



Le secteur protégé : état des lieux, enjeux et perspectives

- Restitution des conclusions du rapport OPUS 3
- Présentation du plan d'adaptation et de développement des ESAT

RENCONTRES INTER-REGIONALES
RENNES 29 septembre 2011

LES ETABLISSEMENTS ET SERVICES D'AIDE PAR LE TRAVAIL :

Chiffres clés

- Nombre de structures : 1340 ESAT
- Nombre de places : 117.211 places existantes en 2010
- Plan de création de places 2008-2012 : 10 000 places
 - ◆ 4400 places déjà installées
- Financement des ESAT en 2011 : **2.6 Mds d'euros** :
 - ◆ 1.4 Mds € au titre du financement du fonctionnement
 - ◆ 1.2 Mds € au titre de la part compensée par l'Etat au titre de la garantie de rémunération des travailleurs handicapés (GRTH)

RAPPEL DU CONTEXTE

Constat : des conditions d'activité en évolution forte qui interrogent le devenir des structures et les réponses apportées aux publics handicapés.

◆ Objectifs :

- * Réaliser un état des lieux de la situation des ESAT par rapport à ces évolutions;
- * Analyser les capacités de réponse des solutions mises en œuvre;
- * Aider les services territoriaux comme les ESAT à construire des réponses adaptées

◆ Une méthode:

- * Une démarche largement participative, associant l'Etat et les principaux acteurs et réseaux du secteur protégé.

Un état des lieux qui cible les grandes problématiques

- 1 Les enjeux liés à l'évolution des publics
- 2 Les enjeux liés aux synergies entre les actions médico-sociales et économiques :
 - ◆ l'intégration des ESAT dans le tissu économique
 - ◆ l'accompagnement des usagers et les synergies entre missions médico-sociales et économiques
- 3 La nécessaire adaptation des compétences des équipes et de l'organisation des ESAT
- 4 Des plateaux techniques dont le renouvellement est parfois nécessaire
- 5 Les partenariats et les relations institutionnelles

1. Les enjeux liés à l'évolution des publics

■ La montée du handicap psychique

concerne près d'un usager sur cinq en tant qu'handicap principal

■ La fatigabilité et le vieillissement des usagers

23% des usagers considérés comme « fatigables »

45% des usagers d'ESAT ont aujourd'hui plus de 40 ans

16%, soit un usager sur 6, a plus de 50 ans

■ La montée en puissance des problématiques sociales

6% des effectifs présents en ESAT (environ 6500 personnes)

62 % des établissements déclarent accueillir ce public

■ Les difficultés comportementales

7.5 % des effectifs présents en ESAT (environ 8000 personnes)

83 % des établissements sont concernés

2. Les enjeux liés aux synergies entre les actions médico-sociales et économiques

- Les ESAT ont été amenés à s'adapter et à anticiper les changements de leur environnement pour faire face à leurs doubles missions médico-sociale et économique
- Les ESAT ont dû agir sur un double volet :
 - ◆ intégration dans le tissu économique (a)
 - ◆ adaptation et consolidation de l'accompagnement des usagers et synergies entre missions médico-sociales et économiques (b)

a) Intégration dans le tissu économique

Appartenance à un réseau économique

Des activités qui évoluent

les activités « traditionnelles » des ESAT représenteraient toujours 44% des activités.

Les ESAT développent d'autres activités :

- ☞ activités « vertes » liées à l'environnement (22% des activités) ;
- ☞ activités de services (20%) :
 - textile, couture, blanchisserie, lingerie, repassage d'une part (8% des activités) ;
 - diverses activités de service : nettoyage, entretien de locaux, restauration, tourisme, loisirs et hôtellerie, boutiques et magasins, brocantes...

Concurrence et coopération entre ESAT

↗ Les clients de l'ESAT : une relation que le contexte incite à approfondir

Constat

- ◆ Une dépendance de nombreux ESAT envers peu de clients
 - 👉 le poids du principal client dépasse 30% du chiffre d'affaires pour un ESAT sur cinq (20%) ;
 - 👉 si l'on tient compte des cinq plus gros clients, leur poids dans le chiffre d'affaire dépasse les deux-tiers pour près d'un ESAT sur quatre...
- ◆ Une démarche commerciale limitée de nombreux ESAT
 - 👉 plus d'un ESAT sur 4 réalise 80% de son chiffre d'affaires sans prospection
 - 👉 près de la moitié réalisent ainsi plus de 60% de leur chiffre d'affaires...

En conséquence, les ESAT doivent:

- ◆ mieux s'intégrer dans le tissu économique et commercial
- ◆ développer une démarche commerciale et de nouvelles compétences pour y faire face

b) adaptation et consolidation de l'accompagnement des usagers et synergies entre missions médico-sociales et économiques

➤ Le nouveau cahier des charges : un moteur de changement pour les ESAT

- Constat : les lois du 2 janvier 2002 et du 11 février 2005 ont produit des changements de pratique dans les ESAT
- Imposant aux établissements de « passer sur 40 années de pratiques », les conséquences des évolutions en cours sont significatives et remettent en question notamment :
 - ◆ la maîtrise de la notion de « parcours des travailleurs » ;
 - ◆ l'utilisation et la mise en place de la formation des travailleurs.

↗ La notion de « parcours des travailleurs » : un moteur de changement pour les ESAT

- La construction de parcours des travailleurs amène les ESAT à mettre en place des outils et des méthodes nouvelles ou à systématiser des approches préalablement moins répandues :
 - ◆ un recueil de la parole des usagers (organisé dans 97,5 % des cas)
 - ◆ des entretiens de suivi des usagers (réalisés dans 82% des établissements)
 - ◆ des projets individuels rédigés pour chaque usager par 78% des ESAT et pour une partie des usagers pour 21% des établissements
 - ◆ un livret de suivi tenu par 65% des établissements et pour une partie des usagers pour 21% des ESAT (14% des ESAT n'en tiennent pas encore)
 - ◆ un dossier en partie constitué par les moniteurs d'ateliers (91% des établissements répondants)

- Plusieurs outils de parcours sont utilisés par l'ESAT pour la mise en œuvre des projets individuels, constituant une palette de solutions permettant de répondre à la notion de parcours :
 - ◆ aménagement des conditions de travail et découpage des tâches ;
 - ◆ rotations entre postes de travail d'un même atelier, entre ateliers voire entre ESAT ou vers le milieu « ordinaire » (via des stages extérieurs, des EMT, des mises à disposition collectives ou individuelles)...
- Même si les ESAT peinent souvent à quantifier leur aux différentes modalités de parcours évoquées ci-dessus, il semble bien que la rotation entre postes de travail sur une même activité voire la rotation entre activités différentes demeure la modalité principale de réponse aux usagers.
- Pour autant, les mises à disposition individuelle ou collective, si elles ne concernent que 9,5 % des travailleurs des ESAT répondant ont été mises en œuvre en 2008 par 67% des ESAT...

➤ La formation des travailleurs : un outil de développement

- Un mécanisme incitatif mis en place par l'Etat
- Une dynamique en marche depuis 2008
 - ◆ 948 ESAT ont contribué volontairement en 2009 à la formation des travailleurs handicapés (73% des établissements contre 58% en 2008)
 - ◆ 16 000 stagiaires ont bénéficié d'une action de formation en 2009 (contre 8 200 en 2008)

3. Une nécessaire adaptation des compétences des équipes et de l'organisation de l'ESAT

Cet enjeu concerne à la fois :

- ◆ l'évolution des fonctions traditionnellement présentes au sein des ESAT et notamment celle de moniteur
- ◆ l'émergence de nouvelles fonctions ou la montée en puissance de fonction jusqu'alors peu développées
- ◆ plus largement, le renouvellement des équipes et des compétences des ESAT...

a) le rôle des moniteurs au cœur des évolutions

- L'évolution de la place et du rôle des moniteurs apparaît sans conteste comme une des conséquences nodales des changements supposés par la loi et elle contribue à la fois :
 - ◆ à valoriser la fonction et la place des moniteurs ;
 - ◆ à les déstabiliser parfois, en faisant évoluer leurs postures professionnelles « traditionnelles »...
- Plusieurs leviers sont utilisés pour accompagner ces évolutions :
 - ◆ la formation des usagers en duo avec les moniteurs, facteur de modification de leur regard sur l'utilisateur et ses potentialités ;
 - ◆ des groupes d'échanges et d'analyse de pratiques pour manager le changement en continu, gérer les comportements face aux évolutions des publics, rompre l'isolement des moniteurs, favoriser le partage ;
 - ◆ le travail sur les écrits professionnels, souvent nécessaire dans le cadre de la mise en place des projets individuels ;
 - ◆ le travail sur la fiche de poste des encadrants ;
 - ◆ la structuration des réunions (rythmes, contenus, trace écrite) ;
 - ◆ une variété de solutions organisationnelles (fonctions partagées, réunions de travail autour des projets individuels) ...

b) Des fonctions nouvelles à mettre en place

L'évolution de l'organisation fonctionnelle et des ressources humaines des ESAT est posée et elle concerne à la fois :

- ◆ le développement de la fonction commerciale qui, si elle est présente dans 84% des ESAT, est le plus souvent partagée entre plusieurs salariés (dans 60% des ESAT répondant)
- ◆ la mise en place de fonctions « qualité » apparaît importante dans la mesure où :
 - une proportion non négligeable d'ESAT n'en possède pas (1 sur 4 relativement à la fonction qualité sur la production par exemple) ;
 - quand elle existe, cette fonction est rarement dédiée...

c) Un enjeu fort de formation et de renouvellement des cadres

- Pour répondre à leurs besoins et aux évolutions des compétences qui leur sont nécessaires, la formation est une des réponses les plus fortement mobilisées par les ESAT :
 - ◆ 70% des établissements ont formé au moins un cadre en 2008
 - ◆ 90% ont formé au moins un personnel encadrant directement les usagers
- Par ailleurs l'âge de certains cadres pose la question de leur renouvellement et donc celle de l'attractivité du secteur et de sa capacité à préparer ces renouvellements comme à attirer de nouveaux talents :
 - ◆ c'est tout particulièrement vrai pour les directeurs d'ESAT puisqu'aujourd'hui 38% d'entre eux ont plus de 55 ans
 - ◆ c'est aussi le cas pour les psychiatres qui sont également plutôt âgés.

4. Des plateaux techniques inégalement adaptés et parfois à renouveler

- Les ESAT sont la plupart du temps propriétaires de leur outil de travail :
 - ◆ 87% des activités économiques des ESAT, se déroulent sur des outils de production dont l'ESAT est propriétaire ;
 - ◆ la plupart des ESAT sont propriétaires de leurs locaux :
 - ☞ 64% en sont propriétaire en totalité ;
 - ☞ 18% en sont en partie propriétaires ;
 - ☞ 18% seulement sont locataires de leurs locaux.
- Si les ESAT estiment que leur activité se déroule majoritairement avec un outil de production adapté, il est à noter que, pour plus d'une activité sur quatre, ils considèrent que celui-ci est vieillissant ou inadapté...
- Le renouvellement des plateaux techniques, qu'il soit lié, comme c'est le cas pour 25% des activités exercées, à sa vétusté ou son inadaptation ou à l'évolution des types d'activités exercées interroge les capacités d'investissement des ESAT (ou de leurs associations gestionnaires)...

5. LE RESEAU PARTENARIAL DES ESAT

5-1 RELATIONS AVEC LES MDPH

Les relations entre ESAT et MDPH telles qu'elles ressortent de l'état des lieux apparaissent comme contrastées :

- elles sont perçues comme constructive par 53% des ESAT ;
- pour autant, 43% des ESAT voient cette relation comme essentiellement administrative...

Deux points forts d'attente ressortent des réponses des ESAT :

- une meilleure adéquation des orientations faites par les MDPH avec les capacités d'accueil des établissements (en particulier, de nombreux ESAT mettent en cause des orientations par défaut de personnes pour lesquelles ce sont les handicaps « sociaux » qui dominant) ;
- une contribution plus forte des MDPH au suivi des usagers (leur contribution est décrite comme ponctuelle par 36% des ESAT alors que 13% seulement des ESAT font état d'un suivi régulier)...

5. LE RESEAU PARTENARIAL DES ESAT

5-2 RELATIONS AVEC LES SERVICES TERRITORIAUX (DDASS à l'époque du rapport)

Les relations avec les DDASS, si elles restaient parfois marquées par l'histoire et l'exercice de « l'autorité de tutelle », étaient perçues comme constructives par 58% des ESAT mais, comme pour les MDPH, les marges de rapprochement existent puisque :

- 37% des ESAT perçoivent cette relation comme administrative ;
- 61% la décrivent comme ponctuelle ou rare, ce qu'ils imputent à la charge de travail des inspecteurs dont ils regrettent le manque de disponibilité.

Au-delà des aspects financiers qui sont prégnants, les attentes des ESAT vis-à-vis des DDASS (et maintenant des ARS et DT) sont diverses :

- la co-construction des projets et la mise en place d'animations ;
- une plus grande lisibilité dans le pilotage et une réduction des écarts :
 - dans l'application des règles (par exemple sur le financement d'un poste de commercial ou encore la prise en charge des transports) ;
 - dans la prise en compte et l'interprétation des résultats économiques...

La mise en œuvre des CPOM (23% des ESAT répondant) a sans conteste une influence favorable sur les relations avec les services déconcentrés.



LES PERSPECTIVES:

Un plan d'adaptation et de
développement des ESAT

Les 19 orientations du rapport

- créer un outil de communication valorisant l'image des ESAT en direction des entreprises;
- créer un CNAR « travail protégé et adapté »
- mettre en place un groupe de travail sur la réponse aux marchés pour développer une culture partagée entre ESAT et acheteurs publics et privés
- construire avec des entreprises partenaires et en appui sur le décret reconnaissance des compétences des filières de professionnalisation fondées sur les outils de la VAE
- encourager et inciter les ESAT à développer l'expression et la communication des travailleurs d'ESAT
- favoriser la prise en charge à temps variable pour prendre en compte le handicap psychique
- encourager les ESAT à créer des postes de travail à temps partiel
- construire un lien entre MDPH et ESAT

Les 19 orientations du rapport

(suite)

- mutualiser l'offre de formation et organiser des guichets uniques au plan régional
- modifier les référentiels de formation des moniteurs d'atelier et compléter le référentiel de formation des ETS
- mobiliser les OPCA et les organismes financeurs pour favoriser le développement de la formation professionnelle diplômante et qualifiante au sein des ESAT de petite taille
- mobiliser les OPCA sur les analyses de pratique
- mettre en œuvre des pôles de compétences régionaux « contractualisation »
- construire une formation « multi-acteurs » à la négociation de CPOM et à leur pilotage
- réaliser une note de cadrage nationale sur les orientations données aux ESAT

Les 19 orientations du rapport

(suite)

- prévoir dans le cadre de la mise en place des ARS et du SROMS un axe spécifique ESAT actualisé par une note de cadrage annuelle d'orientations
- renforcer l'opérationnalité du guide méthodologique des CPOM
- déterminer pour un ESAT, les thématiques essentielles/spécifiques des CPOM
- compiler les rapports existants et construire une trame unique de rapport d'activité-type nationale des ESAT.

LES AXES DE TRAVAIL RETENUS

◆ Mise en place de 4 groupes de travail sur :

- l'accompagnement des travailleurs handicapés et l'adaptation/fluidification des parcours de vie des usagers
- Formation et compétences des travailleurs handicapés en ESAT et des encadrants
- Développer une culture partagée entre ESAT et acheteurs publics et privés
- Préfiguration d'une plate forme commune des outils/connaissance et savoir faire (expertise d'un éventuel CNAR)

◆ Restitutions inter-régionales

Deux séquences d'échange autour des grands enjeux du secteur

- **Séquence 1 : l'évolution des publics accueillis et leur accompagnement**
 - ☞ l'évolution des publics accueillis en ESAT;
 - ☞ la formation professionnelle des TH en ESAT
- **Séquence 2 : les réponses face aux mutations économiques**
 - ☞ L'adaptation aux marchés publics et privés
 - ☞ La mutualisation des pratiques et amélioration de la visibilité du secteur

... et reposant sur

- **une présentation rapide des enjeux**
- **vos réactions, constats, expériences, suggestions, questions, notamment:**
 - ☞ votre situation locale correspond-elle au constat dressé ?
 - ☞ avez-vous des particularismes locaux ; le constat national est-il passé à côté de quelque chose ?
 - ☞ avez vous développé des initiatives particulières de nature à répondre aux nouveaux enjeux du secteur?

Séquence 1

- Evolution des publics accueillis et accompagnement

1°) L'évolution des publics accueillis en ESAT

2°) La formation professionnelle des TH en ESAT et des encadrants

Séquence 2

- Réponses face aux mutations économiques

1°) L'adaptation aux marchés publics et privés

2°) La mutualisation des pratiques, moyens et compétences