies par l'infirmière et le psychologue, sont transmissibles

En ce sens, si les bureaux des autres ateliers assurent la confidentialité des entretiens, des dispositions devront être examinées afin que le bureau des moniteurs Espaces Verts dispose de l'isolation phonique suffisante pour garantir la non divulgation des échanges.

Une attention spécifique doit être portée à la compréhension de l'hygiène personnelle et au respect de la communauté. Il convient d'aborder ces sujets dans un esprit de respect qui ne porte pas atteinte à l'estime de soi.

## **D/ Respect de l'intégrité physique et psychique →**

Une personne en difficulté ou qui souffre a besoin d'un cadre rassurant, cohérent et solide. Elle a besoin d'être écoutée. L'ESAT assure tout à la fois protection physique et psychique aux usagers. Il a le souci d'offrir :

- Un cadre organisé qui donne des repères
- Un cadre stabilisant qui mette en confiance, rassure, et permette de progresser avec des bases solides.
- Un cadre prescrit de règles, que l'institution s'engage à faire respecter scrupuleusement. En cas de transgressions par un travailleur ou – a fortiori – par un encadrant, les engagements sont ouvertement rappelés, les responsabilités clairement énoncées et, en cas de situation grave, les conséquences fermement prises.

Ce dispositif est assorti d'une vigilance face aux « mauvaises expériences » qui mettraient les personnes dans un environnement où elles risqueraient de souffrir et où elles pourraient être en situation d'échec. Cette nécessité vaut en premier lieu pour les conditions de travail internes où il convient de prendre en compte le potentiel physique, les difficultés et assurer la sécurité personnelle en adaptant le poste de travail. Pour autant, l'ESAT n'est pas une prison dorée mais un milieu ouvert se rapprochant du milieu ordinaire. En récusant surprotection et maternage, l'institution aide, soutient, suscite les progrès en confrontant chacun à la réalité.

## **E/ Respect du libre choix, participation et consentement éclairé →**

### **1. Le libre choix et la participation de la personne**

Les travailleurs peuvent choisir entre les prestations adaptées qui leur sont offerte et qui sont présentées dans le livret d'accueil. Cette possibilité s'exerce pour les activités de soutiens et optionnelles mais pas toujours pour le travail en atelier, notamment au moment de l'admission où la disponibilité d'une place dans un atelier peut primer sur le choix personnel. L'identité de l'organisation étant l'ESAT et non l'atelier, des nécessités d'ordre productif ou d'organisation font que le travailleur doit s'adapter à un atelier et un travail non choisi : ce sont les spécificités parfois contraignantes de tout travail.

Le libre choix du travailleur est un idéal auquel on tend, tout en tenant compte des capacités et de l'ambivalence de la personne, ainsi que de son environnement. Un maximum de dialogue est instauré afin de mesurer les possibilités d'appui de l'environnement familial, social, et institutionnel et de faire prendre conscience à l'entourage de l'évolution du travailleur, afin que ses choix et ses projets puissent se concrétiser et être respectés.

Le recours à un service de tutelle peut être une possibilité d'émancipation pour les personnes concernées, qui permette une clarification des rapports familiaux. Afin de remplir cette mission le choix du mode de tutelle est important

La personne participe à l'élaboration de tous les projets la concernant avec une réelle implication de sa part, qui lui permette de s'éveiller à des projets. Des sorties (stages, visites, portes ouvertes) sont organisées pour faciliter la découverte d'autres possibilités, afin que le travailleur se fasse un point de vue propre dans la construction de ses projets.

## **2. Le consentement éclairé**

Il est nécessaire que le travailleur soit bien informé au départ, et par la suite, et qu'on s'assure de sa bonne compréhension. Une lecture générale des informations est effectuée, même à ceux qui savent lire. Le consentement se situe dans un cadre qui s'impose : agrément, contrat, règlement. Par ses aspects contraignants, le travail possède un caractère spécifique qui peut aussi rentrer en contradiction avec le consentement. Toutefois, dans l'ensemble, les réticences sont traitées dans le dialogue : on ne force pas mais on recueille et on traite les avis des personnes, en les aiguillant.

## **2. LES DROITS ET DEVOIRS DE LA PERSONNE**

### **A/ Confidentialité des informations concernant l'utilisateur →**

L'intérêt de l'utilisateur nécessite de la compréhension. La transmission interne d'informations qui le concernent, leur élaboration collective et pluridisciplinaire dans un cadre de réunions institutionnelles est donc indispensable. Elles permettent ainsi une aide au travail des équipes. Ce dispositif doit être organisé dans la plus stricte confidentialité vis-à-vis de tiers extérieurs. Toutefois, avec l'accord du travailleur, et sous réserve de la responsabilité des tuteurs, les familles peuvent être associées au projet du travailleur et peuvent bénéficier d'une restitution orale des éléments de bilan et de projet.

Il est établi un dossier pour chaque travailleur sur lequel il dispose, avec le concours d'une personne capable de lui expliquer, d'un droit d'accès réglementé et clairement formalisé. Son autorisation écrite est requise pour obtenir des compléments auprès des établissements et services qu'il a fréquentés ou qu'il fréquente, ou pour en transmettre des éléments sollicités par d'autres institutions appelés à relayer l'ESAT.

### **B/ Les droits et devoirs de l'utilisateur →**

Droits et devoirs éclairent les responsabilités et les engagements pris de part et d'autre. Là encore, L'établissement s'assure de leur bonne compréhension et de l'adhésion du candidat à l'organisation du travail et ses règles. De façon caractéristique, l'ESAT promeut le droit à une reconnaissance de la qualité de travailleur, à la formation et au soutien professionnel, aux choix d'orientation, dans une perspective qui le rapproche du statut commun. On insistera sur quelques autres principes :

- Le droit à la différence, au soutien physique et moral, à un suivi médical adapté.
- Le droit à la parole et l'expression, au respect et à l'écoute, à la communication des informations.
- Le droit de recours : délégués, direction, Association, gendarmerie, Services sociaux, personne qualifiée ...
- Le devoir de respecter les règles et l'organisation du travail, les engagements de travail et l'exécution de la mission
- Le devoir de respecter l'intimité des autres travailleurs : « tant qu'il y a respect, il y a devoir »
- Le devoir de réserve entre travailleurs, vis-à-vis de l'extérieur.
- Le devoir de se prendre en charge.

## **3. SA PARTICIPATION A LA VIE COLLECTIVE**

Participer à la vie collective, c'est faire partie activement d'un atelier, d'une équipe, d'un groupe de travail. Les travailleurs sont représentés par leurs 12 délégués d'ateliers et leurs élus au Conseil de la Vie Sociale. Ils participent à des groupes de parole par atelier et par référent, ainsi qu'aux journées portes ouvertes.

Cette participation s'inscrit dans un cadre de respect de l'outil de travail, d'interventions dans l'entretien des ateliers et des véhicules (nettoyage, maintenance des machines), de respect des règles civiques internes et externes, appuyée par des soutien et de formation qui la favorisent : formations professionnelles et sociales ; autonomie dans les transports, civisme, citoyenneté, sécurité...

La promotion de la polyvalence dans les ateliers, les stages internes, externes, les détachements, la découverte d'autres établissements, d'entreprises, de foyers, tout ce qui contribue à l'élaboration d'un projet d'avenir renforce la capacité de participation à une vie collective. Dans le même esprit, en favorisant la vie sociale, des activités de loisir en dehors de l'ESAT ou des vacances en groupe, en aidant aux démarches, en proposant des transferts de découverte professionnelle et de loisirs pour susciter l'envie de changement et l'autonomie dans la vie quotidienne, l'établissement contribue à ce que chaque individu soit partie prenante de diverses formes de vie collective.

#### **4. UN PROJET PERSONNALISE**

Le droit à un projet personnalisé est inscrit dans la loi, le livret d'accueil et le règlement, remis à chacun avec explications à l'admission. Un contrat de soutien et d'aide par le travail remis à l'usager et signé par les parties en précise les termes. Ce contrat pose les engagements respectifs de l'établissement et de l'usager.

Une synthèse annuelle est effectuée pour chaque travailleur : c'est un temps de bilan qui pose les bases du projet ou de sa révision pour l'année suivante. La négociation de projet suit la synthèse. Elle est organisée avec le travailleur, assisté s'il le souhaite par sa famille.

Le projet annuel est ensuite présenté en réunion institutionnelle, à l'ensemble de l'équipe. L'avancement de ce projet personnalisé est évalué chaque trimestre en réunion trimestrielle de projets, atelier par atelier, avec la participation des trois moniteurs concernés, de l'éducatrice spécialisée et celle de la monitrice chargée des détachements. Sur ce dernier aspect, l'objectif est d'ajuster les demandes et les possibilités en ce qui concerne les détachements en entreprise.

Les troubles psychiatriques que présentent certains travailleurs peuvent poser la nécessité contractuelle de soins réguliers et contrôlés, inscrite dans le projet dès l'admission et par la suite.

La définition, la mise en œuvre du projet personnalisé mobilise les ressources internes de l'établissement, mais conduit aussi à multiplier les coopérations, les conventions, le travail en réseau et les relais.

Le respect du projet individuel, établi en synthèse, discuté et validé lors de l'entretien annuel de négociation est un principe prioritaire sur les autres considérations (charge de travail en atelier par exemple)

#### **5. UN PROJET EN MOUVEMENT**

Le projet du travailleur n'est jamais figé. Les processus d'évolution y sont privilégiés sur les ruptures. Cette pratique qui permet un cheminement personnel selon des trajets et des rythmes variés vaut d'autant plus pour les changements fondamentaux de la vie. C'est une des questions centrales des prochaines années posée par la population actuelle : le vieillissement n'est pas un événement soudain et les projets personnels intégreront de plus en plus des formules adaptées, des va-et-vient entre le travail et d'autres modes de prise en charge. Outre les coopérations avec d'autres services ou établissements existants, la création d'un Service d'Alternance et de Soutien – demandée par l'association au département – constitue une formule permettant d'accompagner dans de bonnes conditions les travailleurs en voie de cessation d'activité et leurs familles.

## IV. TRAVAIL ET SOUTIENS

### 1. REGISTRE PROFESSIONNEL

#### A/ La mise au travail →

Les caricatures qui circulent sur le travail en ESAT développent des images d'organisations productives tayloristes, sortes de « Temps Modernes » spécialisés pour handicapés. A rebours de cette vision, le processus concret de travail développé à l'ESAT fait appel à la pensée : le travail n'est jamais simple. Cette exigence vaut, tant pour l'utilisateur que pour ses encadrants. La mise au travail par des personnels chargés d'animer des équipes de personnes atteintes de déficits intellectuels ou souffrant de troubles psychiques, est un ensemble d'opérations complexes préparées, réfléchies, conceptualisées, faisant appel à l'anticipation et qui ont l'ambition de mobiliser les ressources d'intelligence de l'utilisateur afin qu'il crée les richesses qui lui permettront de s'apprécier comme homme ou femme de valeur au sein de l'organisation sociale. Mettre au travail n'est pas une évidence : c'est un constat courant que de voir un travailleur se précipiter sur la tâche sans en avoir intégré le sens ni l'aboutissement et de se mettre en échec. La mise au travail est la question méthodologique prégnante posée aux moniteurs: elle précède le processus de production même et en détermine la qualité : pas de réussite sans préparation rigoureuse. Elle occupe donc une fonction centrale dans les occupations d'atelier, elle en est le propulseur.

Le collectif d'atelier doit analyser un problème de logique posé par un client : comment s'y prendre – que la demande soit apparemment simple, complexe ou inédite – pour définir un ordre raisonné des opérations et une coordination rationnelle des intervenants, et pour qu'au final la question posée se résolve avec succès ?

Dans ce domaine l'encadrement productif possède une bonne expérience qui lui permet de passer d'une tâche à l'autre, parfois avec audace. Toutefois, des défauts, des insuffisances, des échecs ou des opérations mal conduites peuvent parfois être constatés. Il s'agira de mieux tirer les enseignements de l'expérience pour trouver les améliorations méthodologiques qui mettront encore mieux l'utilisateur en situation de réussite. Temps de conception et de préparation préalables, analyse collective du dossier en chaînant les opérations, de la commande à la livraison, liens et passages de relais, les progrès en ce domaine seront appuyés par une meilleure utilisation des réunions d'atelier, le débat technique – y compris en réunion institutionnelle – et le recours à des spécialistes externes, notamment dans le domaine de l'ergonomie ou de la psychologie du travail.

#### B/ Trois activités, quatre ateliers →

L'établissement propose trois activités principales : la sous-traitance industrielle, implantée sur deux ateliers, le façonnage – brochage et son unité de reprographie, les espaces verts avec ses trois équipes.

Ces trois activités permettent globalement de disposer d'un travail réel, adapté au handicap et à l'envie de chacun : Il s'agit d'offrir un cadre diversifié, de développer les capacités de chacun dans divers champs de production. La variété des travaux traités est un facteur de maintien de l'intérêt. S'il "sature", le travailleur peut ainsi changer d'activité.

Elles présentent cependant des limites objectives : les travailleurs n'ont pas tous la possibilité d'accéder à chacune des activités proposées. Aussi, l'établissement recherche-t-il du travail pour l'ensemble des travailleurs, du plus démuné au plus efficace. Cette recherche nécessite un effort constant d'adaptation au marché. Dans un environnement compétitif, la capacité de l'ESAT à s'enquérir, à proposer de nouveaux secteurs d'activités est un engagement déterminant.

Sur l'ensemble des activités, les acquis scolaires antérieurs sont mis en valeur dans un cadre productif : savoir compter, peser, lire, se repérer dans l'espace... Diverses formations sont assurées quotidiennement au travers des travaux à réaliser. Cette attention permet de développer les compétences des travailleurs dans une perspective transférable d'insertion ou de détachement en milieu ordinaire de travail. Les capacités d'adaptation sur différents postes-machine sont sollicitées (sortie machine par exemple) ; mobilisant la rapidité et la réactivité, elles exigent parfois un potentiel physique (station debout...)

La plupart du temps, le travail est à réaliser en moins d'une semaine. L'ESAT propose des travaux de fond qui peuvent se maintenir, sous la même forme, plusieurs années : ceux-ci conviennent parfaitement à certains travailleurs qui sont à l'aise dans la répétition. Beaucoup d'autres travaux apportent du renouvellement et sont traités à la suite : ils peuvent être de durée variable, parfois un jour, parfois un mois...

Entre les deux ateliers de sous-traitance, il y a des similitudes évidentes mais aussi des différences liées au projet initial, aux spécificités de l'équipement machines, aux travaux réalisés, à des facteurs humains relatifs à l'encadrement et aux travailleurs accueillis. Au façonnage et aux espaces verts, l'activité possède un lien plus fort avec les machines et la technicité. Enfin, les espaces verts offrent leur activité très technique dans des conditions extérieures, qui demandent d'autres formes d'adaptation (comportement, attitudes de travail, relations avec le public). Les conditions de travail y sont spécifiques, le temps de travail adapté en fonction des saisons. Les équipes sont réduites en nombre (six travailleurs par moniteur). Un bon niveau d'autonomie personnelle sur les chantiers est recherché, tout en veillant à conserver une hétérogénéité du groupe.

Le référentiel de l'ESAT détaille, au sein de chaque activité, la diversité et la cohérence des tâches offertes aux travailleurs, qui inscrivent chacun dans un projet professionnel propre.

### **C/ Le processus de production →**

La production s'organise de la façon suivante :

Après la réalisation du devis et son acceptation par le client, un ordre de fabrication est établi avec le descriptif du travail (quantité, prix, délai). La réception des marchandises s'effectue dans la zone de déchargement. Les travailleurs formés à l'utilisation d'engins manuels, autoportés et/ou électriques y participent. Parallèlement, le moniteur contrôle et émarge le bon de livraison.

Des zones de stockage sont matérialisées au sol permettant de repérer matière brute et matière transformée des clients. L'espace de travail est organisé en fonction des éléments de l'ordre de fabrication (ressources humaines, matériel, machines, consommables).

Un suivi permanent en termes de qualité et de délai, s'effectue par les moniteurs d'atelier, jusqu'à l'enlèvement ou la livraison de la prestation.

La diversité des activités au sein de chaque atelier permet de mettre en place un processus de fabrication propre à satisfaire la demande des clients.

Une fois par an, la journée portes ouvertes aux entreprises – notamment celles qui reçoivent des travailleurs – est l'occasion d'échanges sur le travail réalisé ; elle permet de mieux connaître les partenaires qui contractent des détachements, parfois confient également du travail à l'ESAT.

### **D/ Ouverture vers l'extérieur et l'entreprise →**

L'établissement met en œuvre un dispositif progressif, permettant à l'usager de s'inscrire dans un processus d'insertion sociale et professionnelle adapté à ses projets et son évolution. La faculté de découvrir de nouvelles tâches est ouverte à chacun, c'est là une orientation institutionnelle majeure. Le travail est un mode d'insertion pour tous et la question du changement est cruciale : l'ESAT est un lieu de transformation – on y vient pour opérer des modifications dans son existence, et l'on y poursuit des mutations en son sein. Le projet personnel propre à chaque travailleur est cette sorte de trajet que chacun suit sur le réseau des ateliers en empruntant un parcours singulier et en utilisant chaque borne comme un tremplin

pour la suivante. Réseau continu, qui balisera les étapes entre un point initial et un point final dont on ne connaît ni le contenu ni la limite. Dans le projet personnel, c'est la destination qui décrit les aspirations du sujet ; l'itinéraire lui, décrit son histoire. Les deux ont tout autant d'importance. A l'occasion, le parcours permet de franchir une frontière. Cette densité du réseau est donc une chance pour tous les projets d'insertion professionnelle.

### **1. Stages internes**

L'existence de ces activités différenciées offre la possibilité de stages internes qui prennent en compte l'intérêt pour les changements d'atelier et une souplesse d'approche des difficultés de prise en charge. Les stages internes sont une étape de réflexion et d'évaluation dans un cheminement personnel. Ils possèdent différents objectifs et de multiples intérêts : s'aérer, voir d'autres activités, collaborer avec d'autres travailleurs et d'autres moniteurs. Les secteurs d'activités sont ceux De l'ESAT. Sous réserve de la cohérence avec le projet personnel, l'évolution souhaitée est que chaque travailleur puisse en faire au moins un dans l'année.

### **2. Stages externes en milieu spécialisé**

Ceux-ci se déroulent dans d'autres ESAT ou en Entreprise adaptée. L'objectif recherché et l'intérêt consistent à connaître d'autres activités, éventuellement préparer un changement d'établissement. L'ESAT APAJH d'Andrésy se donne pour perspective de faciliter les échanges avec d'autres établissements en matière de développement de stages.

### **3. Stages externes en milieu ordinaire**

Dans des secteurs d'activité choisis par le travailleur, ils se déroulent en entreprise ou au sein des services des collectivités territoriales. Ils permettent un perfectionnement, ils favorisent l'évolution vers des projets de détachements ou le désir de postuler dans le milieu ordinaire de travail, en lien avec le module d'insertion.

### **4. Le Service de détachements en entreprise**

Aux trois formes d'activités d'atelier se superpose un Service de détachements en entreprise qui coordonne des activités individuelles ou collectives. Cette formule constitue une innovation de portée considérable, une transformation culturelle pour l'ensemble des cent-dix travailleurs de l'établissement. Ce n'est pas une entité indépendante des quatre autres ateliers. Ce service permet à un nombre significatif de personnes de bénéficier d'un régime d'alternance entre l'ESAT et l'entreprise, leur offrant l'aller-retour indispensable à la réassurance, des trajets transversaux au sein de différentes entreprises. Cela suppose la mise en place de systèmes fluides, où l'on pensera des adaptations de l'emploi du temps ainsi que des dispositifs d'écoute, d'élucidation et d'accompagnement rapprochés.

Les détachements individuels en entreprise profitent à l'ensemble des usagers de l'institution : de fait, lorsque plus de 40% des effectifs d'un établissement s'engagent dans toute la gamme des formules permettant d'organiser des appointements entre l'entreprise et le secteur protégé, il y a lieu de s'interroger sur la transformation profonde de l'optique de travail et du bénéfice général qui se porte sur l'ensemble des travailleurs de l'établissement.

Depuis octobre 2004 un moniteur d'atelier est spécifiquement chargé de l'organisation et de la prospection des détachements des travailleurs. Il existe un lien étroit entre l'action de cette monitrice et celle des autres moniteurs d'ateliers : leur coopération permet une bonne adéquation entre les travailleurs susceptibles de se charger de ce type de prestations, et les compétences recherchées par les entreprises. Le lien entre ce service récent et les ateliers doit être approfondi, en cohérence avec la définition de chacun des projets individuels.

En général, les entreprises souhaitent disposer régulièrement des mêmes travailleurs, formés et connaissant ce cadre de travail, le personnel permanent de l'entreprise et familiarisés avec la tâche qui leur est demandée. Par contre, le souci de l'ESAT est de permettre au plus grand

nombre de travailleurs qui en ont la demande et les compétences, d'accéder à ces activités. La monitrice chargée des détachements a une présence effective dans les ateliers, rencontre les travailleurs, participe aux synthèses individuelles et aux groupes de parole hebdomadaires.

L'attitude de soutien de l'établissement consiste ici à ne pas perdre de vue qu'un détachement en entreprise ne saurait s'engager sans veiller à des besoins de protection. La réalité est parfois cruelle et la fonction de la monitrice chargée des détachements consiste à aider le travailleur à mieux tenir compte de cette vérité pour donner du corps à ses projets, étant néanmoins exclu de le précipiter dans les mauvaises expériences ou le vide. Partir en stage, a fortiori partir en détachements, ne doit pas être un passage à l'acte ni une répétition traumatique. L'institution joue ici un rôle de garde-corps ; elle garantit au travailleur que dans l'expression de ses projets, l'accompagnement qui lui sera prodigué veillera à le protéger de toute effraction. En complément des dispositions de soutien qui permettent un suivi de proche en proche, dans la mesure du possible lorsqu'il s'agit d'un premier détachement ou d'une première coopération avec une entreprise, le détachement individuel se fait à deux. Cela permet à la personne handicapée de prendre appui sur le vécu psychique de son collègue, de trouver en lui une ressource identificatoire dans un environnement encore étranger et de ne pas rester seul en cas de difficulté majeure.

En complément de ce travail de lien, il est prévu d'établir des grilles d'évaluation de capacité et de compétences individuelles pour chaque travailleur. Ces grilles permettront notamment, en fonction de ce que l'ESAT connaît, par l'observation de chaque travailleur, de faciliter la désignation des personnes susceptibles de satisfaire une commande de détachement précis, adressée par une entreprise. Ces capacités sont d'ordre psychique et intellectuel (attention, compréhension des consignes, autonomie personnelle dans les transports), d'ordre physique (résistance à la fatigue, mobilité ...), et d'ordre comportemental (sociabilité, attitudes adaptées à une entreprise, respect des règles de sécurité, respect des horaires spécifiques et du règlement de fonctionnement, capacités suffisantes de communication avec l'interlocuteur dans l'entreprise)

## **2. LA FORMATION**

### **A/ Découverte, évaluation, appréciation des besoins →**

L'accueil en stage se centre sur la demande de « donner une signification à ses actes et du sens à sa vie ».

#### **1. Stage de découverte**

Indépendamment d'une démarche d'admission, l'ESAT est un établissement ouvert à des personnes désireuses de découvrir la réalité du travail, de se forger une opinion sur son organisation en ESAT, d'élaborer ou d'approfondir un projet et une demande dans ce domaine.

Le stage de découverte s'adresse tout autant à des adolescents en IMPro, qu'à des adultes désireux de s'inscrire dans un processus de travail, ou encore de mesurer l'intérêt et la possibilité d'une reprise au décours d'une actualité psychiatrique. Ils concourt à une évaluation des capacités, de l'adaptation et permet une mise en situation, à la demande de la personne et – le cas échéant – d'un organisme de prise en charge ou d'accompagnement.

#### **2. Stage d'admission**

Inscrit dans la procédure d'admission, il doit permettre d'effectuer un recensement clair des capacités et des difficultés d'un candidat. L'objectif est de définir – en cas d'admission – ce qu'il faudra mettre en œuvre afin de mettre la personne à un poste de travail dans les meilleures conditions. Ce stage permet aussi de faire le point sur son comportement et ses possibilités de relations sociales. En appui, une feuille d'évaluation du stagiaire permet d'apprécier le déroulement du stage, au plan professionnel et comportemental. Les conclusions de la procédure d'admission sont transmises aux candidats

## **B/ La formation est un soutien →**

La formation constitue une des formes du soutien, de premier ou de deuxième type, dispensé par l'établissement. Les perspectives de formations individuelles ou collectives s'organisent en fonction des réalités de chaque atelier. Elles s'articulent aux évolutions de l'atelier, des détachements, des compétences, elles font appel si besoin à des formateurs extérieurs. L'ESAT est à un tournant. Il s'engage dans une politique de formation plus suivie, dans l'élaboration du plan de formation des travailleurs.

## **C/ Elle prend appui sur un investissement matériel important →**

L'existence, la richesse et la diversification du parc-machines répondent tout à la fois aux besoins productifs et au souci de former les travailleurs à des méthodes et des comportements professionnels proches de ceux des entreprises. L'ESAT s'équipe de machines dont les niveaux de complexité et l'éventail de mécanisation permet un accès au plus grand nombre. Un inventaire actualisé du parc mécanisé permet de prendre la mesure des efforts entrepris.

La transmission des savoirs techniques et les formations spécifiques internes basées sur l'usage du parc-machines s'appuient sur l'énonciation de protocoles et une pédagogie partagée de la réussite.

Ces formations peuvent être dispensées par la mise en place de modules internes ou externes, directement ou indirectement liés au processus de production.

## **D/ Les modes de formation →**

### **1. Dans les actes quotidiens ou dans le cadre d'un programme interne**

Avec l'admission à l'ESAT, l'apprentissage et la formation se poursuivent. Indissociables du processus concret et quotidien de travail, et s'appuyant sur lui, ils s'opèrent dans une démarche progressive en matière :

- D'apprentissage des activités générales
- D'apprentissages spécifiques pendant lesquels on observe, et qui peuvent durer le temps nécessaire à l'individu.
- De connaissance réelle de la machine et de ses protocoles d'utilisation
- D'acquisitions au cours desquelles on donne de plus en plus d'autonomie de travail et d'assurance
- De formations qui peuvent être spécifiques et individuelles
- La vigilance sur les risques de perte éventuelle des acquis, temporaire ou dans un processus de régression reste de mise dans tous les cas.

La formation dans les ateliers est collective et individuelle. Elle est permanente et dispensée auprès de tout travailleur. Tous n'accèdent pas nécessairement à chaque formation. La durée des formations est variable.

Leur mise en place se fait selon le projet individualisé du travailleur et selon la nature des travaux des ateliers : lors de la négociation annuelle de projet, le programme de formation est établi en accord avec le travailleur, le moniteur de projet et le directeur de l'établissement. La demande de formation procède d'une volonté de progression du travailleur, ou de l'observation des moniteurs sur les capacités du travailleur.

La formation n'est pas toujours officialisée par un emploi du temps ou des horaires spécifiques, elle se fait de manière naturelle et continue dans le quotidien du cadre de production et selon les travaux. A sa mise en place, tout nouveau marché nécessite une formation. D'une façon générale, elle est favorisée quand les contraintes de réalisation et de livraison sont moins importantes.

En fonction des spécificités du projet, tout moniteur peut intervenir lors de la formation. Mais cette dernière peut aussi s'appuyer sur la transmission des savoir-faire entre travailleurs eux-mêmes. Les stages internes et externes sont mis en place pour en favoriser la réalisation et l'évaluation.

## **2. Formations « hors atelier »**

Certaines formations se rapprochent des formations continues proposées à tout salarié d'une entreprise. Conduites par des organismes externes, elles peuvent être demandées par les travailleurs ou être proposées de manière individuelle ou collective par l'équipe de prise en charge directe. L'ESAT se fixe, parmi ses objectifs qualitatifs prioritaires, le développement de ce type d'action dans le cadre d'un plan de formation.

## **3. L'EPANOUISSEMENT DE LA PERSONNE**

Il n'y a pas d'un côté le soutien et de l'autre le travail. Il n'y aura ni choix ni dosage possible dans les constituants de la mission. Ceux-ci forment un ensemble consubstantiel et rigoureux. Un établissement qui n'assortit pas le travail du sérieux nécessaire, ne dispense que des soutiens inconsistants et à l'inverse, un établissement qui ne soutient pas ses bénéficiaires n'offre pas un cadre de travail adéquat et efficient. Corrélativement, la dépréciation du travail n'a jamais favorisé l'émergence de soutiens épanouissants ; quant à la surestimation des soutiens, elle transforme le travail en activité occupationnelle et par enchaînement, réduit le soutien lui-même à un acte récréatif. Il convient donc de veiller attentivement à la mise en œuvre des soutiens qui ne constituent ni un luxe ni une « dorure du cadre » mais un des moyen pour l'ensemble des personnels de prise en charge de porter attention aux usagers, à leurs pensées, en créant un espace inventif et fertile, un espace qui ne se réduit pas aux déterminations marchandes. Dans une organisation dont l'essentiel du temps réglementaire est consacré à la production de biens, le soutien est cette sorte de charnière entre deux mondes.

Le soutien aide à voir, il aide à porter de l'intérêt et de l'aide réelle aux personnes – lesquelles deviennent en retour de plus en plus visibles, stimulantes et intéressantes. Il a un effet bénéfique, profitable pour la pratique de l'ensemble des intervenants, sorte de spirale ascendante, pour autant que l'organisation de la vie institutionnelle offre suffisamment de moments valables de mise en commun de la communication.

L'expérience montre que l'attention portée aux difficultés extra-professionnelles des usagers améliore leur capacité de s'inscrire dans un processus de travail. Et tout autant, le soutien professionnel qui développe les compétences et élargit le champ de l'insertion, appelle lui-même un besoin accru de soutiens au plan psychique, social et culturel. Enfin, la réduction des décalages entre les capacités professionnelles et l'adaptation aux exigences et aux codes sociaux consolide les avancées professionnelles dans la durée.

### **A/ Découverte, évaluation, recensement des besoins →**

L'ESAT constitue un lieu d'expression et d'écoute des demandes de la personne accueillie. Permettant un recensement des besoins, ces demandes individuelles peuvent se traduire par des démarches internes ou extérieures. Les potentialités et les limites à entreprendre et réussir ces démarches à caractère social ou de loisirs sont donc évaluées afin de leur donner le soutien nécessaire. L'ESAT met en œuvre une politique incitative : il prodigue les encouragements à l'autonomie et favorise les prises de conscience susceptibles de faire évoluer une situation dans un ensemble de domaines tels que les vacances, l'hébergement, l'autonomie budgétaire, l'inscription à des sorties, à des clubs de sport ...

## B/ Activités sociales et culturelles →

Ces objectifs de socialisation et de sociabilisation peuvent être menés en interne dans un contexte de travail, de temps collectifs non encadrés, d'activités de soutien de 2<sup>ème</sup> type organisées par les moniteurs d'atelier et choisies annuellement par les travailleurs.

Outre les activités régulières, diverses initiatives sont développées :

- Les sorties ponctuelles (salons professionnels, sorties de fin d'année)
- Les soutiens spécifiques : balades et découvertes et visites à caractère culturel
- Le journal des travailleurs
- Les après-midi festifs
- Les diverses manifestations sportives organisées ponctuellement le week-end (rencontre d'autres établissements, clubs et associations sportives du secteur protégé)
- Les rencontres de football avec d'autres établissements médico-sociaux (IMPro et ESAT)

On mettra particulièrement l'accent sur deux autres initiatives :

- L'ouverture de l'établissement lors de journées portes ouvertes, l'une aux entreprises et l'autre aux familles, aux amis, à d'autres partenaires de la prise en charge. Cette dernière est un moment intense de reconnaissance de la valeur individuelle et collective des travailleurs qui lui en donne le souffle. Elle permet une visite et la participation massive à des groupes de réflexion et d'échanges autour de thèmes choisis à l'avance.
  
- La création récente du fonds social qui constitue un enjeu d'insertion pour le moyen et le long terme : offrir le plus largement possible un soutien éducatif et financier à des travailleurs afin qu'ils participent, comme d'autres, à des activités culturelles, sportives et de loisir dans la commune où ils résident, est un travail de longue haleine. Ce projet difficile en est à ses prémices.

L'éducatrice spécialisée organise des activités éducatives individuelles et en groupe sous forme de modules proposés et choisis. Elle intervient dans le processus d'acquisition des autonomie quotidiennes, de transport et de démarches administratives.

L'infirmière chargée de la coordination sociale aide aux demandes auprès d'organismes de vacances et de loisirs extérieurs, essentiellement pour ceux qui ne disposent pas des interventions d'un autre établissement ou service. Elle peut soutenir la prise de distance par rapport au milieu familial pour les adultes qui la souhaitent en aidant leur réflexion, et celle de la famille sur les questions d'hébergement, en offrant une aide aux démarches auprès des foyers d'hébergement, de services d'aide à la vie sociale ou des organismes d'attribution de logements sociaux.

## C/ le bien-être de la personne →

Il est pris en compte en intégrant trois dimensions :

### 1. Celle d'un travail adapté, rémunéré et valorisé offrant :

- Au plan des perspectives : une fierté de soi, une dimension de formation et d'évolution personnelle, de responsabilisation personnelle, un regard porté vers l'extérieur (stages et détachements), une recherche de l'autonomie la plus large possible
- au plan de l'expression : La prise en compte des choix des travailleurs (ateliers, activités, soutiens), leur écoute individualisée ou collective par l'intervention des

délégués des travailleurs élus assurant une transmission des souhaits et demandes auprès de la direction, et dans l'expression en groupes de parole.

- Au plan des accompagnements : un soutien individualisé dans le cadre du travail.

## **2. Celle de l'appui technique :**

Un personnel qualifié et disponible formant une équipe de travail soudée, soucieuse des évolutions techniques de l'équipement et de l'accès réel à la formation.

## **3. Celle du soutien dans des activités proposées, choisies et revues annuellement :**

Soutiens individuels médico-sociaux internes dispensés par la psychomotricienne, l'infirmière et le psychologue, et en externe sur le temps de travail ; des soutiens éducatifs et sociaux dispensés par l'éducatrice spécialisée.

## **D/ La complémentarité des soutiens →**

L'ESAT organise, dans un esprit de continuité, les deux types de soutien prévus par la réglementation, en harmonie avec les activités de production. Les soutiens de 1<sup>er</sup> type, en lien direct avec le travail, portent notamment sur la mise en place au travail, l'utilisation de machines, l'exécution de gestes spécifiques. Les soutiens de 2<sup>ème</sup> type couvrent le champ médico-éducatif, psychologique et social, celui de l'insertion sociale, de la culture, du sport et des loisirs. Selon des approches spécifiques, les divers personnels interviennent dans chaque type de soutien.

# **V. CADRE ET METHODES**

## **1. L'ORGANISATION GENERALE**

### **A/ Calendrier et horaires →**

L'ESAT est fermé la dernière semaine de l'année, qui constitue une période de creux au plan du travail. Les horaires sont précisés dans le règlement de fonctionnement. Ils intègrent des temps de soutiens hebdomadaires en fonction du projet du travailleur (avec un maximum de 4h). Ces soutiens peuvent être effectués par les professionnels de l'établissement, ou à l'extérieur de l'ESAT. L'organisation et les temps de soutiens sont planifiés une fois par an en septembre en fonction du projet de chaque travailleur.

L'atelier Espace Verts bénéficie d'horaires modulables, liés au caractère saisonnier de l'activité, qui s'organisent sur deux périodes de six mois :

- une période de haute saison : le chantier est plus long (environ 1/2 journée par semaine en plus pour faire face au travail d'été)
- une période de basse saison (de mi-novembre à mi-avril). Pendant cette période le travailleur est moins sur les chantiers espaces verts

Afin de tenir compte des conditions estivales, durant la période juillet août, le travail commence à 7 h au lieu de 9h pour se terminer à 15h au lieu de 17h. Cette organisation offre plus de confort en permettant de mieux supporter la chaleur.

### **C/ Les congés →**

Le droit à congés des travailleurs et ses modalités d'exercice, sont aussi traités dans le règlement de fonctionnement. Chaque demande est remise aux moniteurs, donnée et visée par le moniteur de projet et validée par le chef d'atelier, puis enregistrée par le secrétariat.

## **2. UNE EQUIPE PLURIDISCIPLINAIRE**

Elle constitue le bien le plus précieux, le patrimoine de l'institution, permettant de centrer les interventions de cette dernière sur les rapports humains, sur la trame dans lesquels ils s'inscrivent, et non sur des relations économiques élémentaires. L'existence d'une équipe pluridisciplinaire, riche de ses spécificités et de ses complémentarités, du partage de ses compétences, d'un esprit d'équipe acceptant sa diversité, pose la question de l'altérité, c'est-à-dire aussi de l'acceptation de l'usager en tant que sujet pensant et autonome par chacun des acteurs sociaux qui entretient avec lui des relations affectives et des liens intellectuels.

### **A/ L'organigramme →**

L'organigramme fonctionnel est intégré au livret d'accueil. L'organigramme hiérarchique est affiché dans l'établissement. Ces documents sont réactualisés en fonction des évolutions.

### **B/ Les compétences →**

L'APA JH Yvelines assoit la qualité de son action sur le recrutement de personnel qualifié et expérimenté. Outre la qualification conventionnelle nécessaire à la fonction d'encadrant direct auprès des travailleurs, la diversité des formations techniques et des expériences initiales des moniteurs est recherchée, dans un esprit d'enrichissement et de complémentarité dans les ateliers. Elle permet ainsi l'utilisation de machines et d'outils spécifiques, de proposer des activités techniques plus larges. Elle améliore la possibilité de maintenance quotidienne des machines. Elle facilite la formation des travailleurs.

### **C/ Les fiches de postes →**

Dans la prise en charge, chaque fonction doit être clairement identifiée, dans la précision, la souplesse et l'esprit de continuité, de telle sorte que les travailleurs disposent d'apports multiples et différenciés. Les fiches de postes permettent de définir les champs d'interventions respectifs. Leur généralisation à l'ensemble du personnel est un objectif à court terme

### **D/ Formation permanente, formation en cours d'emploi →**

Elles constituent un outil d'actualisation des connaissances, de mise en œuvre des projets. Les actions individuelles, en se conjuguant aux actions collectives, sont des facteurs de motivation et de mobilisation institutionnelle. Après un fort investissement sur la formation en cours d'emploi nécessitant une cohésion d'équipe, une analyse des possibilités et des contraintes devra déterminer le niveau auquel pourra être maintenu cette formule

### **E/ Une équipe qui soutient →**

L'équipe au contact direct, dans la diversité de ses composantes, liées directement ou non à la production, est l'équipe qui soutient les travailleurs. En son centre, l'atelier et l'entreprise. Elle utilise, accompagne et complète le cadre de la production dans une perspective pluridimensionnelle de valorisation de chacun et de promotion des projets personnels.

### **F/ Administration et services généraux →**

La réorganisation du service administratif et de ses missions est récente. Tout en différenciant avec netteté l'administration de la prise en charge directe, il importe que le service rendu soit un service intégré sur le site et dans l'action, articulé à la prise en charge des travailleurs et sous l'autorité du directeur. Des qualités humaines sont indispensables pour exercer ces fonctions, en relation directe avec les travailleurs.

La fusion des postes ½ temps de chauffeur PL et d'ouvrier d'entretien est souhaitable. D'autre part, l'organisation du travail du cuisinier, et des deux commis de cuisine relève de la

gérance SODEXHO. L'appartenance à un lieu de travail où chacun prend sa place paraît une piste de meilleure intégration. L'existence de contacts entre les personnels des services généraux et les travailleurs nécessite une écoute et une attention à prévenir des difficultés de part et d'autre.

### **3. LE FINANCEMENT DES ACTIONS**

Deux sources de financement permettent la mise en œuvre des projets institutionnels :

- Un budget social financé par les pouvoirs publics
- Un budget commercial dont les ressources proviennent du travail réalisé par les usagers

Ces budgets sont clairement différenciés quant à leur usage. Un tableau de répartition des charges permet de préciser l'affectation des dépenses, selon leur lien avec les engagements publics en matière de politiques sociales ou leur lien avec le processus de production. Selon les nécessités, les charges communes aux deux budgets sont ventilées selon une clé de répartition. Les frais de personnel embauché par l'APAJH Yvelines sont entièrement intégrés au budget social.

La rémunération directe du travail est un facteur intégratif. Aussi, au sein du budget commercial, l'effort productif et ses résultats sont prioritairement affectés aux rémunérations des personnes handicapées. L'ESAT met en œuvre une politique de rémunérations. Celle-ci n'est pas basée sur la performance individuelle, mais sur l'appréciation du sérieux au travail, du respect des règles et des personnes et de l'assiduité et de la ponctualité.

L'investissement commercial constitue une autre priorité : organiser un cadre d'insertion professionnelle nécessite une politique attentive d'évolution et de renouvellement de des installations et l'appareil productifs.

Enfin, la formation est un enjeu majeur : le budget commercial lui réserve une part significative dans un double dessein : à la fois l'amélioration des compétences professionnelles et un appui indirect à la réussite, par le financement de formations permettant une meilleure adaptation sociale. La mise en place d'un fonds social vient renforcer cette politique de consolidation de l'insertion sociale.

### **4. LA SECURITE DES PERSONNES**

La configuration des locaux et les affectations fonctionnelles figurent dans le référentiel. Des aménagements complémentaires sont envisagés pour intégrer les évolutions de l'organisation et des activités. L'ESAT met en œuvre de façon permanente la législation concernant le droit du travail et celle relative aux établissements médico-sociaux dans le domaine de l'hygiène et de la sécurité.

#### **A/ Sécurité, matériel et locaux →**

Les locaux de l'établissement sont aménagés selon les exigences liées à leur usage. D'une façon générale, chaque atelier possède un accès indépendant sur cour, est équipé d'une signalétique et de sorties de secours. Des organismes de contrôle agréés par l'état assurent des visites périodiques de l'ensemble du matériel et des installations, tant pour ce qui concerne les ateliers que les locaux à caractère non industriel. Il existe un registre de sécurité, disponible à tout contrôle de la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle. Ce registre est régulièrement tenu à jour. Une visite de l'établissement et un rapport sont effectués tous les ans par le médecin du travail, tous les deux ans par le CHSCT.

Les mises aux normes sont actualisées après chaque rapport de visite. Le suivi et l'entretien des matériels et des installations sont assurés par des entreprises spécialisées sous contrat permanent avec l'établissement – notamment pour ce qui concerne l'entretien des extincteurs et des détecteurs locaux d'incendie, les véhicules et les machines –, par des entreprises auxquelles il

est fait appel sur devis de façon plus ponctuelle, et par l'ouvrier d'entretien pour les opérations relevant de ses attributions.

Des plans d'investissements visant l'amélioration des conditions de travail et la sécurité figurent au budget social et commercial.

## **B/ L'hygiène et la sécurité dans le processus de travail →**

La vigilance en termes de respect des règles de sécurité pour les travailleurs et les moniteurs eux-mêmes est une exigence permanente. L'utilisation des machines et des matériels s'effectue dans la conformité aux règles : mise en place et contrôle quotidien des sécurités et protections sur l'outillage et les machines par les moniteurs, conditions de manipulation du matériel de levage, prise en compte des besoins (charges lourdes...), marquage au sol dans les ateliers pour les zones de circulation, de stockage, zones de travail, non encombrement des allées de circulation, respect des normes en ce qui concerne la qualité de l'air, la manipulation des produits industriels, le niveau sonore, le port des vêtements de sécurité.

L'ESAT veille à l'hygiène des locaux, à préserver un environnement de travail propre, fonctionnel, adapté à chaque personne et en bon état. Si les vestiaires et sanitaires hommes/femmes sont séparés, une attention toute particulière devra néanmoins être portée à l'amélioration des sanitaires et la création d'un nombre suffisant de vestiaires sécurisés individuels.

## **C/ L'équipement des travailleurs →**

L'établissement fournit à chaque travailleur, à son admission, une tenue de travail différenciée selon l'atelier et adaptée à son activité. Son entretien est régulièrement assuré par l'établissement. Selon les nécessités, des accessoires de sécurité sont fournis individuellement : lunettes, casques anti-bruit, chaussures de sécurité, gants... Dans chaque atelier, les travailleurs disposent de placards individuels fermant à clé.

## **D/ Consignes et exercices →**

Les affichages de sécurité sont présents dans les ateliers : le plan des locaux, les dispositions à suivre en cas d'évacuation incendie avec le nom du chef de file et serre file et les consignes d'utilisation du matériel incendie, les numéros de téléphone d'urgence. Les consignes de sécurité sont rappelées quotidiennement par les moniteurs dans chaque atelier.

Responsables de la compréhension et de la mise en œuvre des consignes, les encadrants doivent « montrer l'exemple ». Ceci suppose que chaque moniteur connaisse la réglementation et qu'il domine son sujet technique sur lequel il actualise sa formation. Il doit être procédé régulièrement à de la formation – tant au bénéfice du personnel que des travailleurs handicapés – et des exercices de sécurité incendie.

## **E/ L'accessibilité →**

Les ateliers sont de plain-pied, permettant l'accueil de certaines personnes en situation de handicap moteur. Un ascenseur réservé permet l'accès à la salle de restaurant. Une douche et des toilettes sont à la disposition des personnes à mobilité réduite au bâtiment 3.

Des places de stationnement sont à disposition des visiteurs dont une place attribuée aux personnes handicapées. Ce parking est situé à l'entrée principale, dans la cour du bâtiment 2. Des voies de circulation piétonnes y sont matérialisées.

Au bâtiment 1, le quai permet le chargement et le déchargement de véhicules de fort tonnage et une rampe permet l'accès des chariots élévateurs.

## F/ Perspectives →

Dans un souci permanent d'assurer une prise en charge et un accueil de qualité, une dynamique d'équipe veille à proposer de nouveaux aménagements pour apporter plus de sécurité et de confort aux travailleurs. Ces propositions figurent dans le guide d'évaluation qualitative des pratiques de l'établissement.

## 5. LA CONSTRUCTION DU CADRE

### A/ Définition d'un cadre adéquat aux missions →

Le cadre général est défini par la réglementation, indiqué dans le livret d'accueil et la plaquette descriptive de l'APAJH Yvelines, développé, en termes d'objectifs généraux par le projet institutionnel et les projets annuels remis aux autorités de tarification et de contrôle, pour la préparation de chaque exercice budgétaire.

Le fonctionnement d'un établissement regroupant 140 personnes, salariés et usagers confrontés aux effets du handicap et des troubles psychiques, est une affaire complexe. Des aspects organisationnels évidents propres à toute communauté de travail doivent y être traités de façon rationnelle et satisfaisante : l'autorité et la responsabilité y sont partagées et il est possible d'obtenir le bon nombre de personnes au bon moment pour accomplir la bonne tâche. Avec une nouvelle étape dans le processus d'autonomie des fonctionnements par rapport au foyer, l'établissement devra poursuivre la transformation de sa structure administrative plus fonctionnelle, capable d'établir des relations de confiance entre les uns et les autres.

Mais la rencontre humaine ne peut être totalement enfermée dans une rationalité programmée. L'ESAT lie, rassemble et gère des formations et des processus hétérogènes : sociaux, culturels, économiques, psychiques. Des logiques différentes y fonctionnent dans des espaces qui communiquent et interfèrent. Ayant vocation à incarner le « bien commun » il possède des normes particulières et des systèmes de références servant de loi organisatrice aussi bien de la vie physique que de la vie mentale et sociale des individus qui le fréquentent.

Aussi, l'ESAT se donne un cadre évolutif de réflexion et de décisions correspondant étroitement à la tâche qui lui est assignée. Ce cadre permet un fonctionnement créateur, animé par une équipe dirigeante incarnant les échanges d'idéaux qui forgent le projet institutionnel, laissant une place différenciée à l'expression de ses membres et la pluralité des points de vue. En maintenant un désir d'amélioration, l'ESAT a mis en place des instances de mise en commun nombreuses, riches et variées, bien repérées par ses agents et ses bénéficiaires qui font partie des fonctions préventives et saines du groupe institutionnel.

Responsabilisation des individus, délégation des tâches d'une manière contrôlée, vérification des pratiques mises en œuvre, planification des projets soumis à des révisions périodiques, confrontation à d'autres groupes, consentement à se mesurer à de nouveaux problèmes qui n'ont pas encore été pris en compte, ces éléments forts d'un lien avec la réalité extérieure caractérisent le fonctionnement institutionnel. La réalité présente le grand avantage de contraindre les acteurs de l'établissement à confronter leurs mondes à des mondes extérieurs qui se renouvellent continuellement.

### B/ Construction du cadre institutionnel et fonctionnement. →

#### 1. Le cadre général est assuré par l' APAJH Yvelines qui fixe les orientations générales, les valeurs à défendre.

L'APAJH Yvelines dispose d'un siège associatif qui organise les procédures générales de travail mises en œuvre. Elle garantit l'application d'un cadre législatif et réglementaire et en confie, pour partie, la responsabilité au directeur d'établissement. L'équipe dirigeante – directeur

et chef d'atelier – organise le travail de l'équipe pluridisciplinaire, en cohérence avec la mission dévolue par l'APAJH Yvelines.

## **2. L'ESAT dispose de documents de référence**

- Charte de la Fédération APAJH
- Projet associatif de l'APAJH Yvelines
- Projet institutionnel revu périodiquement.
- Projets de fonctionnement et rapport d'activité annuels
- Règlement intérieur destiné au personnel employé par l'APAJH Yvelines
- Livret de service
- Règlement de fonctionnement destiné aux usagers
- Documents élaborés pour l'accueil et l'évolution de la personne accueillie : livret d'accueil, document individuel de prise en charge revu tous les ans, contrat de soutien et d'aide par le travail.

## **3. Les réunions au ESAT**

Les contenus précis de l'ensemble des réunions font l'objet d'un document intégré au référentiel de l'ESAT. Quatre domaines recouvrent le champ du travail institutionnel :

*a) Un dispositif de réunions qui organise le travail en équipe:*

- La réunion institutionnelle du vendredi soir est une réunion d'information, d'organisation, de réflexion, de décisions pour la semaine à venir, après un bilan de la semaine passée. Rallongée une fois par mois, elle permet de traiter des questions générales de fonctionnement et de positionnement de l'équipe, et de réflexion générale sur des thèmes choisis.
- Les réunions de planning sont organisées par le chef d'atelier. Elles concernent la production et l'organisation de chaque atelier et sont l'occasion d'échanges sur la charge de travail, les perspectives et la vie de l'atelier.
- Les réunions hebdomadaires de cadres
- La réunion de l'équipe des soutiens.
- Les journées d'études
- Le groupe de vigilance - qualité
- La réunion annuelle « Bilan Projets » de l'atelier
- Les entretiens annuels individuels des salariés avec le directeur

*b) Un autre dispositif qui favorise l'expression de chaque travailleur dans la vie sociale de l'ESAT :*

- Le conseil de la vie sociale
- Les réunions mensuelles de délégués ouvriers élus
- Les groupes de parole
- Les portes ouvertes en direction des entreprises et en direction des familles et connaissances.
- Les réunions concernant des projets spécifiques (i.e. transferts...)

*c) Un dispositif destiné à assurer l'existence des projets individualisés des usagers :*

- Une synthèse annuelle (avec le moniteur de projet)
- Une négociation annuelle de projet avec l'utilisateur et sa famille (en accord avec celui-ci).
- Un suivi trimestriel des projets individuels

*d) La représentation du personnel et l'exercice du droit du travail donnent lieu à :*

- La réunion mensuelle des délégués du personnel
- Les réunions du droit d'expression des salariés
- Les autres réunions des instances représentatives du personnel sont organisées au niveau du siège associatif.

## C/coopération avec la famille et l'environnement →

### 1. L'entourage :

#### *La famille*

- Elle peut participer à la partie finale de l'entretien d'admission lorsqu'elle accompagne le candidat
- elle peut être présente lors des négociations de projet qui suivent la synthèse à la demande ou avec l'accord de l'utilisateur. En général elle est représentée par les parents, la fratrie, parfois si nécessaire la famille plus lointaine, voire par alliance
- Elle peut être reçue en entretien à sa demande ou à celle du personnel de l'ESAT
- Elle est invitée aux journées portes ouvertes.
- Les représentants élus des familles participent au conseil de vie sociale

#### *Les foyers d'hébergement :*

- Des relations permanentes sont entretenues afin de s'assurer de la bonne arrivée de certains travailleurs, des problèmes d'absence et de maladie.
- Si nécessaire, des invitations aux synthèses sont adressées afin d'assurer la cohérence du projet individuel
- Certaines actions et manifestations nécessitent une coordination des relations entre certains personnels

### 2. L'environnement :

#### *Il s'agit en premier lieu :*

- des autres services du secteur médico-social : E.S.A.T., IMPRO, entreprises adaptées, Services d'Accompagnement à la Vie Sociale, Sections d'Accueil Spécialisé, Services d'Accueil de Jour...
- Les équipes d'insertion et de suivi de la personne
- Les entreprises (détachements)

#### *Mais sa mission conduit l'ESAT à travailler aussi avec un ensemble de services :*

- Les services publics : CDAPH, ANPE, Caisse d'Allocations Familiales, Caisses d'Assurance maladie, missions locales, mairies, Centres communaux d'Action sociale, AGEFIPH, DASDY, DDASS ...
- Les services de soins : équipes des secteurs psychiatriques, dont les CMP de Conflans, du secteur de Poissy, médecins libéraux...
- Les associations : associations de tutelles, associations locales sportives ou culturelles.
- Les organismes de vacances

## VI. RESULTATS ET PERSPECTIVES

### 1. LA QUALITE DU SERVICE

A intervalles réguliers une appréciation qualitative est portée sur la mise en œuvre concrète du projet institutionnel. Cette appréciation est prévue sous les deux formes définies par la loi.

- Une évaluation qualitative externe
- Une évaluation qualitative interne.

Cette dernière est matérialisée sous la forme d'un guide interne de la démarche qualité à l'ESAT intégré à la conception d'ensemble de la politique associative et référé aux recommandations de bonnes pratiques définies par le conseil de l'évaluation.

Ce guide est constitué d'un ensemble d'items dont le choix et la pertinence ont été retenus au regard de la vocation et de l'agrément de l'établissement, de l'évolution des missions qui lui sont dévolues par les pouvoirs publics, des besoins et des aspirations des usagers, des orientations contenues dans le projet. Il permet de décrire et mesurer la valeur du service rendu aux usagers, d'apprécier l'avancement des actions visant l'amélioration qualitative de ce service.

L'évaluation qualitative interne est engagée par l'ensemble du personnel de l'établissement. Cette disposition permet une meilleure appréciation de la réalité, une appropriation des projets par chacun et une implication dans la mise en œuvre des décisions et des évolutions. Elle constitue enfin un outil indissociable du projet institutionnel : par la mise en lumière des écarts entre la pratique et les nécessités elle en est, à échelons réguliers, l'instrument de révision.

Chaque année, une journée d'étude permet d'effectuer une actualisation du guide interne de la démarche qualité. Cette actualisation porte sur l'inventaire des actions entreprises durant l'année, celles restant à poursuivre, les nouveaux besoins et les mesures à mettre en œuvre. Il est aussi prévu un temps d'analyse des difficultés ou des échecs. Selon les nécessités, les items sont modifiés ou enrichis. Les conclusions de la journée d'étude donnent lieu à la définition des nouvelles priorités, confirmées par l'APAJH Yvelines et communiquées aux services de contrôle de l'Etat et du département.

Afin de faciliter la permanence de la vigilance qualitative, un référent « veille qualité » est instauré. Il est constitué de deux salariés qui bénéficient d'une formation aux principes et méthodes de la démarche d'amélioration continue de la qualité.

## **2. LES PRIORITES D'ACTION**

La cohérence des diverses orientations à mettre en œuvre et le choix des méthodes sont développés dans le corps du projet. Le guide interne de la démarche qualité à l'ESAT établit l'inventaire exhaustif des actions retenues. Parmi celles-ci, et pour les années à venir, prévalent les priorités suivantes :

- La diversification des réponses aux besoins des usagers : développer des réponses aux besoins liés au vieillissement ou à la régression. Renforcer les soutiens à la vie concrète, intégrer les nécessités de soins dans le contrat. Soutenir le droit des travailleurs vis-à-vis de leurs familles.
- Mieux évaluer les potentialités de chacun pour construire les projets : Créer une grille pour l'entretien préalable à la synthèse. Mettre en place une grille d'évaluation avec un tronc commun à l'ensemble des ateliers.
- La formation des travailleurs : Mettre en place le plan de formation des usagers. Généraliser la politique de formation collective pour chaque atelier. Envisager un soutien « formation machines » identifié comme tel. Etablir un livret de formation, un plan d'apprentissage et des fiches de compétences. Permettre aux travailleurs d'avoir un diplôme reconnu à l'extérieur.
- S'adapter aux évolutions économiques, actualiser les outils et méthodes de travail : développer la reprographie, accentuer la diversification pour contrebalancer le poids de certaines activités de sous-traitance.
- Coopérations : Favoriser la participation des référents foyer aux synthèses. Proposer des rencontres. Organiser des réunions de cadres de l'APAJH à Andrésy. Se concerter sur les besoins extraprofessionnels des travailleurs en détachements.
- Attributions et formation du personnel : Poursuivre la mise en place des fiches de mission. Développer les formations « groupales » qui dynamisent un atelier dans son

ensemble. Mettre en place un temps de réflexion sur l'analyse de la pratique. Intégrer une formation « veille qualité »

- Améliorer la qualité du cadre de vie : insonoriser certaines salles, étudier une isolation thermique. Poursuivre les aménagements internes, créer des fenêtres en atelier. Etudier la possibilité d'un ascenseur au bâtiment 2. Informatiser l'appel du matin (badgeuse)
- Hygiène et sécurité : Elargir la formation sécurité incendie. Généraliser les protocoles en matière d'hygiène des matériels et locaux. Améliorer les circuits « tenues de travail ».
- Poursuivre la mise en conformité réglementaire : mettre au point le contrat de soutien et d'aide par le travail remis à l'utilisateur.

### **3. L'EVOLUTION DU PROJET**

Le projet constitue le cadre théorique et pratique engageant l'ensemble de l'équipe. Il est donc remis à chaque nouveau salarié. Conformément à la réglementation, il est établi pour une durée maximale de cinq ans après consultation du conseil de la vie sociale.

Avant ce terme, il fait l'objet d'une révision complète pour être transmis aux autorités de tarification et de contrôle, après approbation du conseil d'administration de l'APAJH Yvelines. Car le projet institutionnel est un document vivant : le suivi annuel du guide de la qualité, la réalisation annuelle des projets et des bilans de fonctionnement, sont autant d'outils permettant cette constante évolution.

Ses adaptations prendront aussi appui sur l'expression de la satisfaction et des attentes des usagers, formalisée selon diverses possibilités : expression des délégués des travailleurs et du Conseil de la Vie Sociale, enquêtes de satisfactions ou toutes autres initiatives utiles.