

**PROJET D'ETABLISSEMENT
DE L'ESAT
ADAPEI DE L'ARIEGE**

2026 - 2031

Préambule

Notre démarche de réflexion

À la suite d'une réflexion collective menée au sein de notre ESAT, trois thématiques majeures ont émergé pour structurer notre projet d'établissement en déclinant le projet associatif de l'Adapei 09 :

FAIRE VIVRE LES PARCOURS DANS UNE **DYNAMIQUE INCLUSIVE**

- Accompagnement social
- Activité professionnelle
- Parcours

ANCRER UNE CULTURE DE LA **BIENTRAITANCE ET DE L'ÉTHIQUE**

- Prévention maltraitance
- Santé
- Éthique et qualité d'accompagnement
- Droits et devoirs
- Gestion des risques, plan bleu, sécurité

ETRE IDENTIFIE COMME UNE **ASSOCIATION ATTRACTIVE**

- Partenariats
- Dynamique d'équipe, interdisciplinarité, et développement des compétences

Un code couleur pour une meilleure lisibilité

Chaque thématique est associée à une couleur spécifique pour faciliter le repérage dans l'ensemble de la trame associative.

 Les thèmes transversaux, en rouge, concernent plusieurs axes à la fois.

 Tout ce qui est exprimé dans une bulle correspond aux propres paroles des ouvriers et plus rarement des professionnels, retranscrites en l'état. Ces témoignages rattachent nos actions à notre quotidien, permettant au lecteur de mieux en saisir le contexte.

« Si nous prenons les hommes tels qu'ils sont, nous les rendons pires ; si nous les traitons comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être, nous les amenons là où ils doivent arriver. »

GOETHE

SOMMAIRE

PROJET D'ETABLISSEMENT

Table des matières

GLOSSAIRE	4
I. PRESENTATION DE L'ORGANISME GESTIONNAIRE.....	6
a) L'association Adapei de l'Ariège à travers son projet associatif (cf.synthèse).....	6
b) Présentation du Secteur Travail	6
c) Présentation de l'ESAT (historique).....	7
II. LES MISSIONS.....	9
a) Le contexte juridique.....	9
b) Les enjeux (Satisfaire les besoins des usagers et répondre aux exigences des CPOM)	9
c) Adéquation des missions de l'établissement aux orientations départementales et régionales	10
III. LES PERSONNES ACCOMPAGNEES, LEUR PROCHES ET LA FAMILLE.....	11
a) Évolution du public accueilli.....	11
b) Etat des lieux des besoins et attentes des personnes accompagnées	12
c) Participation de la personne accompagnée à la vie de l'établissement et des instances réglementaires.....	14
d) La place des proches et de la famille dans l'accompagnement	15
IV. L'OFFRE DE SERVICES DE L'ETABLISSEMENT (SOIN, ACCOMPAGNEMENT ET AUTONOMIE, TRAVAIL, PEDAGOGIE.....)	16
a) L'accueil et l'admission.....	16
b) Le projet personnalisé	17
c) L'organisation des groupes et des journées.....	18
d) Les prestations pédagogiques et d'apprentissages professionnels	18
e) Les prestations d'accompagnement socio-éducatives et professionnelles	19
f) Les prestations de soins et thérapeutiques : Prendre soi, être à l'écoute	20
g) Les prestations d'activité physique adaptée	22
h) Les prestations d'accompagnement social.....	23
i) Les prestations logistiques	24
V. PRINCIPES D'INTERVENTION	24
a) Droits et devoirs de la personne accompagnée	24
b) Agir dans une logique de continuité et fluidité des parcours	26
c) Gestion des « comportements-problèmes ».....	27
d) Le référent et ses missions	27
e) Les valeurs au cœur de l'accompagnement : co-construction du projet personnalisé	28

f)	Éthique et Bientraitance.....	29
g)	L'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement (Politique Qualité)	30
h)	Gestions des risques.....	32
VI.	PROFESSIONNELS ET COMPETENCES MOBILISEES.....	35
a)	Stratégie des ressources humaines par l'ESAT.....	35
b)	Management et pilotage dans le secteur travail.....	35
c)	Composition de l'équipe de l'établissement.....	36
d)	La dynamique d'équipe et l'organisation de l'interdisciplinarité.....	36
e)	Développement des compétences et soutien aux professionnels (supervision).....	37
f)	L'amélioration de la qualité de vie au travail	37
VII.	LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT SUR LE TERRITOIRE.....	38
a)	Comment recenser et tracer les partenariats	38
b)	Comment développer les partenariats existants	38
c)	Comment provoquer et susciter de nouveaux partenariats	38
VIII.	LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION	39
a)	Evaluation de la satisfaction des personnes accompagnées et des clients	39
b)	Evolution de l'offre de service	41
IX.	CONCLUSION	42

GLOSSAIRE

- **ACP** : Accompagnement Centré sur la Personne – approche éducative et thérapeutique qui met la personne, ses besoins et ses choix au cœur du projet.
- **AGEFIPH** : Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées – soutient l'emploi des personnes handicapées dans le secteur privé.
- **Autodétermination** : Capacité d'une personne à faire ses propres choix et à contrôler sa vie selon ses aspirations.
- **Bientraitance** : Démarche proactive visant à promouvoir le respect, le bien-être et la dignité des personnes accompagnées.
- **CAT** : Contrat d'Accompagnement par le Travail – contrat qui permet à une personne en situation de handicap travaillant en ESAT d'avoir un cadre juridique spécifique d'activité et de rémunération.
- **CDAPH** : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées – instance décisionnelle de la MDPH qui attribue droits, prestations et orientations.
- **CESF** : Conseiller en Économie Sociale et Familiale – professionnel du travail social spécialisé dans l'accompagnement des familles et des personnes en difficulté.
- **CNV** : Communication Non Violente – méthode de communication favorisant l'écoute, l'expression respectueuse et la résolution pacifique des conflits.
- **CO** : Comité des Ouvriers – instance représentative des ouvriers dans certaines structures.
- **CODIR** : Comité de Direction – instance de direction d'une structure, regroupant les responsables principaux.
- **COPIL** : Comité de Pilotage – instance stratégique de suivi et de décision d'un projet.
- **CPF** : Compte Personnel de Formation – dispositif individuel de financement de la formation continue.
- **CPOM** : Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens – accord conclu entre un organisme gestionnaire d'ESMS et l'ARS/Conseil départemental pour fixer objectifs, moyens et financements.
- **CSST** : Commission Santé Sécurité et Conditions de Travail – instance dédiée à la prévention des risques professionnels (remplace le CHSCT dans certaines structures).
- **CVS** : Conseil de la Vie Sociale – instance consultative dans les établissements sociaux/médico-sociaux où usagers, familles et professionnels participent aux décisions concernant la vie de l'établissement.
- **DUERP** : Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels – obligatoire dans chaque entreprise pour recenser et prévenir les risques au travail.
- **Éthique** : Réflexion et principes guidant les pratiques professionnelles pour respecter les valeurs humaines, le bien-être et la dignité.
- **ESMS** : Établissements et Services Médico-Sociaux.
- **FALC** : Facile À Lire et à Comprendre – méthode de simplification de l'information pour la rendre accessible à tous, notamment aux personnes ayant une déficience intellectuelle.
- **FEI** : Fiche d'Événement Indésirable – outil de signalement et d'analyse d'un incident ou dysfonctionnement afin d'améliorer la qualité et la sécurité des accompagnements.
- **FIPHFP** : Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées dans la Fonction Publique – équivalent de l'AGEFIPH pour le secteur public.
- **FSE** : Fonds Social Européen – instrument financier de l'Union Européenne pour l'emploi, la formation et l'insertion.
- **GAP** : Groupe d'Analyse des Pratiques – espace de réflexion collective entre professionnels visant à améliorer les pratiques professionnelles et la qualité de l'accompagnement.
- **Grille SERAFIN** : Outil de référence du modèle SERAFIN-PH (Services et Établissements : Réforme pour une Adéquation des FINancements aux parcours des Personnes Handicapées). Sert à identifier et classer les besoins d'accompagnement.
- **GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences – outil RH pour anticiper l'évolution des métiers et compétences.

- **HAS** : Haute Autorité de Santé – organisme qui élabore recommandations et référentiels pour garantir la qualité et la sécurité des soins et accompagnements.
- **Instance mixte** : Organe de dialogue regroupant représentants de la direction et représentants du personnel pour traiter de sujets spécifiques (conditions de travail, sécurité, organisation...).
- **Maltraitance** : Au sens du présent code vise toute personne en situation de vulnérabilité lorsqu'un geste, une parole, une action ou un défaut d'action compromet ou porte atteinte à son développement, à ses droits, à ses besoins fondamentaux ou à sa santé et que cette atteinte intervient dans une relation de confiance, de dépendance, de soin ou d'accompagnement. Les situations de maltraitance peuvent être ponctuelles ou durables, intentionnelles ou non. Leur origine peut être individuelle, collective ou institutionnelle. Les violences et les négligences peuvent revêtir des formes multiples et associées au sein de ces situations.
- **MDPSH** : Maison Départementale des Personnes en Situation de Handicap – guichet unique pour l'accueil, l'information et l'accompagnement des personnes handicapées et de leur famille.
- **Mediateam** : Logiciel de gestion du secteur médico-social, utilisé pour le suivi des usagers, des projets personnalisés, des événements indésirables et de la qualité.
- **OMS** : Organisation Mondiale de la Santé.
- **Plan bleu** : Dispositif d'organisation de crise dans les établissements sociaux et médico-sociaux en cas de situation exceptionnelle (épidémie, canicule, catastrophe...).
- **Plan de prévention maltraitance** : Ensemble d'actions et dispositifs mis en place dans les structures médico-sociales pour prévenir et repérer la maltraitance.
- **QVT** : Qualité de Vie au Travail – démarche visant à améliorer les conditions de travail, le bien-être et la performance.
- **RAE** : Reconnaissance des Acquis de l'Expérience – dispositif permettant de valider officiellement les compétences acquises par l'expérience.
- **SATP** : Service d'Accueil et de Travail Protégé – dispositif permettant à des personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle adaptée dans un cadre sécurisé.
- **TMS** : Troubles Musculo-Squelettiques – pathologies liées aux mouvements répétitifs, postures contraignantes ou efforts physiques, fréquentes dans certains métiers.
- **VAE** : Validation des Acquis de l'Expérience – procédure qui permet d'obtenir tout ou partie d'un diplôme grâce à son expérience professionnelle.

I. PRESENTATION DE L'ORGANISME GESTIONNAIRE

a) L'association Adapei de l'Ariège à travers son projet associatif (cf.synthèse)

L'A.D.A.P.E.I. de l'Ariège, association loi 1901 à but non lucratif, est gérée par des parents et amis adhérents. Elle est composée de trois instances : le bureau, le conseil d'administration et l'assemblée générale.

Elle est affiliée à l'U.N.A.P.E.I. (Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés) qui fédère les associations de parents d'enfants et adultes en situation de handicap. Elle s'engage à respecter la charte éthique et déontologique des Associations membres.

L'association assure l'accueil, la prise en charge et l'accompagnement de personnes handicapées, enfant ou adulte. Elle constitue également un lieu d'accueil, de réflexions et d'actions communes pour les personnes ayant un membre de sa famille handicapé.

Elle dispose d'un siège social qui comprend l'administration générale, la direction financière et la direction des ressources humaines. Il est en lien direct avec le service transport et logistique.

A ce jour, l'association accompagne environ 600 personnes en situation de handicap, enfants et adultes.

Elle est à la tête de nombreux établissements et services :

- POLE ENFANCE : 2 Instituts Médico-Educatifs (IME) avec 1 service UEMA (Unité d'Enseignement Maternelle Autisme) et 1 service d'éducation spéciale et de soins à domicile
- POLE ENTREPRISES ADAPTEES : 4 entreprises adaptées
- POLE ADULTE : 2 Maisons d'Accueil Spécialisé, 2 foyers d'Accueil Médicalisé,
- SECTEUR ESAT : 1 ESAT - Établissement et Service d'accompagnement par le Travail,
- SECTEUR HABITAT : 5 structures d'hébergement et des appartements satellites ou éclatés, 1 Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS), 1 Foyer de Vie (FdV), La plateforme de l'Emploi Accompagné de l'Ariège, co-portée avec l'APAJH 09.

Elle gère un budget de près de 31 millions d'euros et compte environ 500 salariés.

Elle dispose d'un Siège social agréé qui est garant :

- De la bonne exécution des décisions des instances statutaires de l'Association,
- De la mise en œuvre de la politique Associative en matière de gestion sociale, comptable et financière
- De la sécurité générale des personnes et des biens ;
- De la veille réglementaire et documentaire ;
- De la conduite des études, recherches et de la mise en place de projets dans le cadre local, régional, national ou européen ;
- De la qualité des prestations délivrées par tous les établissements (depuis 1999, elle est engagée dans une Démarche Qualité sur l'ensemble de l'association).

La cohérence de la bonne marche de l'ensemble des établissements et services est assurée par le directeur général et ses équipes dans le cadre d'une organisation fondée sur le principe de la supervision, de l'ajustement et de la concertation.

b) Présentation du Secteur Travail

Le travail est la dimension essentielle de l'ESAT, ce qui de fait le distingue des autres établissements intervenant dans le champ médico-social. Le travail est en effet l'outil et le media de l'accompagnement vers l'autonomie. Il est donc à la fois le vecteur et le levier par lequel sont abordées toutes les dimensions médico-psycho-sociales et pédagogiques. Au sens le plus large, dans le but de favoriser l'autonomie et de préparer chaque fois que cela est possible l'insertion en milieu ordinaire de travail.

Le secteur travail offre donc un cadre stable et sécurisé : Il est structuré autour de quatre sites physiques mais permet aussi des mises en situation de plus en plus nombreuses de prestations de services en entreprises, quel que soit leur statut. Sur nos quatre sites en propre nous offrons onze activités principales, disposant ainsi d'un socle solide ; Mécanosoudure, Aluminium, Blanchisserie, Montage industriel, Nettoyage auto, Flocage, Travaux à Façon, Espaces verts, Entretien des locaux, Conserverie, Sous-traitance.

Par ailleurs outre ces possibilités « standard » sont provoquées pour et avec la personne accueillie en « sur mesure » des opportunités multiples en entreprise traditionnelle, grâce au concours actif des ouvriers soutenus par les professionnels.

c) Présentation de l'ESAT (historique)

L'ADAPEI de l'Ariège porte un Établissement et Services d'Accompagnement par le Travail (ESAT), fruit de la fusion des deux anciens ESAT-Industriel d'une part et de l'ESAT-Agricole d'autre part. Ces structures accueillent aujourd'hui plus de 200 personnes en situation de handicap, appelées « ouvriers d'ESAT », une appellation



Figure 1 - ESATI – blanchisserie & stockage

qu'ils ont choisie et tiennent à conserver. Ils sont appuyés en fonction de leurs besoins et demandes par une équipe pluridisciplinaire composée d'encadrants techniques, de professionnels médico-sociaux et de personnels administratifs. Les agréments fixés par arrêté du 13 octobre 2011, étaient de 135 places pour l'ESAT industriel et de 65 places pour l'ESAT agricole.

L'ancien ESAT industriel, situé à Pamiers sur le site de La Prairie, avait été créé en 1971 sous le nom de CAT l'Envol. D'abord orienté vers des activités artisanales



Figure 2 - ESATI - stockage & accueil

(ferronnerie, plasturgie, horticulture...), il avait connu une transformation majeure à partir de 1985 avec le développement de partenariats industriels durables (notamment avec les sociétés du groupe ZODIAC et AREA). Cette évolution avait marqué la structuration de l'établissement autour d'activités industrielles diversifiées telles que la blanchisserie, la mécanosoudure, enrichies progressivement par l'entretien des locaux puis la découpe laser et le flocage. L'établissement avait étoffé au maximum le suivi médico-social en interne (1993), engagé une démarche qualité dès 1997, mis en place une GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur) en 1999, et adopté en 2008 le nom d'ESAT industriel – Ateliers de la Prairie.

L'ESAT agricole avait pour sa part été créé en 1982 pour répondre aux attentes des personnes issues du milieu rural. Il s'appuyait sur une exploitation agricole située à La Bastide de Lordat, développant des activités d'élevage, de culture, d'espaces verts et un abattoir de volailles à Bénagues. En 1984, un second site avait été ouvert à Lézat-sur-Lèze, pour des activités d'espaces verts et de fabrication de palettes. En 1992, face à la conjoncture économique, l'ESAT agricole s'était réorganisé pour diversifier son offre (sous-traitance industrielle, transformation agro-alimentaire) et avait acquis de nouveaux locaux. Intégré dans une démarche qualité depuis 2001, il fonctionne aujourd'hui sur trois sites :



ESAT Varilhes



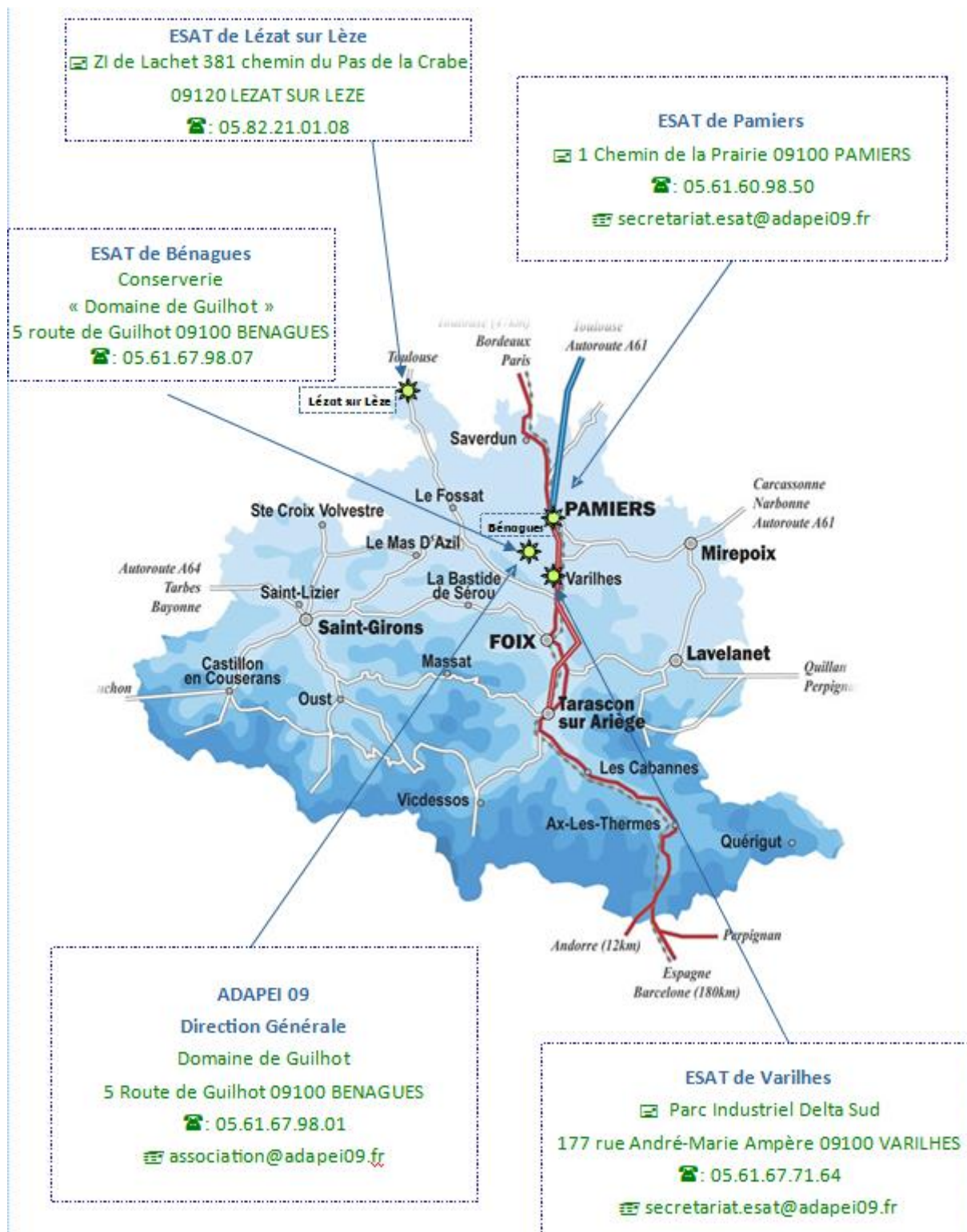
ESAT Bénagues



ESAT Lézat sur Lèze

L'histoire croisée de ces deux établissements témoigne d'une volonté constante d'adaptation, d'innovation et de qualité au service des personnes accompagnées.

La fusion effective en 2026 permet de renforcer cette dynamique en mutualisant les compétences, en valorisant les complémentarités des deux structures et en proposant une offre de services plus lisible, cohérente et adaptée aux besoins des ouvriers comme de l'ensemble des partenaires extérieurs.



II. LES MISSIONS

a) Le contexte juridique

Le présent projet est établi en conformité avec les règlements applicables aux ESAT :

- Le code de l'action sociale et des familles (CASF)
- Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale.
- Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées et ses décrets d'application :
- Décret n°2006-703 du 16 juin 2006 relatif aux ESAT et à la prestation de compensation ;
- Décret n°2006-1752 du 23 décembre 2006 relatif au contrat de soutien et d'aide par le travail et aux ressources des travailleurs handicapés d'ESAT ;
- Décret n°2007-874 du 14 mai 2007 relatif aux ESAT et à l'exercice d'une l'activité à caractère professionnel en milieu ordinaire de travail ;
- Arrêtés du 28 décembre 2006 et du 14 mai 2007 relatifs à la compensation par l'état des cotisations sociales versées au titre des travailleurs handicapés d'ESAT.
- Arrêté du 6 juillet 2007 relatif à la compensation par l'état de la participation des ESAT au financement de la formation professionnelle continue.
- Circulaire NDGAS/3B n°2008-259 du 1er août 2008 relative aux établissements et services d'aide par le travail et aux personnes handicapées qui y sont accueillies.
- Loi n°2009-879 du 21 juillet 2009 portant réforme de l'hôpital et relative aux patients, à la santé et aux territoires
- Circulaire DGCS/SD3/2010/97 du 23 mars 2010 relative à la répartition des compétences entre les agences régionales de santé et les directions régionales et départementales en charge de la cohésion sociale sur le champ de la politique du handicap
- La recommandation de bonne pratique professionnelle de l'ANESM « Elaboration, rédaction, et animation du projet d'établissement ou de service » mai 2010
- Loi 2016-1088 du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels
- Décret n° 2022-1561 du 13 décembre 2022 relatif au parcours professionnel et aux droits des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'aide par le travail
- Décret n° 2022-688 du 25 avril 2022 portant modification du conseil de la vie sociale et autres formes de participation
- Décret n° 2024-166 du 29 février 2024 relatif au projet d'établissement ou de service des établissements et services sociaux et médico-sociaux
- Décret n° 2025-844 du 25 août 2025 relatif aux droits et aux parcours professionnels des travailleurs handicapés admis en établissements et services d'accompagnement par le travail
- Décret n°2025-845 du 25 août 2025 relatif aux établissements et services d'accompagnement par le travail et au contrat d'accompagnement par le travail conclu avec les travailleurs admis au sein de ces établissements ou services

b) Les enjeux (Satisfaire les besoins des usagers et répondre aux exigences des CPOM)

Répondre aux besoins de plus en plus clairement exprimés et portés par les ouvriers exige le recueil scrupuleux et appliqué, de même que la mise en actes la plus respectueuse de leurs désirs. Les CPOM se doivent d'offrir, les conditions les plus favorables pour le succès des projets d'accompagnement personnalisés.

Cela passe par la réalisation la plus appliquée des évaluations personnalisées, par l'animation et la révision régulière des projets personnalisés d'accompagnement, en gardant toujours à l'esprit dans la pratique professionnelle la nécessaire participation active des ouvriers, comme de l'ensemble des parties prenantes.

c) Adéquation des missions de l'établissement aux orientations départementales et régionales

Le plan régional de santé de la région Occitanie et le plan régional de santé du département de l'Ariège s'articulent autour de 6 thèmes prioritaires dans lequel l'ESAT s'inscrit pleinement :

1. Dynamiser et adapter la prévention et la promotion de la santé aux âges clés et aux milieux de vie

Dans le cadre de la prévention santé, L'ESAT organise, par le biais du personnel soignant et éducatif, des ateliers ou actions en lien avec les campagnes nationales (vaccinations, informations canicule, prévention du cancer, marches santé thématiques, octobre rose, mois sans tabac, ...).

2. Accompagner chaque personne pour lui permettre d'être actrice de sa santé

L'une des missions du personnel soignant est de coordonner le parcours de soin de l'ouvrier d'ESAT. Cela commence par un entretien dès l'admission qui permet d'évaluer les besoins de la personne en matière de santé, de s'assurer du bon suivi de pathologies éventuelles, de l'hygiène de vie générale et qui induit un suivi personnalisé autant que de besoin. La mise en œuvre effective de ces différents accompagnements permet à la personne de comprendre à quoi sert son traitement, l'importance de son observance.

3. Renforcer l'accès pour tous à une prise en charge adaptée aux besoins de santé sur l'ensemble des territoires

Du fait de la pénurie de professionnels de santé dans le département rural de l'Ariège, l'ESAT est devenu un organisme ressource pour ses ouvriers au niveau médical, social, éducatif et citoyen. Il déploie depuis plusieurs années son réseau au travers du territoire ariégeois et aussi toulousain afin de répondre aux besoins des personnes qu'il accueille.

4. Renforcer la coordination des acteurs pour assurer la continuité des prises en charge

L'ESAT entretient une communication active avec les différents professionnels qui accompagnent chaque ouvrier, consolidant ainsi son réseau de partenaires. Il coordonne ainsi le parcours de santé de l'ouvrier, et en assure la continuité.

5. Promouvoir et garantir la qualité, la sécurité et la pertinence des prises en charge et des accompagnements

Les informations relatives à la personne accueillie sont conservées dans le dossier informatisé de l'utilisateur (logiciel Médiatteam) dans le respect du registre de protection des données personnelles. Les accompagnements médicaux sont de fait entourés de la plus grande confidentialité, seules les informations utiles à une meilleure prise en charge étant communiquées, et strictement aux professionnels concernés.

6. Soutenir l'attractivité des métiers de la santé

L'association développe des actions de communication et une politique des ressources humaines œuvrant pour l'attractivité des métiers du médico-social (axe 3 des orientations stratégiques (Projet associatif 2024-2029). La participation à des salons régionaux et à des opérations de communication grand public font partie des axes d'amélioration en la matière

Exemple : Octobre Rose 2025

- Participation au village santé à St Jean Du Falga
- Réalisation de créations sur le thème dans l'établissement



III. LES PERSONNES ACCOMPAGNES, LEUR PROCHES ET LA FAMILLE

a) Évolution du public accueilli

Aujourd'hui selon l'ancienne distinction ESAT / ESATI, l'effectif sur l'ESAT Pamiers est de 146 ouvriers pour un équivalent de 133.60 temps plein et sur l'ESAT Varilhes/Lézat sur Lèze/Benagues de 66 ouvriers pour un équivalent de 60.90 temps plein.

Soit au total 212 ouvriers pour 194.60 équivalents temps plein.

Au 31 décembre 2024, nous comptons 16 entrées et 10 sorties des effectifs. De plus, on remarque une stabilisation des départs à la retraite : 5 par an au cours des 5 dernières années.

La moyenne d'âge du public accueilli est de 36.50 ans avec une proportion hommes/femmes de 124 hommes pour 86 femmes en 2024, soit 60% d'hommes pour 40% de femmes. Les ouvriers proviennent en majeure partie d'établissements médico-sociaux : 167 d'entre eux sur 212. La moitié des personnes accueillies au sein des ESAT n'a pas de mesure de protection (65 ouvriers ont une mesure de curatelle et 46 bénéficient d'une tutelle).

En 2024, 26 ouvriers sont sans accompagnement social ou médico-social autre qu'en interne à l'ESAT, ce dernier assurant donc de fait certaines missions en remplacement des services publics et/ou médicosociaux manquants.

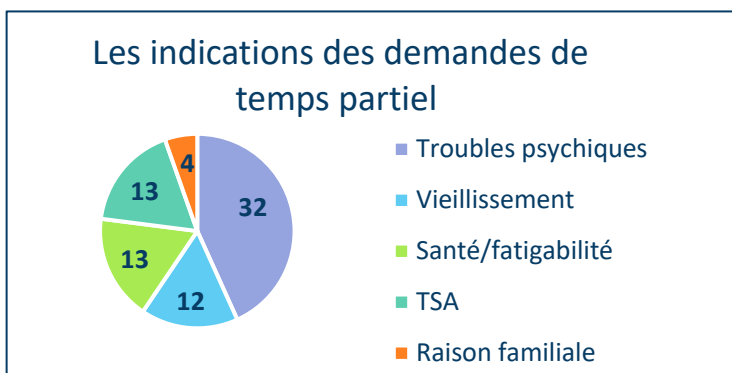
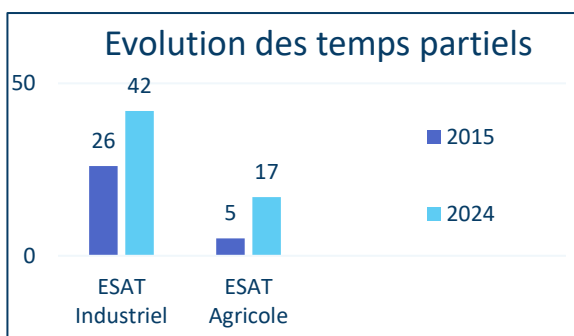
Les troubles et pathologies observés :

Le public accueilli évolue. La déficience intellectuelle reste largement majoritaire (142) et on observe une progression des troubles psychiques (45), tout comme les TSA (16). Nous avons enregistré en 10 ans une multiplication par deux du pourcentage de travailleurs en situation de handicap psychologique, de moins de 10% en 2013 à 20% en 2023. De plus depuis le 1^{er} janvier 2023 ils représentent plus de 30% (près d'un tiers) des nouveaux entrants.

Déplacement/transports : 87 ouvriers empruntent les transports de l'ADAPEI.

Temps partiels :

Tout comme en milieu dit ordinaire, subie ou désirée, nous constatons une augmentation significative des demandes de temps partiel, dès l'entrée en ESAT (59 à la fin 2024). Sachant que le temps partiel se décline de quelques heures jusqu'au mi-temps. Le temps de travail pouvant par ailleurs fluctuer tout au long de la carrière en ESAT.



« La SATP est un plus. »

Cette tendance a nécessité l'ouverture du Service d'Accompagnement à Temps Partiel (SATP) qui permet à l'ouvrier de travailler à temps partiel tout en proposant un accueil pour effectuer des activités de formation, de répit et/ou de maintien et d'acquisition des compétences sur le temps non travaillé.

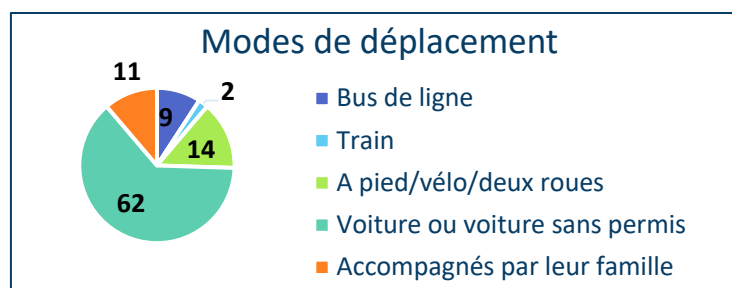
Addictions et santé :

Nous constatons, également reflet de notre société, une augmentation des addictions (réseaux sociaux, alcool, écrans, consommations de stupéfiants, etc) couplée à des troubles alimentaires grandissants (Notamment l'obésité). Le traitement de ces problématiques s'impose à l'ESAT, en présence d'un appauvrissement du secteur de la santé sur nos territoires qui aggrave les situations de vulnérabilité.

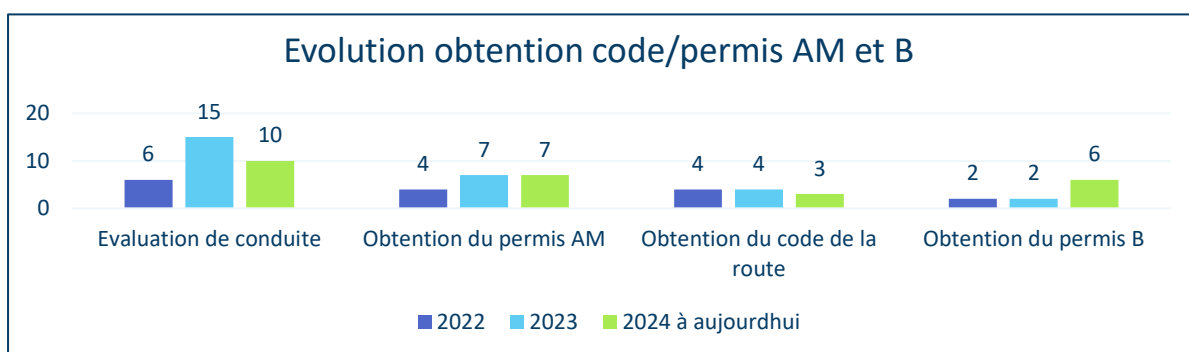
Toujours en lien avec l'évolution sociétale, nous constatons de plus en plus de plaintes pour des situations de violences verbales et physiques (incivilités, harcèlements, insultes, ...etc)

Autonomie de déplacement :

Les ouvriers accueillis sont de plus en plus autonomes pour les transports (bus de ligne, train, voitures avec ou sans permis, deux roues, etc) : 107 ouvriers sont concernés.



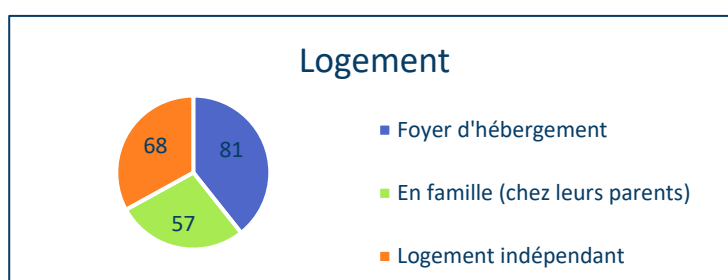
Il est à noter que de plus en plus d'ouvriers obtiennent leur permis AM/B, avec pour certains l'appui de l'ESAT, moyen évident d'accroître leur autonomie.



Hébergement :

Cette autonomie accrue se traduit également dans l'habitat avec une augmentation des personnes habitants en logement indépendant. Nous observons une baisse de la demande en foyer d'hébergement.

« Travailler en ESAT m'a permis d'être plus autonome »



b) Etat des lieux des besoins et attentes des personnes accompagnées

L'analyse des attendus de la politique publique comme l'évolution de la population des ESAT fait émerger de nouveaux besoins et désirs, lesquels entraînent la création de nouveaux services et/ou modes d'accompagnements.

Augmentation du travail à temps partiel :

L'agrément restant le même, le nombre de personnes accueillies augmente, ce qui a un impact sur les infrastructures, la qualité de l'accompagnement et les risques en termes de sécurité. D'autant plus que cela se fait à moyen constant avec un même nombre de professionnels pour un nombre croissant d'ouvriers.

L'ADAPEI s'est dotée d'un service SATP (Service d'Accompagnement à Temps Partiel), situé dans les locaux de l'ESAT, ce qui constitue un atout important.

Actuellement, la condition d'accès est d'être ouvrier à temps partiel. Par ailleurs, l'accueil en temps de « répit temporaire » ou en situation d'urgence est expérimenté pour les ouvriers qui en ont ponctuellement besoin, qu'ils soient à temps partiel ou à temps plein.

La souplesse actuelle du dispositif permet ce type d'accueil au « pied levé ». Cela autorise une adaptation aux besoins d'un nouveau public, davantage confronté qu'auparavant à des problématiques envahissantes (fatigue mentale, physique, etc.), et contribue ainsi à leur maintien dans le milieu professionnel.

Santé, troubles et pathologies :

Un des points forts de l'établissement, est le service santé composé de professionnels complémentaires : médecin psychiatre, psychologue clinicienne, infirmière et aide-soignante.

« L'aide que tu as ici tu ne l'as pas ailleurs. On essaye de te motiver. »

« Aujourd'hui, la déficience intellectuelle est souvent accompagnée d'un handicap autre qui se révèle au niveau du handicap psychique. Au-delà, une nouvelle population est présente en ESAT ; celle des personnes autistes » (Dr C. Larrose)

Une équipe santé étoffée est donc indispensable dans l'établissement, en particulier en Ariège où l'appauvrissement des soins en général et en psychiatrie en particulier complique gravement notre capacité d'accueil. Car par nature l'inflation de ce type de population interroge et éprouve l'ensemble de l'équipe pluridisciplinaire de l'ESAT. Et par conséquent cela génère des besoins de formation adaptés et réguliers.

« Il me semble important de reconnaître les besoins en formation indispensable à tous les professionnels pour faire face à ces nouveaux comportements et avoir les bonnes attitudes pour y répondre. » (Dr C. Larrose)

« Globalement, la population atteinte de handicap psychique, aura un parcours avec davantage de ruptures (absentéisme, inaptitudes, démissions, etc), un maintien sur le lieu de travail difficile, nécessitant des réorientations plus fréquentes, un suivi plus régulier. » (Dr C. Larrose)

« Si j'avais dû rester sur cet atelier j'aurais travaillé pour travailler, sans envie. Venir travailler avec la boule au ventre ce n'est pas le top. J'avais envie de partir. Si je n'allais pas ailleurs, j'allais abandonner. »

L'ESAT permet la mobilité inter-atelier de façon simplifiée et d'effectuer simplement des stages de répit et des stages de découverte. *L'idée est de faciliter la procédure pour découvrir un autre atelier : sans convention entre ateliers tant pour un temps de répit que pour la découverte d'une nouvelle activité.*

Des ouvriers de plus en plus autonomes :

Nous constatons depuis quelques années une recrudescence de demandes d'accompagnement à l'obtention du code de la route, du permis AM et du permis B. Ceci s'explique par l'entrée en ESAT d'un public jeune, en recherche d'autonomie. L'Ariège étant un territoire rural mal desservi par les transports en commun, avoir un moyen de locomotion est primordial afin d'être autonomes dans les déplacements.

Les actions de l'Assistante de Service Social et des Conseillères en Economie Sociale et Familiale auprès des ouvriers renforcent leurs capacités et empêchent, pour certains, qu'ils aient une mesure de protection. Ces professionnels favorisent les démarches administratives, la reconnaissance des droits, accompagnent l'autonomie, orientent et conseillent vers une mesure de protection si les ouvriers en font la demande ou si le besoin est repéré.

« Si je n'avais pas eu de soutien dans l'établissement, j'aurais tout abandonné. »

Par ailleurs, d'un point de vue social, l'ESAT détecte de nouveaux besoins d'accompagnement chez les ouvriers ;

- **La parentalité** : l'ESAT doit travailler sur un aménagement et une adaptation des horaires de travail des ouvriers, pour s'occuper de leurs enfants lors de circonstances particulières (ex : le jour de la rentrée des classes, bénéficier de jours de congés enfants malades) lorsque cela est possible.
- **La diététique et les pratiques alimentaires**
Des accompagnements sont déjà en place pour l'élaboration de repas équilibrés, l'assistance aux courses et à la confection des repas : Des partenariats se nouent, par exemple avec le foyer d'hébergement de St Jean du Falga, des cuisines pédagogiques sont créées ou renouvelées, ... Plus globalement, des actions sont encore à menées dans l'apprentissage des courses, l'organisation de l'emploi du temps hebdomadaires, la gestion du budget, le rapport à la monnaie...
- **Les formations** : Un plan de formation existe mais n'est pas suffisant pour bénéficier à l'ensemble des personnes accueillies. Des fonds supplémentaires sont à rechercher pour être mobilisés au développement de nouvelles actions notamment en prévention des risques (1^{er} secours, TMS, ...) ou en développement de l'autonomie (permis AM, B, ...).
- **L'Éducation à la Vie Affective Relationnelle et Sexuelle (EVARS)** : Nous poursuivons et renforçons le lien et le partenariat existant avec le planning familial par la mise en place de groupes de parole et des permanences
- **La culture** : Diverses actions intègrent cette dimension culturelle ; Accompagnement et orientation dans la cité, mise en place d'un panneau d'affichage à un endroit stratégique de l'ESAT, création d'une bibliothèque ESAT, réhabilitation de la boîte à livres...
- **Le logement** : Les attentes des jeunes générations imposent de la nouveauté ; Dans ce cadre un lien peut être fait avec Action Logement. Plus concrètement la salle informatique est disponible pour aider à la recherche de logement, ainsi que toutes les démarches (contacts des agences immobilières, site « le bon coin » ...)
- **L'aide administrative** : Des permanences existent pour tout type de démarche, mise à disposition de la salle informatique pour les formalités, aides et conseils ; déclarations d'impôts, déclarations trimestrielles des primes d'activité et déclarations ressources AAH...), changements d'adresse, création identité numérique. L'importance grandissante du numérique va demander un développement supplémentaire de ce type d'accompagnement.

c) Participation de la personne accompagnée à la vie de l'établissement et des instances réglementaires

Les ouvriers sont au cœur de la vie de l'établissement d'abord par l'écoute que leur prête les professionnels et par leur action au sein de l'établissement.

Dans le cadre de l'accompagnement au quotidien, chaque professionnel est amené à recueillir la parole des usagers, à l'interpréter, à la relayer si besoin (auprès de l'entourage aidant ou d'autres tiers), éventuellement à la rapporter par écrit. Ce travail d'équipe est réalisé en respectant l'éthique et la déontologie professionnelles, de l'établissement et de l'association.

Les ouvriers participent à l'organisation de leur atelier, de leur activité ou de leur poste de travail. Ils peuvent le faire collectivement lors de réunions d'atelier périodiques, réunions à généraliser sur toutes les activités. Certaines questions ou problématiques rencontrées peuvent être remontées au niveau de l'établissement ou de l'association, par l'intermédiaire de leurs délégués du Conseil de la Vie Sociale et du Comité des Ouvriers.

Ce dernier est le lieu où ils s'expriment plus facilement, car les thématiques abordées sont concrètes et pratiques, ressortent d'expériences et de situations vécues. Avec la fusion des deux ESAT, un conseil de la vie sociale unique devra trouver l'organisation adéquate afin que toutes les questions soient entendues.

Parallèlement, un Comité des Fêtes a été mis en place afin de permettre à chacun de s'impliquer librement dans la vie institutionnelle : organisation et gestion des temps « forts » (Par exemple l'accueil des familles avec

la galette, fête d'été et de Noël). Ce comité est également accompagné par des professionnels médico-sociaux mais aussi techniques.

Depuis la fin de l'année 2023, une instance mixte a également été créée. Elle réunit des représentants des usagers, des professionnels médico-sociaux, des moniteurs ainsi que des membres de la direction. Cette instance renforce le dialogue entre les différents acteurs de l'ESAT dans la mise en place d'actions en matière de prévention des risques et de conditions de travail. Elle constitue un véritable espace de concertation complémentaire des autres instances existantes.

Les délégués des personnes ont été élus mais ils n'ont encore pris toute la mesure de leurs missions. Pour leur 1^{er} mandat, leur rôle a été essentiellement la participation à l'instance mixte.

En plus des formations déjà réalisées sur le rôle et les missions des élus, qui doivent être reconduites, une véritable « culture » de la représentation doit être développée.

Toutes ces instances fonctionnent avec l'appui des professionnels notamment l'unité soutien qui transcrivent, expliquent, reformulent les questions et les thématiques, qui forment et soutiennent les élus.

En parallèle des instances, la volonté de l'établissement est de développer la pair-aidance par la création d'un « tuteur » ou d'un « parrain » pour les nouveaux ouvriers (cf. chapitre IV, a). Chaque nouvel entrant pourra être conseillé, guidé par un de ses collègues préparé à tenir ce rôle.

d) La place des proches et de la famille dans l'accompagnement

La place des familles et des proches dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap est à la fois centrale, légitime et évolutive. Leur implication est reconnue comme un levier essentiel pour garantir un accompagnement de qualité, respectueux des besoins, des choix et du projet de vie de la personne accueillie.

Ils sont des partenaires à part entière, relais puissants de communication, car ils interagissent le plus souvent au quotidien. Connaissant parfaitement l'histoire, les besoins et les préférences des personnes accueillies, ils sont de façon incontournable une ressource précieuse pour les professionnels. Leur implication, en lien avec les équipes, peut de plus favoriser la cohérence et la coordination des différentes interventions.

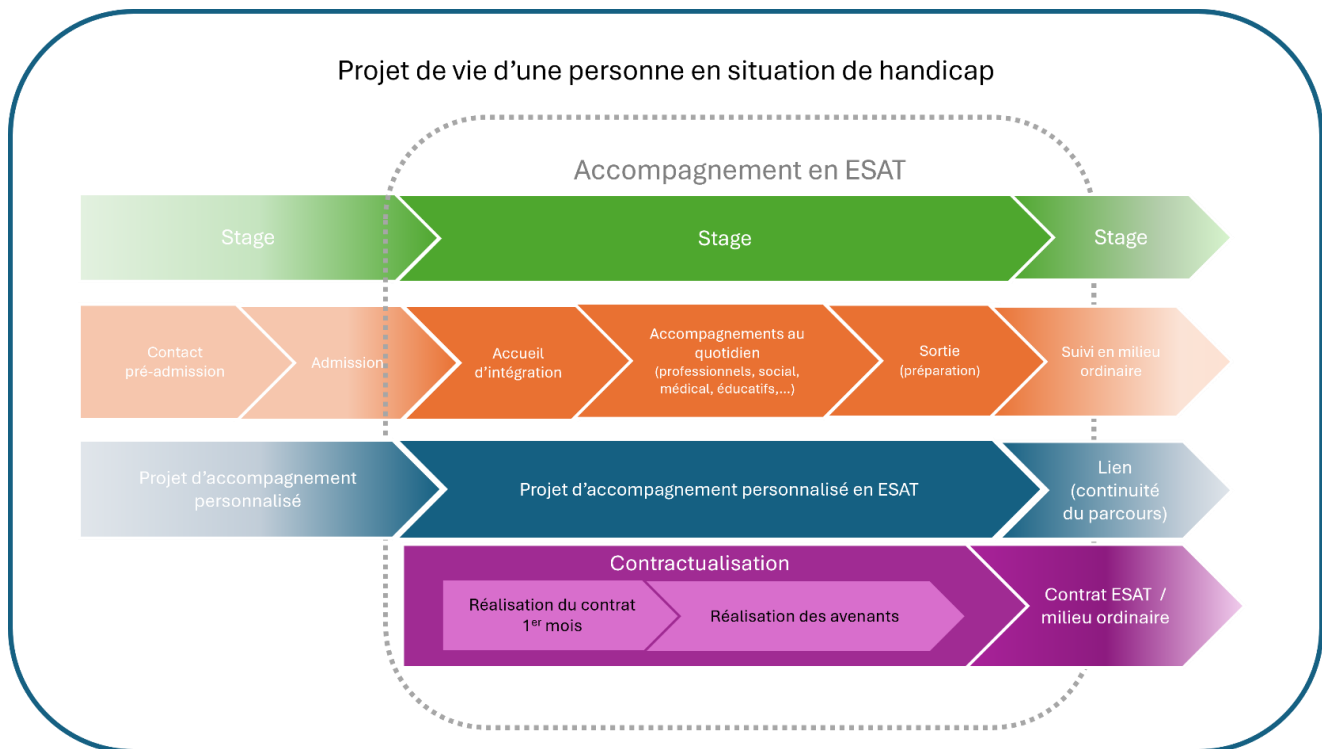
Ils jouent un rôle de soutien social et également, sinon surtout affectif, selon les situations. Les familles assurent la plupart du temps un enracinement stable et essentiel à la personne handicapée. Elles jouent un rôle éminent dans la gestion du quotidien

Il convient toutefois que les familles, à l'instar des professionnels, intègrent bien les anciennes aspirations d'« empowerment », aujourd'hui manifestées par une aspiration et une revendication appuyée « d'auto-détermination ». Une exigence générationnelle et sociétale qui est sans lien direct avec le handicap mais participe de l'évolution globale du monde !

Nous devons en l'état soutenir et accompagner, sans penser la réalité de l'autre sans lui, selon l'ACP ou Approche Centrée sur la Personne, modélisée par Carl ROGERS. La présence d'un tiers curateur ou tuteur est dans bien des configurations un élément très favorable pour tous ; les familles ainsi que les proches, tout comme les professionnels et les personnes accueillies.

Dans un monde de plus en plus réticulaire il nous revient par conséquent collectivement de co-construire des relations dans le respect du rôle de chacun, à la lumière d'un dialogue apaisé.

IV. L'OFFRE DE SERVICES DE L'ETABLISSEMENT (SOIN, ACCOMPAGNEMENT ET AUTONOMIE, TRAVAIL, PEDAGOGIE...)



L'ESAT est à la fois une voie potentielle d'insertion professionnelle et un outil d'intégration, à ce jour supplétif d'une société réellement inclusive non encore advenue. Il permet à la personne accueillie de construire une expérience socioprofessionnelle par l'acquisition de compétences et le développement de savoirs-être tout au long de son accompagnement, par une démarche résolument inclusive.

Dans le même temps, la personne accueillie bénéficie de dispositifs multiples et personnalisés lui permettant de tester une expérience en milieu ordinaire, d'en acquérir les préceptes et les codes. Mais aussi de découvrir une autre façon d'appréhender le monde en ouvrant de nouvelles perspectives.

L'accompagnement en ESAT se compose de plusieurs séquences qui se succèdent et/ou se superposent.

- L'admission et l'accueil sont des étapes d'insertion en ESAT
- Le projet d'accompagnement personnalisé
- Le départ de l'ESAT

a) L'accueil et l'admission

Pour être admise en ESAT, la personne doit avoir une notification d'orientation en ESAT délivrée par la commission des droits et de l'autonomie des personnes en situation de handicap (CDAPH) de la maison des personnes en situation de handicap (MDSPH).

L'admission en ESAT passe par un processus précis, qui peut paraître complexe, mais qui vise à s'assurer que l'établissement est adapté aux besoins spécifiques de la personne mais aussi à l'informer de ses droits. Ce parcours implique plusieurs étapes et mobilise des acteurs clés, garantissant une orientation appropriée et profitable pour la personne. Ce processus est décrit dans la procédure « **Accueil et admission dans l'ESAT de l'Adapei 09** ». L'accompagnement de l'ouvrier par l'ESAT est formalisé au travers du contrat d'accompagnement par le travail (CAT), qui fait l'objet d'avenants au fur et à mesure de la progression de l'accompagnement.

L'accueil dans notre ESAT évolue pour faciliter l'intégration de la personne, qui devient alors « ouvrier / ouvrière », par la désignation d'un tuteur, parmi ses collègues ouvriers. Ce dispositif de parrainage/tutorat a pour but de responsabiliser, et de rendre acteur les ouvriers dans le fonctionnement de l'établissement pour faciliter les expériences inclusives.

L'ouvrier garde son référent comme interlocuteur privilégié, notamment dans la construction de son PAP (Projet d'Accompagnement Personnalisé). Le duo référent-ouvrier est particulièrement central dans la réalisation du PAP, en lien avec l'équipe pluridisciplinaire, les partenaires et l'entourage, en bref l'ensemble des parties prenantes.

b) Le projet personnalisé

Le processus de réalisation du PAP (Projet d'Accompagnement Personnalisé) a été entièrement revu afin d'aboutir à ce que chaque ouvrier ait un projet d'accompagnement personnalisé avec des objectifs réalistes et suivis, selon les attendus du référentiel HAS.

Cette évolution est partie des besoins suivants :

- Prendre le temps de construire le projet avec l'ouvrier, en lien avec les professionnels de l'ESAT
- Formaliser un projet à partir d'objectifs réalistes et atteignables
- Définir des actions avec des échéances et en effectuer le suivi
- Éviter la « grande messe » ou « l'effet tribunal » de la réunion projet qui pouvait déstabiliser la personne

« Notre parole n'est pas prise en compte »

« Cela me gêne quand on parle de certains sujets devant tout le monde »

« Les actions prévues dans les projets ne sont pas mises en œuvre. »

Cette évolution nécessite l'évaluation plus précise des besoins et des attentes de l'ouvrier, leur priorisation et leur formalisation. Pour cela, elle va s'appuyer sur notre support logiciel DUI (Dossier Unique Informatisé de l'utilisateur), Médiatteam, et sur la réorganisation des temps d'échanges entre le référent et l'ouvrier, et avec les autres professionnels de l'établissement.

Parmi les moyens de mise en œuvre du PAP, figurent l'expertise des professionnels de l'établissement, les partenariats et les dispositifs d'insertion et d'inclusion (RAE, VAE, prestation extérieure, mise à disposition, ...).

Le dispositif de stage reste un outil transversal à la fois d'insertion (aide à l'intégration en ESAT, dans la vie professionnelle) et un outil d'inclusion. Mais aussi un moyen d'évoluer vers le milieu ordinaire. En effet, les ouvriers peuvent faire des stages pour découvrir l'ESAT, connaître son fonctionnement ou même évoluer dans l'ESAT (connaissance d'un autre atelier). Et l'ESAT prend en compte les besoins de la personne : Ce n'est pas seulement la personne qui s'adapte mais il s'agit d'un ajustement réciproque pour découvrir le milieu ordinaire.

« Pour certains, il est difficile de trouver des solutions ou alors plusieurs actions sont nécessaires, qui se reportent de projet en projet.
On n'avance pas. »
Un moniteur d'atelier

Avec la mise en place du plan de transformation des ESAT, de nouveaux moyens ont émergé (vie professionnelle partagée entre milieu ordinaire et protégé, obligation de suivi dans le milieu ordinaire, ...).

Cette nouvelle méthodologie se met en place progressivement. Elle demande de clarifier les missions de chacun (référent, tuteur) et les modes de communication (temps d'échanges entre professionnels et des professionnels avec l'ouvrier).

c) L'organisation des groupes et des journées

Les ouvriers sont accueillis sur un atelier mais tout au long de leur accompagnement en ESAT, ils peuvent changer d'atelier ou d'activité en fonction des objectifs de leur projet d'accompagnement personnalisé. L'organisation des ateliers, rythmée par les horaires et les temps de pause définis, est réalisée par les moniteurs en collaboration avec les ouvriers de l'atelier.

Des plannings sont mis en place par trimestre pour les modules de soutien. Les autres accompagnements médico-sociaux sont organisés avec la prise de rendez-vous. Mais à tout moment, un ouvrier peut faire appel à un professionnel si la situation le nécessite.

d) Les prestations pédagogiques et d'apprentissages professionnels

Développer l'employabilité et les compétences professionnelles et définir les prérequis pour la tenue de postes (référentiels métiers, polyvalence, ...)

L'ESAT propose aux ouvriers qu'il accompagne, diverses activités à visée professionnelle organisées en ateliers de sous-traitance et de prestations de services s'inscrivant dans un environnement sécurisant et accueillant.

L'affectation des personnes accompagnées dans les ateliers est un processus réfléchi, déterminé par leurs aptitudes individuelles, les impératifs de production et la recherche de polyvalence.

Le plan de transformation des ESAT renforce les outils et dispositifs existants qui forment, valorisent et professionnalisent les travailleurs.

- **La RAE - Reconnaissance des Acquis et de l'Expérience** : 2 dispositifs ;
 - **Le dispositif passeport** : ce dispositif s'adresse aux ouvriers souhaitant faire reconnaître leur expérience professionnelle et personnelle. Ces derniers présentent leur passeport de compétences devant un jury constitué de professionnels du GRETA
 - **Le dispositif Différent & Compétent** permet aux ouvriers de valoriser les compétences professionnelles acquises par rapport à un référentiel métier adapté national, qui constitue l'identité professionnelle des personnes accompagnées.
- **Le carnet de parcours et de compétences** : Les ouvriers doivent disposer d'un carnet de parcours et de compétences dont le modèle va être fixé par arrêté. Il permet de compiler leurs compétences, leurs formations et expériences et d'exprimer leurs souhaits. Ils le conservent, quel que soit le lieu d'exercice de leur activité à caractère professionnel. Un travail d'information, de formation, voire de création d'outil, doit être mené pour sa mise en place.

Depuis l'entrée en vigueur de la réforme de la formation professionnelle en 2017, les travailleurs d'ESAT disposent d'un CPF (compte personnel de formation), comme les salariés (code du travail). Ils peuvent ainsi financer certaines formations éligibles (CACES, BCE, etc...).

Accompagnement sur ses lieux d'activité dans le cadre d'un parcours partagé en milieu ordinaire

L'ESAT propose des dispositifs visant à favoriser une démarche inclusive dans le milieu ordinaire pour permettre aux ouvriers de participer pleinement à la vie professionnelle et sociale, et met en place des conditions favorables pour que ceux-ci travaillent dans un environnement adapté à leurs besoins, tout en étant intégrés au sein de l'entreprise et de la société de manière équitable et respectueuse.

- **« Duoday »** : c'est une journée nationale qui a lieu en novembre pendant la SEEPPH (Semaine Européenne Pour l'Emploi des Personnes Handicapées), afin de provoquer la rencontre entre les employeurs et les personnes en situation de handicap. C'est l'occasion de découvrir les compétences et le potentiel des travailleurs handicapés, tout en brisant les préjugés.
- **Handiwork** : c'est un dispositif qui permet aux ouvriers de découvrir le travail en milieu ordinaire et d'acquérir des compétences, en particulier dans les métiers de la grande distribution.

- **Les stages découverte** : Réalisés en entreprise, ils favorisent la découverte d'un métier.
- **Les contrats de prestations de services** : Ils constituent la modalité d'ouverture la plus utilisée vers le milieu ordinaire de travail. D'où la volonté de l'établissement de développer des partenariats afin de trouver de nouveaux marchés et de créer des passerelles avec le milieu ordinaire.
- **La mise à disposition** : individuelle ou collective, elle peut renforcer le cheminement vers le milieu ordinaire. Toutefois, elle n'est actuellement pas ou peu utilisée sur l'ESAT, le contrat de prestation de service étant plus favorable.

La découverte du monde du travail et l'orientation professionnelle

Les textes issus du plan de transformation des ESAT, permettent un rapprochement des conditions de travail des ouvriers d'ESAT de celles du milieu ordinaire à travers la sécurisation des passages entre milieu protégé et milieu ordinaire. Les ouvriers ont la possibilité de cumuler une activité professionnelle à temps partiel en ESAT en contrat de travail à temps partiel avec une entreprise du milieu ordinaire. Ils bénéficient d'un parcours renforcé en emploi, par la mise en place d'une convention d'appui avec la possibilité d'un droit de retour en cas de rupture du contrat de travail. La convention pluriannuelle départementale SPE – ESAT, signée en janvier 2025 pour une durée de 5 ans, a pour objet de renforcer la coopération des ESAT et des acteurs du Service Public de l'Emploi (Pôle Emploi, Cap Emploi, Les missions locales) au bénéfice des personnes accompagnées. La concrétisation réelle de cette voie d'insertion / d'inclusion, reste à construire.

Sur notre territoire, nous recherchons de nouvelles activités afin d'étendre notre secteur économique. Face à certaines problématiques telles que les transports en commun, l'ESAT propose des actions de formation ayant pour objectif l'autonomie des travailleurs.

Nous constatons une réelle méconnaissance de notre fonctionnement et de notre activité sur le territoire, de laquelle résulte la nécessité de créer des partenariats, d'aller à la rencontre des entreprises, d'instaurer une relation de confiance et de convaincre les employeurs. Nous observons aussi des freins et des craintes à aller vers le milieu ordinaire de la part des travailleurs. A ces freins d'ordre psychologique peuvent s'ajouter l'appréhension d'une perte de ressources financières.

e) Les prestations d'accompagnement socio-éducatives et professionnelles

C'est par le travail que nous accompagnons socialement nos ouvriers, et non l'inverse. Cette philosophie place l'activité professionnelle au cœur du processus d'inclusion sociale et d'épanouissement personnel.

Le travail constitue le socle de notre démarche d'accompagnement car il offre un cadre structurant et valorisant qui permet aux ouvriers de développer leurs compétences, leur confiance en soi et leur sentiment d'utilité sociale. C'est à travers l'exercice d'une activité professionnelle concrète que se construisent naturellement les relations sociales, que s'acquièrent les codes du monde du travail et que se développe l'autonomie. C'est par l'action du moniteur d'atelier, qui est à la fois chef d'équipe, formateur, référent, interlocuteur privilégié, que se concrétise l'accompagnement par l'activité professionnelle. Il est appuyé dans ses missions par un ensemble de professionnels médico-sociaux.

Cette approche reconnaît que l'activité professionnelle n'est pas seulement un moyen de production, mais aussi un puissant levier d'intégration sociale qui donne du sens à l'existence et favorise l'épanouissement personnel. En plaçant le travail au centre de nos actions, nous respectons la dignité de chaque ouvrier en tant que travailleur, avant toute autre considération.

L'ESAT, grâce à la pluridisciplinarité de ses professionnels, offre aux personnes accueillies des accompagnements complémentaires à l'accompagnement par le travail. Ceux-ci ont toujours le libre choix de s'en saisir.

- L'accompagnement à la santé et aux soins : composé d'un médecin psychiatre, d'une psychologue clinicienne, d'une infirmière et d'une aide-soignante, il peut être consulté par les ouvriers qui en

expriment le besoin. Celui-ci fait le lien avec les professionnels en interne, comme également les libéraux ou les acteurs de santé en externe pour assurer la continuité et l'efficacité du soin.

- L'accompagnement éducatif et à la formation : deux CESF (Conseillères en Économie Sociale et Familiale) proposent des modules de maintien des acquis de la lecture, de l'écriture, du comptage, de l'accompagnement à la citoyenneté, des formations professionnelles, du code de la route...etc.
- L'assistante de service social accompagne et aide les ouvriers dans leurs démarches diverses liées à l'accès aux droits sociaux et professionnels.
- La chargée d'insertion professionnelle gère l'admission des ouvriers, les stages professionnels en interne et en externe, promeut et accompagne les ouvriers vers le milieu ordinaire du travail.

L'établissement élabore chaque année un plan de maintien et de développement des compétences qui comprend :

- Un plan de formation professionnelle (cotisation de 1.6 à 2% - OPCO santé) qui inclut des formations de prévention des risques professionnels, techniques ou sur le rôle des élus et l'accès aux dispositifs de RAE (Reconnaissance des acquis de l'expérience).
- Des actions de sensibilisation ou de formations gratuites ou par des financements annexes (mécénat, CNR) sur diverses thématiques (prévention risques professionnels, harcèlement – violences, addictions, ...)

f) Les prestations de soins et thérapeutiques : Prendre soi, être à l'écoute

Chaque année, au sein de l'infirmierie, nous accompagnons plus de 200 ouvriers, pour plus de 150 rendez-vous médicaux. Cette tendance est à la baisse depuis 2023, avec l'arrivée d'un aide-soignant en renfort sur les foyers d'hébergement. Une grande partie du temps d'écoute et d'accompagnement n'est pas quantifiable, les situations au quotidien nous amenant parfois à intervenir en urgence.

La nature de l'offre de soin proposée aux ouvriers accueillis à l'ESAT est multiforme. Elle permet d'accompagner chacun dans la globalité de ses demandes, de ses besoins, de son vécu, de ses sensibilités. Une place est laissée à la diversité des pratiques et à la singularité de chaque personne accompagnée.

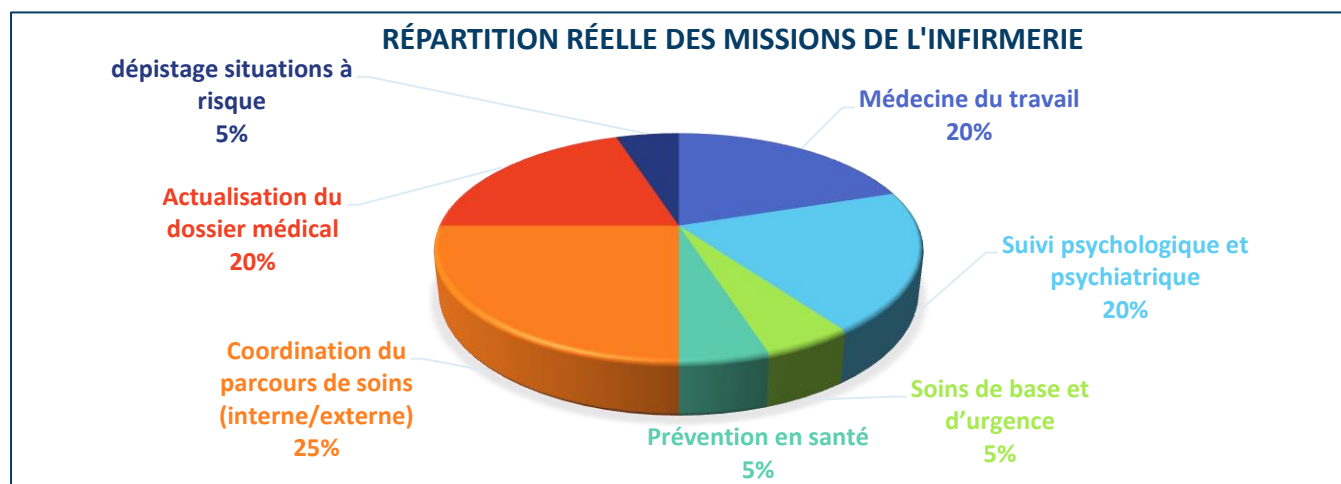
Prendre soin de la santé physique

Les professionnelles de santé (infirmière et aide-soignante) **coordonnent le parcours de soins** de l'ouvrier au travail :

- L'infirmière est garante de la bonne conduite des projets de soin menés dans l'établissement, et en organise les missions à court, moyen et long terme. Elle apporte son expertise professionnelle sur des problématiques de santé et assure les rendez-vous médicaux extérieurs ainsi que les soins de base et d'urgence.
- L'aide-soignante, par délégation de l'infirmière, assure les mêmes accompagnements et soins (s'il n'y a pas de nécessité d'expertise approfondie). Elle apporte aussi son aide dans les questions alimentaires, ou les actions de prévention en santé (en lien avec le service SATP).

Les deux professionnelles assurent la continuité de la prise en charge et des accompagnements, avec un entretien dès l'admission, permettant d'évaluer les besoins physiques et psychiques.

Elles adaptent l'offre de soin aux particularités et (ou) déficiences de chaque ouvrier (sensorielles, motrices, psychiques, relationnelles, cognitives).



Prendre soin de la santé psychique

Quelle offre de la psychologue clinicienne :

La psychologue clinicienne inscrit sa pratique dans le « prendre soin », en ce sens que la visée est d'alléger la souffrance de la personne accompagnée. Il ne s'agit pas pour autant de la guider ni de la conseiller, mais de se laisser enseigner par ce que la personne amène d'irréductible à ses déterminations.

Il ne choisit pas à la place du sujet, ne parle pas à sa place, ni ne décide pour lui, et il va jusqu'au bout de cet engagement. Il écoute et fait une place aux manifestations de l'inconscient. Il deviendra possible alors de prendre ses distances avec la souffrance attachée au symptôme, d'opter pour d'autres choix, à partir d'une position nouvelle, à inventer, qui participera de l'inscription dans un « vivre ensemble ».

Quelle offre du médecin psychiatre ?

La mission du médecin psychiatre consiste à préserver la bonne santé psychique des ouvriers dans leur globalité.

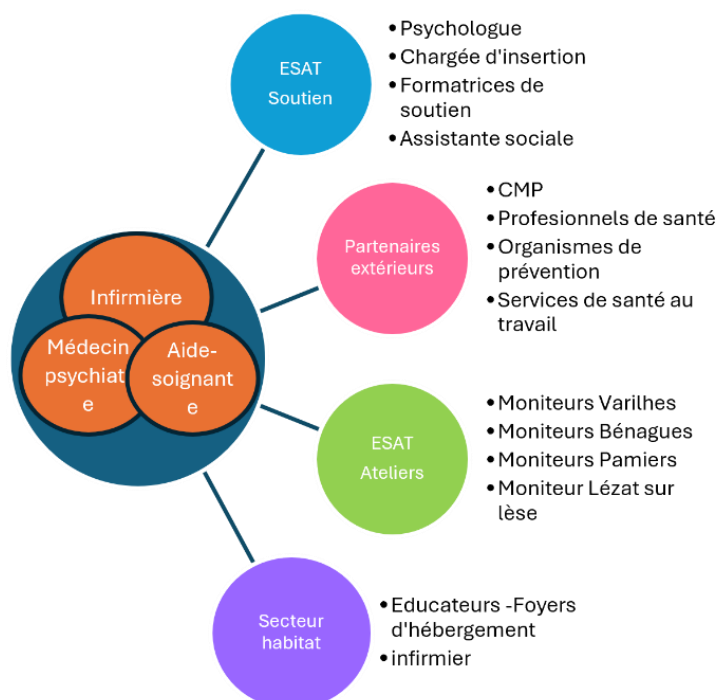
Le suivi psychiatrique, dispensé sous forme d'entretiens, permet également au praticien d'évaluer la nécessité de prescrire des traitements médicaux. Dans le parcours coordonné du soin, le médecin psychiatre est en lien avec les psychiatres extérieurs à l'établissement ou les médecins.

Quels rôles et offres du personnel de santé ?

L'infirmière et l'aide-soignante prennent pleinement part à la réflexion pluri disciplinaire concernant le bien être psychique de l'ouvrier.

La personne accompagnée peut contacter le personnel de l'infirmerie en cas de détresse psychique ou de mal être passager (angoisse, peur, repli sur soi, ...).

Elle est ensuite orientée, si nécessaire, vers le professionnel le plus adapté pour répondre à ses besoins de son psychique.



Les objectifs

Au travers ces différentes missions, les objectifs principaux restent :

- La sécurité au travail des ouvriers, avec l'offre de soins immédiats en cas d'accident de travail, en lien avec les services d'urgence de proximité, et le suivi régulier après des médecines du travail.
- Le développement d'un réseau de santé autour de l'ouvrier (au sein de l'ESAT d'une part, avec psychiatre, psychologue, assistante sociale et à l'extérieur de l'ESAT d'autre part, avec médecin généraliste ou spécialiste, médecin du travail, service d'addictions).
- Avec un réseau de partenaires à maintenir, voire renforcer dans notre territoire rural pour une meilleure accessibilité et des soins adaptés aux personnes en situation de handicap.
- L'établissement d'un projet de soins individuel (inspiré de la grille SERAFIN mais adapté au milieu médico-social) rediscuté lors de chaque projet d'accompagnement personnalisé.
- L'organisation d'un circuit du médicament exigeant (collaboration avec ide libéraux pour administration de traitements en journée si nécessaire, établissement d'un protocole d'accès à l'infirmerie en cas d'absence de l'infirmière ou de l'aide-soignante).
- Le repérage des situations à risques (en lien avec une réflexion pluridisciplinaire), via des entretiens individuels, des absences répétées d'ouvriers, d'accidents de travail successifs.
- Le recueil des informations nécessaires au projet de soins, avec une traçabilité et l'actualisation des divers actes et constats des professionnels de l'infirmerie via la plateforme Médiatteam (avec établissement de fiche médicale et de traitement lors de chaque arrivée d'ouvrier, modifiées si changements)

Chaque professionnel est concerné par la démarche d'un bien-être collectif de la même façon que chaque ouvrier. Il s'agit de prendre soin de comment nous travaillons ensemble, avec la force du collectif.

La dimension thérapeutique du prendre soin comporte « une certaine idée » de ce vers quoi l'on accompagne la personne, en lui prodiguant les conseils nécessaires pour y parvenir.

C'est l'idée d'aller vers un état de bien-être et de bonne santé, à partir d'un référentiel santé/bien-être partagé, auquel il est fait implicitement (référence /définition de la santé de l'OMS).

g) Les prestations d'activité physique adaptée

L'activité physique occupe une place essentielle dans le bien-être global de chaque individu. En ESAT elle représente bien plus qu'un simple moment de détente : C'est un véritable outil de santé et d'approche inclusive.

En effet la pratique régulière d'une activité physique adaptée permet non seulement d'améliorer la condition physique, de réduire le stress et de renforcer l'estime de soi, mais elle favorise également la concentration, l'endurance et la coordination : Des qualités précieuses dans le cadre du travail comme dans la vie en général. Intégrer le sport ou des activités corporelles dans le quotidien des travailleurs en ESAT contribue donc à leur épanouissement personnel tout en soutenant leur implication et leur autonomie dans le travail.

L'activité physique sur le temps de soutien :

Depuis 5 ans, le service soutien propose chaque semaine des activités physiques adaptées, notamment une matinée par semaine dont bénéficient deux groupes d'ouvriers des sites de Pamiers, Varilhes et Guilhot.

Un animateur sportif anime ces séances qui se déroulent soit en extérieur (marche sportive par exemple), soit dans une salle de sport avec laquelle un partenariat a été conventionné afin de favoriser l'accès à ce type d'équipement par les ouvriers.

Sur le site de Lézat-sur-Lèze, c'est l'association SIEL-BLEU qui propose aux ouvriers des activités hebdomadaires.

L'activité physique au sein du Service d'Accompagnement à Temps Partiel :

Le SATP, dont l'une des missions est de promouvoir le bien-être au travail, a également développé un axe de prévention santé autour de l'activité physique.

Implanté sur le site de l'ESAT industriel, le SATP est un service proposé aux ouvriers à temps partiel. En l'espèce ce sont des séances d'activités physiques qui tiennent compte du niveau de chacun, et qui sont possibles plusieurs fois par semaine dans plusieurs disciplines : natation, gymnastique...

Le SATP dispose également d'une salle d'activités physique où des équipements sont à la libre disposition des ouvriers sous l'encadrement de l'animateur sportif (tapis de marche, vélo d'appartement, rameur, matériel de renforcement musculaire etc...).

En plus de ces séances, un projet de Sport Santé, animé par un intervenant extérieur diplômé et coordonné par l'équipe du SATP, est en place depuis deux ans et demi. Il s'agit de proposer aux personnes la construction d'un parcours de santé adapté, par l'encadrement de séances sportives collectives et/ou personnalisées, à partir d'un bilan d'intervention réalisé pour chacun(e).

Au final un accompagnement optimal en vue d'une remise en mouvement, ensuite d'un changement de mode de vie, avec pour bénéfice l'amélioration de l'état de santé global via cette « thérapie » non médicamenteuse qu'est le sport santé.

Les perspectives

Face aux nombreuses demandes des ouvriers et aux besoins identifiés en matière d'activité physique dans une démarche de bien-être à la fois physique et psychologique, de nouvelles pistes sont à envisager. L'ouverture de la salle de sport du SATP durant les pauses méridiennes avec un encadrement adapté constitue par exemple une première possibilité.

Autre piste envisagée, l'aménagement d'un parcours santé en libre accès dans le parc extérieur de l'ESAT pourrait favoriser une pratique ludique et intégrée au quotidien des ouvriers.

h) Les prestations d'accompagnement social

L'accompagnement social se déploie à travers plusieurs dimensions complémentaires qui enrichissent et soutiennent cette démarche centrée sur le travail.

Le suivi social individualisé

Le suivi social individualisé est assuré par notre assistante de service social qui accompagne chaque ouvrier dans ses démarches administratives et l'exercice de ses droits, de son admission jusqu'à sa sortie. Présente sur l'ensemble de nos sites (Pamiers, Varilhes, Benagues, Lézat-sur-Lèze), elle est l'interface privilégiée entre l'établissement, les familles et les partenaires extérieurs dans le champ social.

L'accompagnement socioéducatif et socio-professionnel

Les accompagnements socio-éducatifs et socio-professionnels ont pour objectif le maintien et/ou l'acquisition de compétences afin de favoriser le parcours de l'ouvrier dans le cadre de l'ESAT (polyvalence) mais également vers le milieu ordinaire, par la reconnaissance, la valorisation et la croissance de leurs compétences professionnelles.

Ces prestations se concrétisent par des modules de formation internes, proposés aux ouvriers de nos quatre sites par les formatrices de l'établissement (CESF). Les modules sont sélectionnés et élaborés en tenant compte de la spécificité du public accueilli (besoins et attentes), du cadre législatif et des contraintes des ateliers. Les ouvriers ont le libre choix de participer à ces modules.

Elles s'organisent selon des modules articulés autour de 3 grands domaines : connaissances transversales, vie professionnelle et vie sociale. Un catalogue de formation est mis à la disposition des ouvriers et des professionnels. Des plannings de formation sont élaborés au trimestre avec respect de l'équité dans l'accès

(roulement). L'approche privilégiée est celle du collectif, permettant de favoriser les échanges et ce faisant de développer les liens sociaux. L'accompagnement individuel est réalisable selon les besoins et nos capacités

Ces formations favorisent la polyvalence et préparent à l'évolution vers le milieu ordinaire, tout en renforçant l'autonomie dans la vie quotidienne et sociale. Elles permettent concomitamment d'accéder à une autonomie dans la vie courante, en travaillant implicitement la qualité de l'échange, du lien social, la prise d'initiative, l'ouverture sur l'extérieur.

L'accompagnement à la mobilité

L'accompagnement à la mobilité représente un axe prioritaire de notre action sociale, avec un processus spécifique pour l'obtention des permis AM et B par les formatrices, reconnaissant que la mobilité est un facteur central de l'inclusion socio-professionnelle. Cet accompagnement constitue un outil indispensable pour favoriser cette inclusion socio-professionnelle et par conséquent l'autonomie des ouvriers.

La citoyenneté et l'autodétermination

La citoyenneté et l'autodétermination constituent également des piliers essentiels, traduits par la mise en place d'instances d'expression et d'accompagnement le droit à la parole, permettant aux ouvriers d'être acteurs de leur parcours. Le droit à l'expression et l'accompagnement à la citoyenneté sont des axes prépondérants de cette assistance avec la mise en place de nouvelles instances dans le respect de l'autodétermination.

Perspectives d'évolution

L'évolution vers le « tout numérique » doit également être prise en compte dans les orientations à venir, nécessitant une adaptation des modules de formation et des accompagnements.

Cette approche globale, coordonnée par l'équipe pluridisciplinaire et personnalisée selon les projets d'accompagnement professionnels (PAP), vise à créer les conditions optimales pour que chaque ouvrier puisse s'épanouir professionnellement et socialement, en partant de ses compétences de travailleur pour développer l'ensemble de ses potentialités. Ces accompagnements se font toujours en accord avec les objectifs du PAP de l'ouvrier.

i) Les prestations logistiques

Les prestations logistiques sont assurées par d'autres établissements de l'Adapei 09, excepté le lavage des tenues de travail qui est effectué en interne (atelier blanchisserie).

L'Ariège étant un département rural, l'Adapei 09 a développé un service de transport payant. Les repas fournis par une cuisine centrale (Ariège Restauration, entreprise adaptée de l'Adapei 09), sous forme de self-service sur le site de Pamiers. Les repas du site de Lézat sur Lèze sont préparés en livrés par un restaurant local.

Dans le pôle Travail-Habitat, le secteur habitat propose plusieurs types d'hébergement et un SAVS.

V. PRINCIPES D'INTERVENTION

a) Droits et devoirs de la personne accompagnée

L'objectif de l'ESAT de l'ADAPEI de l'Ariège est de contribuer à l'épanouissement personnel, social et professionnel des personnes accueillies par le biais du travail. Cette mission implique le respect des droits fondamentaux et légaux des travailleurs en situation de handicap dont le respect de la dignité, de la vie privée, de l'intimité, de la sécurité et du droit « d'aller et venir » librement.

De plus, l'établissement suit une politique d'accompagnement basée sur la bientraitance des personnes en situation de handicap qui travaillent dans ses établissements. Ces valeurs éthiques de bientraitance sont déclinées dans la Charte de bientraitance de l'ESAT (incluse dans « **Valeurs éthiques de l'ESAT** », ESAT_MS2_IMP_005).

L'ESAT permet aux personnes en situation de handicap d'exercer une activité professionnelle tout en bénéficiant d'un soutien médico-social et éducatif. Ces deux missions complémentaires contribuent à l'accession à la citoyenneté pour les personnes accueillies. Mais L'ESAT reste un lieu de travail donc un lieu de vie collective, régie par des règles qui doivent être respectées par tous, pour le bien de tous.

Droit à l'accompagnement par le travail :

L'ESAT propose des postes de travail adaptés aux personnes après avoir évalué leurs capacités professionnelles, personnelles et relationnelles. Notre objectif est de développer les compétences professionnelles et de les valoriser au travers de divers dispositifs (RAE, VAE, passeport de compétences). L'ESAT doit permettre le maintien de la personne en activité ainsi que favoriser la possibilité d'exercer dans le milieu ordinaire.

Tout au long du parcours, les professionnels sont les garants de l'élaboration, du suivi et de la mise en œuvre du PAP, Projet d'Accompagnement Personnalisé, en association permanente avec l'ouvrier concerné. Celui-ci est systématiquement consulté et écouté, acteur direct et orchestrateur de toutes les décisions qui le concernent.

Plusieurs documents et outils permettent de cadrer cet accompagnement professionnel. L'outil de référence et d'information est le logiciel MEDIATEAM dans lequel est rédigé et archivé le PAP, ainsi que toutes les évolutions dans l'accompagnement et la carrière des ouvriers. Celui-ci est consultable à tout moment par la personne qui en assure la confidentialité.

L'ESAT s'engage par ailleurs à informer les ouvriers dès leur admission et tout au long de leur parcours grâce à des documents qui leur sont distribués et qui sont rédigés de manière accessible (FALC si besoin). Il s'agit du livret d'accueil des ESAT, de la Charte des Droits et Libertés, du Projet d'Etablissement et du Contrat d'Accompagnement par le Travail.

Afin de faire vivre le droit fondamental de participation de l'ouvrier à la vie de l'ESAT, celui-ci a la possibilité de participer à l'élection de ses représentants et/ou d'être élu et de siéger dans les deux instances obligatoires de l'ESAT :

- **Le Conseil de la Vie Sociale** : il donne son avis et prodigue des conseils pour l'amélioration du quotidien des personnes accueillies et sur le fonctionnement de l'ESAT
- **L'instance mixte** : C'est le pendant du CSSCT en milieu « dit ordinaire » : Cette instance réunit des représentants des ouvriers et des salariés de l'ESAT. Son rôle est d'agir pour améliorer la santé, la sécurité, les conditions et la qualité de vie au travail.
- **Le délégué des personnes en ESAT** : Il (elle) est le (la) représentant(e) élu(e) des ouvriers auprès de la direction de l'ESAT dont les missions sont équivalentes à celle du représentant de proximité des salariés.

La loi de 2023-1196 du 18 décembre 2023 et les décrets d'août 2025 font évoluer les droits des ouvriers pour les rapprocher de ceux des salariés que l'ESAT s'engage à rendre effectifs : ils donnent notamment le droit d'adhérer à un syndicat selon son libre choix, le droit d'alerte et de retrait, le droit de grève.

De plus, l'ESAT finance désormais pour moitié le financement de la complémentaire santé grâce à une couverture collective obligatoire des ouvriers de l'ESAT.

Devoirs des personnes accueillies en ESAT :

La vie et le fonctionnement de l'ESAT sont encadrés par les règles définies dans le règlement de fonctionnement (ESAT_PIL1_ADM_REF_001) qui rappellent les droits et la manière de les exercer mais dictent

aussi les devoirs de tous pour le respect des droits de chacun. Le respect de ce règlement est formalisé par la signature du Contrat d'Accompagnement par le Travail (CAT, ESAT_PIL1_ADM_IMP_038).

Ces deux documents sont remis en main propre aux ouvriers au sein de l'ESAT.

Visites médicales : Les ouvriers sont tenus de se soumettre aux diverses visites prévues au règlement : visite médicale d'admission, visites périodiques, visites de reprise, entretiens avec le médecin psychiatre de l'établissement lorsqu'utile...

Travail : les ouvriers doivent se conformer aux tâches qui leurs sont attribuées par les moniteurs d'atelier ainsi qu'aux engagements pris dans leur Projet d'Accompagnement Personnalisé. Ils s'engagent à respecter les horaires de travail précisés dans leur contrat (temps plein ou temps partiel). Les règles d'hygiène et de sécurité doivent également être respectées par tous.

Dans l'exercice de leur travail, les ouvriers doivent comme tout citoyen adopter un comportement, une tenue, une moralité respectant la liberté et la dignité de tous.

Aucune attitude de violence physique ou verbale ou de harcèlement n'est admissible. Les sanctions encourues sont précisées dans le règlement de fonctionnement.

La charte des droits et liberté définit un ensemble de droits pour la personne accueillie en ESMS. L'établissement travaille depuis une quinzaine d'année sur le sujet pour favoriser l'accès au droit et le faire respecter. Mais du travail reste à faire dans la connaissance des droits, en particulier pour les nouveaux salariés comme pour les personnes accueillies dans l'ESAT.

b) Agir dans une logique de continuité et fluidité des parcours

Au-delà de toutes les déclarations d'intention, agir concrètement dans une logique de continuité et de fluidité en ESAT, c'est accompagner chaque personne dans un parcours personnalisé, souple et coordonné en évitant toute discontinuité ou rupture. Ce qui passe par de fréquents ajustements au fur et à mesure de l'avancement dans le parcours.

Comme l'indique à juste titre Jean René LOUBAT, psychologue et docteur en sciences humaines : « *Le parcours s'impose désormais comme un paradigme remplaçant ou transcendant peu à peu ceux de filières et d'établissements, qui constituaient un maillage institutionnel auquel les secteurs de l'action sociale et médico-sociale s'étaient accoutumés* ».

Pour illustrer le propos, voilà comment cela peut se traduire pour un ouvrier. Dès l'accueil en ESAT il bénéficie d'une évaluation laquelle repose par exemple :

- Sur un entretien d'accueil personnalisé qui permet le recueil de ses attentes donc aussi de ses besoins, pour partie éclairés par la grille Serafin-PH,
- Sur les entretiens réguliers avec son moniteur référent,
- Sur les rencontres avec les membres de l'équipe d'accompagnement,
- Etc...

La co-élaboration de son PAP intervient lorsque la confiance instaurée est suffisante, afin de garantir la libre expression de sa propre volonté

Durant la période d'accueil en ESAT, certains éléments semblent d'évidence à surveiller ;

- La réévaluation annuelle du PAP, parfois très sommaire lorsqu'il s'agit de reconduire les objectifs en cours, mais en vue d'entretenir la motivation donc l'implication
- Le recours à un nombre de plus en plus élevé de parties prenantes, partenaires institutionnels ou non
- L'inscription facilitée dans des dispositifs de formation et/ou de mise en situation

- L'étayage régulier par des acteurs péri-professionnels et culturels, dans ce champ qui ne se réduit pas à la dimension sportive.
- Etc...

Au terme et après le parcours en ESAT, d'autres points de vigilance existent ;

- Anticiper la sortie
- Coordonner différents acteurs et plus spécifiquement à cet instant mettre en œuvre des passerelles inter dispositifs.
- Assurer une liaison et une mise en relation avec les équipes ou institutions appelées à prendre le relais
- Entretenir le lien aussi longtemps que nécessaire avec l'ancien ouvrier
- Etc...

La continuité et la fluidité des parcours demande un suivi et une évaluation précises des besoins des ouvriers (cf. chapitre III, b), le renforcement et développement des partenariats (chapitre VII) afin de répondre à ces besoins.

c) Gestion des « comportements-problèmes »

Loin de nous l'idée de prétendre que les comportements à problème sont exclusivement le fait des personnes en situation de handicap psychique. Mais force est de constater que l'existence d'une psychopathologie favorise l'évolution en une forme conflictuelle de nombreuses relations interpersonnelles induites par le travail.

Par ailleurs, de la même façon, l'accueil de personnes relevant de troubles neuro développementaux, entraîne que les limites de ce que l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé) définit comme « le seuil d'acceptabilité sociale », soit de plus en plus souvent rudement éprouvé.

Nous pouvons toutefois avancer que plusieurs formes permettent de mieux traiter et appréhender ces situations indésirables, combinant des approches préventives, dites éducatives, et curatives comme organisationnelles... Le tout en deçà comme au-delà des seules interventions thérapeutiques, lesquelles demeurent dans bien des cas incontournables.

Le rôle de l'encadrement, en particulier du moniteur référent, formant de plus en plus avec l'ouvrier la clé de voûte de l'édifice qu'est l'ESAT, s'impose comme fondamental pour limiter les situations de stress ou de frustration, terreau principal sur lequel poussent en ronciers ces comportements polluants.

Les formations restent d'évidence indispensables, mais rien ne remplacera jamais une culture attentive et quotidienne de la bientraitance.

Le rôle de socialisation qui nous est dévolu, à savoir garantir au maximum les canons de l'entreprise et la compatibilité avec l'orthodoxie professionnelle, exige que nous recourions fréquemment à des médiations, et par défaut, lorsque nécessaire, à un ensemble sanctions que nous déployons alors de façon proportionnée et progressive, pour qu'il reste éducatif donc utile.

d) Le référent et ses missions

Comme cela a été écrit précédemment, le binôme du moniteur référent et de l'ouvrier constitue de fait la clé de voûte de l'édifice institutionnel, une espèce d'arche d'alliance participant de l'essence donc du sens de l'action de tous les membres de l'équipe, opérationnels comme fonctionnels.

« Il nous connaît plus que les autres moniteurs, il connaît notre parcours »

Car en amont même de la réalisation de ses missions de préparation, d'accompagnement puis de soutien en entreprise, le moniteur référent se doit d'accueillir, par une écoute active et un questionnement, afin de se mettre pleinement au service du projet du travailleur handicapé.

Il convient donc que s'opère une forme d'alchimie, ou plus simplement « que le courant passe », pour que se mette en branle le processus d'évolution sinon de transformation de l'ouvrier. À telle enseigne que si le processus semble inopérant ou menacé il faut absolument permuter avec un autre collègue.

Avec la refonte du PAP (cf. chapitre IV), les missions du référent ont été requestionnées : moniteur et ouvrier ont pu donner leur vision de cette fonction et de la manière dont on peut l'appréhender.

Le choix du référent est une étape importante pour l'ouvrier, qui doit pouvoir s'orienter vers un professionnel avec lequel il se sent en confiance. Ce choix libre, souvent réalisé parmi les moniteurs, peut toutefois générer un déséquilibre dans la répartition de la charge de travail. Par ailleurs, un changement de référent peut être mal vécu.

Tout le monde s'accorde à ce que le référent soit le garant de la construction du PAP et chargé de favoriser la cohérence et la continuité de l'accompagnement. Mais ce sujet nécessite d'être encore débattu.

e) Les valeurs au cœur de l'accompagnement : co-construction du projet personnalisé

Comme l'a écrit Bernard de Clairvaux : « L'enfer est pavé de bonnes intentions ».

Dans notre secteur, rien de pire en effet que de « penser le bonheur de l'Autre » (au sens générique), plus généralement de penser à sa place. La tentation est forte en effet que de se positionner comme des sachants devant coûte que coûte, contre parfois même le désir de la personne accueillie, voire dans l'indifférence totale de celui-ci, de tout déterminer pour elle.

Ainsi se manifestent dans ces moments d'égarement de fortes tendances à la question suggestive plutôt qu'à la vraie interrogation, à l'écoute distraite plutôt qu'à l'écoute active qui est une réelle présence totale, et du « faire à la place de » plutôt que « d'accompagner à faire », en acceptant ce qui est ainsi produit.

Cet accompagnement et ce soutien des personnes reposent donc sur un ensemble de valeurs fondamentales qui orientent les pratiques professionnelles et garantissent un cadre éthique et humain.

Ces valeurs sont au cœur de la co-construction du projet personnalisé, outil central pour individualiser l'accompagnement et favoriser l'épanouissement de la personne dans son parcours professionnel et personnel.

Mais comment se traduit cette co-construction ?

Sans lister de façon exhaustive nos pratiques, retenons comme étapes principales ;

- L'auto-détermination donc la nécessaire adhésion donc l'implication de l'ouvrier à chaque étape de la construction de son PAP.
- L'évaluation des besoins et attentes de la personne.
- La définition de d'objectifs réalistes et motivants (les fameux objectifs « SMART – Spécifique Mesurable Atteignable Réaliste et Temporellement défini).
- Les points d'étape et les ajustements qui tiennent compte de l'évolution de la personne.

Dans ce contexte le PAP doit donc résulter d'une démarche partagée et non être une simple formalisation administrative.

f) Éthique et Bienveillance

Depuis plus de 20 ans maintenant, l'établissement travaille sur les notions de bienveillance et d'éthique. Les « **Valeurs éthiques de l'ESAT** » (ESAT_MS2_IMP_005_V01) ont été définies en équipes en 2002 et revues en 2014 avec l'inclusion d'une charte de bienveillance et l'élaboration du « **Guide des pratiques professionnelles des ESAT** » (ESAT_MET2_ACC_REF_001_V02). L'ensemble de ces documents doit être revu suite au travail sur le présent projet d'établissement.

Pour donner suite à l'évaluation externe 2023 et à la réactualisation du projet d'établissement, une réflexion collective a été menée à nouveau sur ces notions. Celle-ci, incluant ouvriers et professionnels, a eu pour objectif de poser les fondements d'un accompagnement respectueux, cohérent, et désireux d'être authentiquement humain.

Bienveillance : Une approche personnalisée de l'accompagnement et du pouvoir d'agir

Un accompagnement respectueux ne peut passer que par une personnalisation de l'accompagnement dans un cadre construit à partir des capacités, des besoins et des aspirations de chacun, dans les limites des possibilités de l'établissement. Il implique une prise en compte globale de la personne, lequel passe par le recueil de son histoire laquelle recouvre : son parcours professionnel et/ou scolaire, sa santé, son environnement, son rapport au travail, mais aussi sinon surtout ses attentes, ses droits et sa singularité.

Le Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP) est le pivot et le support central de cette démarche. Il se construit sur la base d'une évaluation partagée des besoins, renseignée par l'ouvrier et son moniteur référent. Le croisement de ces regards permet de faire émerger une vision plus juste des attentes et des axes de travail, en particulier une vision croisée entre les différentes structures (ESAT et foyer d'hébergement). La validation systématique par l'ouvrier des étapes de son parcours, ainsi que l'utilisation de documents FALC pour favoriser la compréhension, sont autant d'illustrations concrètes de cette volonté d'accompagnement éthique. Le PAP ne peut être réduit à un simple document administratif : Il doit incarner un projet de vie professionnelle, soutenu par l'ensemble de l'équipe, coordonné par un référent identifié (cf. Chapitre V, d).

Un accompagnement bienveillant passe nécessairement par le maintien d'un équilibre entre activité professionnelle et contraintes organisationnelles.

La notion de liberté de choix des activités est essentielle. Les ouvriers doivent pouvoir tester des ateliers avant d'y être affectés, dans la mesure du possible. Cependant, cette liberté doit exister nuire aux exigences économiques et contractuelles des ESAT : la présence de donneurs d'ordre implique en effet de répondre à une commande, dans des délais impartis. Il convient alors d'instaurer un dialogue entre les professionnels, (responsables et moniteurs) et les personnes accompagnées, d'expliquer les contraintes, pour révéler les possibilités d'ajustement progressif.

Exemple pour une prestation réalisée chez un client partenaire :

Les inquiétudes que l'on avait pour la mise en place de cette activité, nous les avons évoquées et transmises au donneur d'ordre alors qu'on aurait dû les discuter seulement en interne.

Réflexion du groupe « éthique et bienveillance »

Conditions de travail des professionnels et impact sur la bientraitance

Propositions :

- Formaliser des temps de préparation pour les moniteurs.
- (Re)mettre en place des réunions hebdomadaires.
- Instaurer un **code de disponibilité** commun à tous (ex : feux tricolores).
- Organiser des groupes d'analyse de pratique plus ciblés, voire des supervisions d'équipe menées par un tiers.

Les difficultés rencontrées dans l'organisation du travail ont un impact direct sur la qualité de l'accompagnement. Le manque de temps, les réunions peu productives, ou encore l'absence d'espaces d'échange confidentiels peuvent nuire à la cohésion des équipes et à la fluidité des informations.

L'enjeu est de restaurer la confiance entre les professionnels, de favoriser la transmission des compétences et d'améliorer la qualité globale de l'accompagnement.

La bientraitance c'est laisser à l'ouvrier la capacité de faire des choix éclairés pour lui-même, c'est l'autodétermination. Elle implique un travail d'accompagnement en profondeur, visant à faire émerger les désirs, les projets et les freins éventuels que rencontre la personne.

Des ouvriers ayant participé à la formation sur le pouvoir d'agir ont témoigné de l'importance d'être accompagnés par les bons interlocuteurs, au bon moment. Il ne s'agit pas seulement de « pouvoir faire », mais aussi de comprendre que l'on a le droit de choisir, et d'être guidé pour y parvenir.

Cela suppose que l'établissement :

- Recueille les informations, construit puis valide chaque décision avec l'ouvrier.
- Donne un accès équitable à l'information.
- Favorise la prise de parole dans les instances.
- Intègre la possibilité de changer de référent.
- Formalise l'essai de nouvelles activités avant tout choix définitif.

Éthique : vers une structuration formelle des questionnements

Aujourd'hui, les réflexions éthiques se font souvent de manière informelle, en GAP ou entre collègues. Il apparaît nécessaire de structurer cette démarche en instaurant une commission éthique, ou à défaut, des lieux d'expression formalisés, accompagnés de formations spécifiques.

Une formation systématique à l'éthique et à la bientraitance pour tous les professionnels est demandée. Elle permettrait une prise de recul collective et une harmonisation des pratiques.

Les échanges menés montrent que l'éthique, la bientraitance et l'autodétermination ne sont pas des concepts abstraits. Ils se traduisent par des choix d'organisation, des postures professionnelles, des outils et de la formation, mais surtout par une volonté et une pratique consistant à placer l'ouvrier au cœur de l'accompagnement.

g) L'amélioration continue de la qualité de l'accompagnement (Politique Qualité)

Une démarche qualité a démarré en 1998 sur l'ESAT industriel, puis sur l'ESAT agricole. Et jusqu'en 2010, cette démarche a permis de structurer le fonctionnement des ESAT et de les rapprocher, en vue de leur fusion qui sera effective en 2026.

L'occasion par ailleurs de mettre en place les documents obligatoires. Depuis 2012, la démarche est coordonnée sur les deux ESAT grâce à une seule animatrice qualité et une direction unique. Son fonctionnement a été perturbé à maintes reprises par les différentes évolutions des deux établissements et de l'association, mais elle est restée continue.

En parallèle, s'est développée une démarche associative, qui a démarré en 2001, en collaboration avec le cabinet JL JOINING, grâce à des référentiels propres à chaque secteur et à des animateurs qualité. Un comité de pilotage (COFIL) a été constitué pour coordonner la démarche qualité et les évaluations sur l'ensemble des

établissements de l'association. Ce comité, aujourd'hui composé du CODIR, des animateurs qualité de chaque pôle ou secteur ainsi que du responsable qualité associative, a pour rôle de fixer les échéances, de proposer une organisation et de suivre les actions transversales.

À l'aube de la fusion en un seul établissement, la démarche d'amélioration continue est unique pour les deux ESAT. Toutes les évaluations depuis 2008 ont été réalisées dans l'optique de cette fusion et les actions d'amélioration sont menées communément.

Plus encore, la dernière auto-évaluation (2022) a été menée conjointement avec le secteur habitat, une évaluation croisée qui a permis d'étoffer le niveau de connaissance mutuelle et de promouvoir une cohérence de pratiques.

Le secteur médico-social a évolué fortement ces dernières années, les politiques publiques, de plus en plus exigeantes, occasionnent une élévation de la charge de travail. Le rapport d'évaluation externe 2023 a mis en évidence les priorités d'actions.

Le travail entrepris pour la refonte du présent projet d'établissement, a mis en exergue la charge de travail élevée, au détriment de l'accompagnement des personnes accueillies.

Notre ambition qualité

L'établissement veut garantir un accompagnement cohérent, lisible et respectueux des droits des personnes, en s'appuyant sur une culture institutionnelle de la qualité partagée par tous. La qualité ne se mesure pas seulement par des indicateurs, mais se vit au quotidien dans les relations entre professionnels, ouvriers, familles et partenaires.

C'est par la rigueur, la cohérence, la communication et l'engagement de chacun que nous assurons une amélioration continue de nos pratiques au service de la personne accompagnée.

Politique Qualité – Secteur ESAT

Engagement éthique et professionnel

L'établissement s'engage à assurer un accompagnement de qualité pour les personnes en situation de handicap, en s'appuyant sur trois piliers fondamentaux : l'éthique, la bientraitance et l'autodétermination. Cette dynamique s'inscrit dans les valeurs de l'ADAPEI 09 et repose sur des pratiques professionnelles rigoureuses, encadrées et évolutives.

Axes prioritaires (qui sont développés tout le long de ce projet d'établissement)

1. L'accompagnement personnalisé

Chaque personne bénéficie d'un Projet d'Accompagnement Personnalisé coconstruit, intégrant ses besoins, attentes, capacités et projet de vie. L'objectif est de proposer un parcours personnalisé, global et cohérent.

2. L'autodétermination et la participation

Les personnes accompagnées sont actrices de leur parcours : information accessible, choix d'activités, participation aux décisions les concernant, et respect de leurs préférences.

3. La bientraitance et la prévention de la maltraitance

Un climat d'écoute et de respect est cultivé au quotidien. Des procédures formalisées encadrent la prévention des risques notamment, la prévention et le traitement des situations de maltraitance. Les professionnels doivent être formés et accompagnés sur ces enjeux.

4. La professionnalisation et la cohésion des équipes

Les pratiques sont encadrées, partagées et évaluées. L'établissement favorise la formation continue, l'analyse de pratiques, et des espaces de concertation réguliers pour garantir un accompagnement de qualité.

5. L'équité et la transparence dans l'environnement de travail

Les règles de fonctionnement sont claires, justes et connues de tous. L'implication des ouvriers dans la vie de l'atelier est encouragée. Le cadre de travail cherche l'équilibre entre exigences économiques et projets individuels.

6. La réflexion éthique structurée

Les équipes sont invitées à questionner leurs pratiques dans des espaces dédiés (à définir). Ces réflexions nourrissent les projets et les documents de référence de l'établissement.

7. La coopération et l'ouverture partenariale

L'établissement développe des liens avec les acteurs du territoire pour favoriser l'insertion sociale et professionnelle. La coopération repose sur la reconnaissance mutuelle, le respect des droits et la complémentarité des actions.

h) Gestions des risques

Dans le cadre de la prévention et de la gestion des risques, une réflexion globale est engagée au sein de l'établissement afin d'améliorer les conditions de travail des ouvriers, d'optimiser les outils de suivi et de renforcer la sécurité, notamment via la mise à jour du **plan bleu**, du **Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels (DUERP)** ou encore du **plan de prévention de la maltraitance**.

Évaluation et prévention des risques

La mise en œuvre d'une méthodologie rigoureuse d'évaluation des risques professionnels passe par la collaboration active des équipes, la modernisation des outils (notamment numériques), une vigilance constante sur les flux de circulation, et une anticipation des risques majeurs via le Plan Bleu. L'implication de l'instance mixte et la réévaluation régulière des pratiques sont des leviers essentiels pour garantir un environnement de travail sécurisé, adapté aux besoins des ouvriers comme à ceux des professionnels.

La réalisation du **Plan Bleu**, visant à faire face à des risques majeurs (incendie, inondation, crise climatique, produits chimiques...), est assurée par le service de prévention des risques de l'Adapei qui est en contact avec tous les partenaires territoriaux (préfecture, SDIS, ...).

Sa mise en œuvre par l'établissement suppose qu'il soit connu des salariés. En cela, elle nécessite des actions de sensibilisation aux risques et la réalisation d'exercices, autres que ceux pour le risque incendie, déjà mis en place.

Une visibilité en temps réel des personnes présentes sur chaque site, notamment celle des ouvriers est également importante. Des procédures sont définies en cas d'absence inexplicquée. En revanche, les allers et venues nécessitent d'être mieux régulés. Ainsi, si les accès aux sites de Varilhes et de Benagues sont limités par des portes ou portails à fermeture automatique, il n'en est pas de même sur les sites de Lézat sur Lèze ou de Pamiers. L'établissement de Lézat sur Lèze ne compte qu'une vingtaine de personnes avec peu de circulation interne. Le site de Pamiers, avec environ 180 personnes présentes en permanence, deux entrées et une circulation continue, aurait besoin d'un accès renforcé.

Certains ouvriers arrivent très tôt dans les ateliers hors de la présence des moniteurs, ce qui accroît le risque d'accident (*constat collectif*)

Les travaux entrepris ont déjà permis l'amélioration de la circulation interne, par la création de voies piétonnes, de zones d'activités et de stockage délimitées. La fin des travaux, avec la finalisation des aménagements extérieurs (délimitation de zones piétonnes, de parking et de voies de circulation), permettra de réaliser un nouveau plan de circulation, en y incluant une limitation des accès.

Par ailleurs, l'établissement favorise l'autonomie de déplacement des ouvriers par l'acquisition de véhicules sans permis, le développement de prestations extérieures ou d'activités de transport mais aussi par l'accompagnement à la conduite de véhicule (avec ou sans permis), par le biais de diverses formations.

L'évaluation des risques professionnels est inscrite de longue date dans l'établissement, avec la participation active des moniteurs et des ouvriers pour une meilleure identification des risques. Nouvellement créée, l'**instance mixte**, composée à part égale de salariés et d'ouvriers, joue un rôle clé dans cette démarche.

Elle organise par exemple des visites sur site pour observer, recenser les risques et proposer des actions de prévention ou d'amélioration qui sont reprises dans le document unique.

La mise à jour du **DUERP** reste sous la responsabilité de la direction de l'établissement, en lien avec la responsable prévention de l'association.

La direction et l'instance mixte sont en lien avec la CSSCT qui continue de jouer son rôle de surveillance et d'amélioration des conditions et de la sécurité des salariés de l'association.

La nouvelle procédure d'évaluation avec son référentiel national a mis en exergue de nouveaux risques (prosélytisme, radicalisation, addictions, ...). À la suite de l'évaluation externe réalisée en octobre 2023, l'ESAT a travaillé sur ses outils d'évaluation notamment ceux du PAP (cf. chapitre IV) pour les faire évoluer dans ce sens. En parallèle, le signalement des Événements Indésirables (EI) est entré dans les habitudes de l'établissement par le biais des FEI, Fiches de signalement des Événements Indésirables.

Mais de même par le biais des « plaintes et réclamations » que se sont appropriées les ouvriers et qui nous permettent aujourd'hui de mener des actions ciblées sur des problématiques détectées au sein de l'ESAT (harcèlement, violence, ...).

Tous les outils, dispositifs et actes contribuent, par ailleurs, au développement d'une démarche de prévention contre la maltraitance.

Prévention de la maltraitance

« Même des petits gestes, à la longue ça peut blesser. » *(Un ouvrier)*

« Il n'y a pas que les blessures physiques, des coups, qui peuvent blesser. »

(Un professionnel)

À partir de la définition de la maltraitance issue de la loi du 7 février 2022 (Cf. glossaire) et de documents de référence, un travail a été mené courant 2024-2025 sur ce thème.

De nombreux documents concernant la maltraitance et sa prévention existent. Ces documents sont à la disposition des professionnels (via le serveur commun) mais leur appropriation est à améliorer par le biais de sensibilisations et de formations.

Les principes qui en sont issus, ont été déclinés en 2015 sur des documents internes qui seront mis à jour pour donner suite aux groupes de travail 2025 :

- « **Valeurs éthiques de l'ESAT** » (ESAT_MS2_IMP_005_V01)
- « **Guide des pratiques professionnelles des ESAT** » (ESAT_MET2_ACC_REF_001_V02)

Cependant, il ne faut pas que « les textes » qui nous concernent tous empêchent de prendre en compte la singularité de chaque situation individuelle et de chaque personne rencontrée.

« Quand on n'est pas sur la même longueur d'ondes, l'humour peut devenir de la maltraitance. »

Aussi, à côté des recommandations des organismes de tutelle, la pratique des professionnels, par leur expérience quotidienne de terrain, permet également de reconnaître les signes de maltraitance, d'orienter la prévention ainsi que l'accompagnement, et d'indiquer les procédures de signalement à suivre en cas de nécessité.

« Parfois il faut savoir ne pas se laisser faire (ne pas se laisser maltraiter) » *(Une ouvrière)*

« La façon dont on se parle les uns les autres, d'une manière générale, peut être maltraitante. » *(Remarque d'une professionnelle)*

Des valeurs, une orientation, des sensibilités ainsi qu'une éthique professionnelle nous rassemblent et fédèrent notre engagement

La dimension humaine occupe une place primordiale à l'ESAT : Être à l'écoute et accueillir sont des priorités, de même que la rencontre dans sa dimension singulière et individuelle.

La prévention de la maltraitance passe avant tout par l'attention que nous portons aux personnes accueillies, à la qualité de la relation entre les uns et les autres, et ce qui en est transmis qui construit notre collectif.

Notre ESAT a la chance de disposer d'une équipe pluridisciplinaire. La richesse du travail d'équipe à laquelle nous accordons une grande importance, participe à la qualité de l'accompagnement proposé, et de fait à la prévention de la maltraitance.

L'ESAT fait également une place aux familles dans un travail de partenariat, tout en respectant le souhait de l'ouvrier et la juste distance à respecter dans la relation avec tous ses proches.

Les professionnels de l'ESAT sont attentifs également à ne pas répondre uniquement aux besoins des ouvriers – fussent-ils essentiels. Le plaisir, le désir, les rêves, sont des dimensions également indispensables à la vie de tout être humain. Nous ne l'oublions pas.

Enfin l'ESAT est attaché à développer une culture de la bientraitance et à favoriser le plaisir d'un « vivre ensemble », ce qui permet d'éviter de glisser vers une culture du signalement.

Les actions menées à l'ESAT

L'ESAT met en place des espaces de travail collectif.

Un groupe de travail réunissant des ouvriers et des professionnels a travaillé sur cette question de la prévention de la maltraitance (courant 2024/2025). Un écrit a été rédigé qui sert d'appui à la poursuite de la réflexion sur ce sujet et à la mise à jour du **plan de prévention de la maltraitance**.

Une des actions à mener qui ressort du travail déjà engagé, est la nécessité de mettre en place (début 2026) un espace de parole, de réflexion et d'élaboration. Ouvert aux professionnels et ouvriers, il permettra d'aborder de façon pluridisciplinaire des situations de maltraitance perçues, vécues, observées. Il s'agira de les analyser, d'analyser comment elles sont ou ont été gérées, comment on aurait pu les éviter, ce qui a été mis en place, ce qui reste en attente...etc...

Nous retenons déjà l'importance que les professionnels accordent leur confiance à ce qu'une personne leur dit quand elle se plaint : être à l'écoute, prendre au sérieux ce qui est dit, ne pas interpréter, ne pas comprendre avec son propre filtre (- C'est le plus difficile).

L'ESAT met également en place des GAP (Groupes d'Analyse des Pratiques) qui permettent aux professionnels, dans un temps « d'après-coup », de questionner leur pratique, d'analyser les points de butée et d'améliorer leur accompagnement ensemble. Des petits groupes de parole sont pareillement mis en place par les moniteurs sur chaque atelier, afin d'échanger avec les ouvriers sur le travail de la semaine.

Les ouvriers participent également à plusieurs instances officielles du fonctionnement institutionnel, et se font porte-parole de leurs collègues (CVS – Instance Mixte – Comité des Fêtes - Groupes de travail sur différents thèmes... Comme la réécriture du présent Projet d'Établissement). Leur participation permet, entre autres, de faire remonter des demandes d'amélioration des conditions de travail, et de signaler des dysfonctionnements. Des situations à risque de maltraitance peuvent ainsi être repérées et traitées. De même, l'amélioration des conditions de travail, à partir des demandes des ouvriers, participe de la prévention de la maltraitance. Les ouvriers peuvent également remplir directement (seul ou avec de l'aide si nécessaire) un formulaire de plaintes et réclamations.

L'ESAT est un lieu où l'on travaille, sur les différents ateliers et services, mais aussi un endroit où l'on se rencontre, où l'on se parle, où l'on réfléchit à plusieurs, et où l'on prend soin des personnes accueillies et du collectif que nous formons tous ensemble.

« Lorsqu'un moniteur demande à un ouvrier de travailler (l'oblige ?), alors que l'ouvrier ne veut pas, est-ce que c'est de la maltraitance ? » (*Question d'un moniteur*)

« Parfois la maltraitance est passive. Tu ne penses pas que tu vas faire du mal » (*Un ouvrier*)

a) Stratégie des ressources humaines par l'ESAT

La stratégie des ressources humaines (RH) dans un Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail (ESAT) ne peut se limiter à une fonction administrative de gestion des effectifs. Elle constitue un pilier fondamental de la politique institutionnelle, en tant qu'outil d'anticipation, de structuration et de pilotage de la dynamique collective. Elle s'inscrit dans une logique de cohérence entre les missions de l'établissement, les évolutions du secteur médico-social, les attentes des professionnels, et les besoins spécifiques du public accueilli.

La stratégie RH repose d'abord sur une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), visant à ajuster les ressources humaines aux mutations du cadre réglementaire, aux transformations des métiers et aux enjeux de diversification des activités de production. Cette démarche suppose une cartographie fine des compétences existantes, l'identification des écarts et la mise en œuvre de plans d'actions mobilisant recrutement, formation, mobilité interne et transmission des savoirs.

Elle intègre également une politique active de soutien aux parcours professionnels, à travers des dispositifs de formation continue, de valorisation de l'expérience professionnelle (VAE), de développement des compétences managériales, et d'accompagnement individualisé. La reconnaissance du travail, la sécurisation des trajectoires et la lutte contre les phénomènes d'usure professionnelle constituent des axes majeurs de cette politique.

Par ailleurs, la stratégie RH accorde une attention particulière à la qualité de vie au travail (QVT) et au climat social. Elle mobilise des outils de régulation collective, d'analyse des pratiques, de prévention des risques psychosociaux, et favorise une culture du dialogue social structuré et constructif. La participation des agents aux processus décisionnels est encouragée, dans une logique collaborative et de responsabilité partagée.

Cela contribue à faire évoluer les modèles d'organisation, à renforcer l'attractivité des métiers du secteur médico-social. Afin de garantir la continuité, l'éthique et la qualité du service rendu aux personnes en situation de handicap.

Ainsi pensée, la stratégie des ressources humaines dépasse le cadre fonctionnel pour devenir un véritable vecteur de transformation, de durabilité et d'efficacité pour l'ESAT.

b) Management et pilotage dans le secteur travail

Le management au sein d'un Établissement et Service d'Accompagnement par le Travail (ESAT) requiert une approche singulière car duale, visant à concilier performance et mission sociale. L'ESAT a en effet pour vocation de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de travailleurs en situation de handicap, tout en assurant la production de biens ou services destinés à des clients externes.

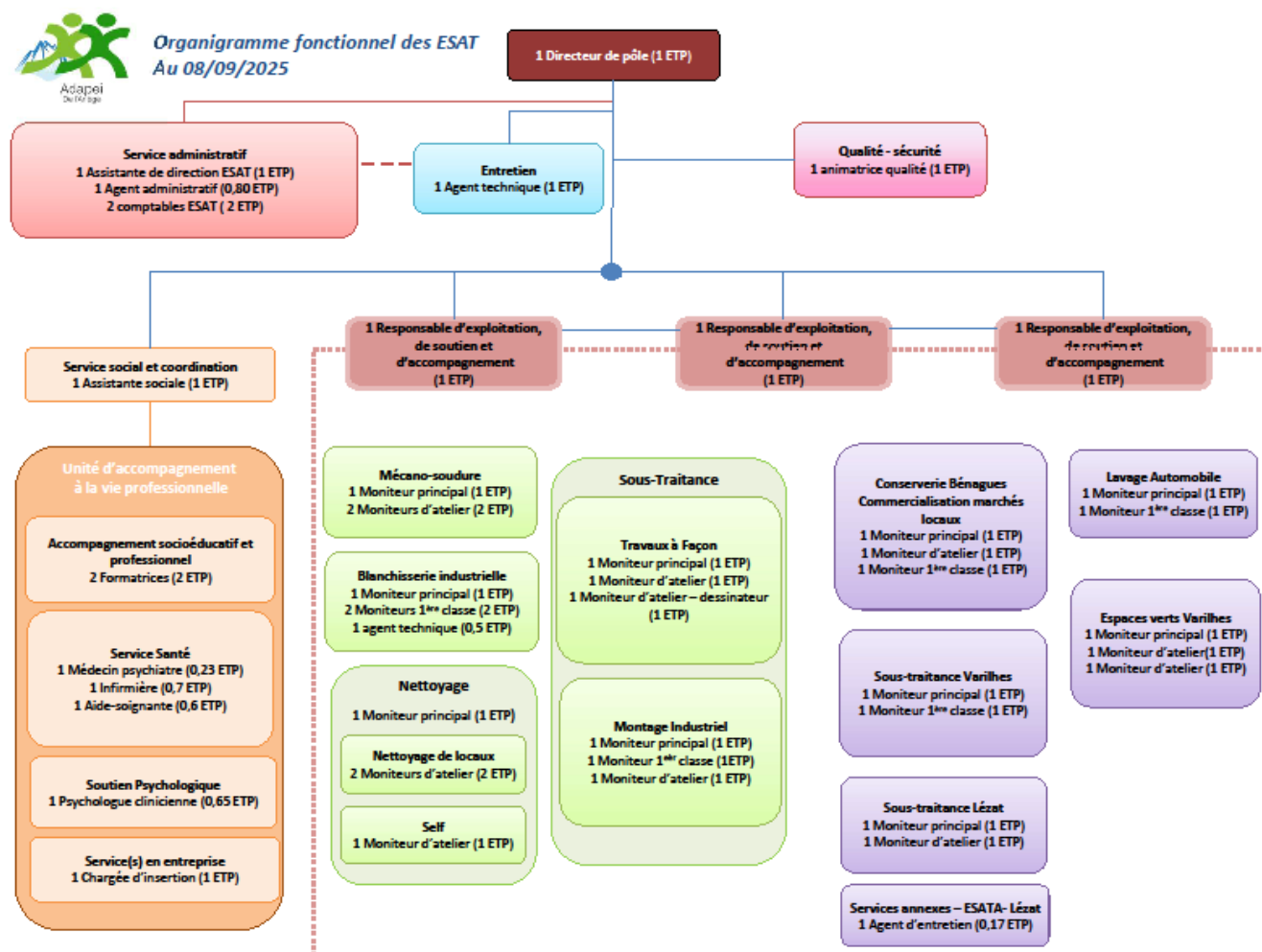
Il faut donc, comme cela a été présenté ci-avant ; encadrer, accompagner et développer les compétences des travailleurs, en tenant compte de leurs capacités et de leurs besoins. Ce qui suppose la mise en place d'un environnement de travail adapté, la définition d'objectifs réalistes et la valorisation appuyée des réussites individuelles.

Pour sa part, le pilotage de l'activité prend en compte cette dualité, au service de deux objectifs qui peuvent paraître opposés ; d'une part la satisfaction des ouvriers et d'autre part l'atteinte des objectifs économiques.

Dans la chaîne de production, le moniteur d'atelier doit par conséquent, comme le moniteur principal, le responsable d'exploitation et de soutien, le directeur, assurer la coordination harmonieuse de la productivité avec les missions des équipes médico-sociales.

Sur le plan économique, il s'agit en effet de veiller à la rentabilité des activités, à la qualité des prestations fournies et au respect des délais. Sur le plan social, l'attention se porte sur le bien-être des travailleurs, leur progression dans les savoir-faire et savoir-être, ainsi que leur insertion et, lorsque cela est possible, l'assistance à des situations d'inclusion dans le milieu ordinaire de travail.

c) Composition de l'équipe de l'établissement



d) La dynamique d'équipe et l'organisation de l'interdisciplinarité

Notre ESAT place la dynamique d'équipe au centre de son fonctionnement, convaincu que la qualité de l'accompagnement proposé aux travailleurs en situation de handicap repose sur la cohésion et la complémentarité des professionnels. Notre équipe est constituée de profils variés – moniteurs d'atelier, éducateurs techniques spécialisés, psychologues, personnels médicaux, assistants sociaux, – chacun apportant sa compétence spécifique dans une logique de co-construction autour du projet personnalisé de chaque usager.

L'interdisciplinarité n'est pas seulement un principe, mais bien une organisation concrète, presque un art de vivre. Elle se traduit par des temps réguliers de coordination, des réunions de synthèse pluridisciplinaires et plus largement des outils de communication partagés permettant une circulation fluide de l'information. Cette approche globale garantit une prise en charge cohérente et adaptée, en tenant compte à la fois des dimensions professionnelles, sociales, éducatives et de santé, ces dernières étant de plus en plus prégnantes.

La dynamique d'équipe se nourrit aussi d'un climat de confiance, d'écoute et de reconnaissance mutuelle. Chacun se sait et se vit acteur du projet commun, dans une posture de coopération plutôt que de cloisonnement des rôles.

La finalité est de garantir un accompagnement de qualité, favorisant l'autonomie la plus grande et l'épanouissement des personnes accueillies, à la fois le « pourquoi ? » et le « pour quoi ? » de nos journées.

e) Développement des compétences et soutien aux professionnels (supervision)

Le développement continu des compétences professionnelles constitue, au sein de notre ESAT, un axe stratégique de premier plan, tant pour la consolidation des pratiques d'accompagnement que pour la valorisation des trajectoires individuelles des intervenants. Dans un contexte d'évolution constante des besoins des usagers, de diversification des profils accueillis et de complexification des situations, l'exigence de qualification et d'adaptation des professionnels s'impose comme un incontournable du maintien de la qualité.

Parallèlement, le soutien aux professionnels participe d'une approche systémique de la prévention des risques psychosociaux et de la régulation des tensions inhérentes à l'accompagnement. Il se traduit principalement par un encadrement de proximité attentif à la reconnaissance, à la sécurisation des postures et à la gestion quotidienne des charges émotionnelles.

La reconnaissance du vécu dans le métier, notamment via la VAE - validation des acquis et de l'expérience, et la promotion de mobilités professionnelles internes, servent également la dynamique globale de valorisation des compétences et de fidélisation des ressources humaines. Ce double enjeu – professionnalisation et soutien – s'inscrit pleinement dans une logique de qualité, de cohérence institutionnelle et de respect des valeurs du travail social.

Les GAP (Groupes d'Analyse des Pratiques) sont un excellent outil. Animés par des professionnels extérieurs et le plus souvent en l'absence de la direction ils permettent une liberté de parole à partir de situations vécues, permettant à chacun de mieux percevoir donc mieux articuler la complémentarité des points de vue multi-professionnels. C'est l'occasion aussi d'harmoniser les relations donc la pertinence et l'efficacité des actions mises en œuvre au service de nos missions.

f) L'amélioration de la qualité de vie au travail

L'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT) constitue un levier essentiel pour garantir à la fois l'épanouissement des professionnels et la qualité de l'accompagnement proposé aux travailleurs en situation de handicap. Notre ESAT s'engage activement dans cette démarche, considérant que le bien-être des équipes conditionne directement la dynamique collective et l'efficacité du service rendu.

Cette démarche passe d'abord par l'écoute régulière des besoins et des ressentis des professionnels, à travers des entretiens, des enquêtes internes ou des temps d'échange institutionnels. Elle se concrétise également par des actions ciblées : aménagement des espaces de travail, meilleure répartition des temps professionnels et personnels, clarification des rôles et des missions, renforcement du dialogue social.

La QVT implique aussi une attention particulière portée à la reconnaissance du travail accompli, à la prévention des risques psychosociaux, ainsi qu'à la gestion des conflits ou des situations de surcharge. Des dispositifs comme les temps de régulation, l'analyse de pratique ou l'accompagnement managérial sont mobilisés pour soutenir les équipes au quotidien.

Enfin, la convivialité, le respect mutuel et le sentiment d'appartenance à un projet commun sont cultivés, car ils sont au cœur d'un environnement de travail serein, stimulant et durable.

VII. LA PLACE DE L'ETABLISSEMENT SUR LE TERRITOIRE

a) Comment recenser et tracer les partenariats

Le recensement des partenariats nécessite une approche méthodique pour cartographier l'écosystème existant afin de développer nos activités et de valoriser notre établissement. L'ESAT de l'ADAPEI 09 se réfère à une collaboration formelle et structurée entre différentes organisations, établissements, services, professionnels impliqués dans l'accompagnement et la prise en charge des personnes en situation de handicap dans laquelle on distingue :

Les partenaires économiques, clients, fournisseurs, entreprises sous-traitantes, réseaux de professionnels (club d'entreprises, associations), ce qui peut impliquer des alliances stratégiques et des mutualisations de moyens.

Les partenaires sociaux, associations d'usagers et des familles, des structures médico-sociales, des organismes de protection sociale, des associations d'insertion professionnelle... Tous travaillent en synergie pour une approche globale des enjeux sociaux et de santé.

Les partenaires institutionnels, les collectivités territoriales (-communes, départements, régions), les services de l'Etat (ARS, préfecture, DDETS), les organismes publics (MDPSH, France Travail), les organismes financeurs (FSE, Agefiph, FIPHP...)

Pour tracer efficacement ces partenariats, il est nécessaire de créer un carnet d'adresses centralisé, tâche bien plus complexe qu'il n'y paraît compte tenu du monde réticulaire ouvert par la révolution numérique. L'utilisation complète des outils numériques doit être généralisée autant que de possible.

b) Comment développer les partenariats existants

Le développement des partenariats procède pour bonne partie d'une modernisation de l'image et de la communication. L'acquisition d'une visibilité accrue est amplifiée par une présence renforcée sur les réseaux sociaux (Instagram, Facebook, Snapchat) et un recours régulier aux médias locaux.

Susciter de nouveaux partenariats passe par l'amélioration de l'attractivité, nécessitant une adaptation des prestations avec des modalités organisationnelles flexibles (horaires d'été, non-fermeture), la mutualisation des appels d'offres avec d'autres acteurs pour être plus compétitif, ou encore la participation à des salons professionnels.

Le flocage des véhicules, déjà réalisé avec succès, doit être complété par la création d'objets publicitaires circulant facilement. Une harmonisation des supports de communication (plaquette, cartes de visite, ...) assure une efficacité dans la communication et une cohérence de notre image.

Le partenariat induit différentes formes juridiques (conventions et contrats). Il doit être renforcé par l'organisation d'événements réguliers : portes ouvertes revisitées, Duo Day, invitations d'entreprises locales avec des visites immersives d'atelier.

c) Comment provoquer et susciter de nouveaux partenariats

Dans un contexte où les ESAT sont appelés à renforcer leur ancrage territorial et à diversifier leurs modes d'intervention, la construction de partenariats stratégiques constitue un levier déterminant pour répondre aux besoins complexes des personnes accompagnées. Il ne s'agit plus seulement de répondre à des sollicitations ponctuelles, mais bien d'inscrire la recherche de partenariats dans une dynamique proactive, structurée et finalisée.

La démarche partenariale repose ensuite sur la construction d'une identité institutionnelle lisible, valorisant l'expertise de l'ESAT, la qualité de son accompagnement et la plus-value sociale de ses activités. Une communication ciblée, des actions de sensibilisation (journées portes ouvertes, interventions extérieures, accueil de stagiaires, participation à des réseaux professionnels) et une posture d'ouverture sont autant de moyens d'initier la rencontre.

La prospection de nouveaux partenariats requiert donc une approche proactive et structurée en mettant en avant nos atouts et la valeur ajoutée de notre mission sociale.

Le contact systématique des entreprises locales est une approche essentielle pour le développement de l'activité. La participation aux marchés (Le marché de Noël à Osseja, etc...) et les salons (notamment le salon de l'agriculture de Paris) doit être renforcée pour susciter l'intérêt pour notre association.

Le succès du développement partenarial de l'ESAT repose pour l'essentiel sur trois piliers :

- Une traçabilité rigoureuse des relations existantes
- Une modernisation continue de l'image et de la communication
- Une prospection active de nouveaux partenaires.

La définition de stratégies concrètes pour renforcer les réseaux est essentielle pour assurer l'inclusion des personnes en situation de handicap et la pérennité de l'établissement.

VIII. LES PERSPECTIVES D'EVOLUTION

a) Evaluation de la satisfaction des personnes accompagnées et des clients

Ouvriers :

Afin d'évaluer la satisfaction des ouvriers de notre ESAT, nous avons choisi d'utiliser un questionnaire de satisfaction sur des 4 thématiques principales :

- Accueil – locaux – sécurité
- Travail – accompagnement
- Vos droits
- Les services annexes

Ce questionnaire a été élaboré par un groupe de travail mêlant salariés et personnes accueillies, sur novembre 2024. Ensuite, chaque membre (seul ou en binôme) s'est rendu sur un atelier dédié pour le présenter et le remettre à chaque ouvrier présent. Le principe posé était que chaque ouvrier puisse remplir le questionnaire seul ou avec l'aide d'encadrant ou membre du personnel. Au vu du dépouillement, certaines règles de prise en compte des réponses ont été mises en place pour avoir une analyse correcte des résultats.

Sur un effectif global de 215 personnes, 128 questionnaires ont été récoltés soit 60% de réponses.

Analyse de l'enquête :

- **Accueil – locaux – sécurité**

Les ouvriers sont satisfaits par l'accueil reçu dans l'établissement (80%) et par les différentes professions qui y travaillent. Ils le sont autant des locaux, avec un bémol sur les extérieurs, les vestiaires et les sanitaires (30% et 43% de peu ou pas satisfait). Il en va de même pour la sécurité qui est satisfaisante pour tous. Mais 22% ne se sentent pas ou peu en sécurité à l'extérieur des bâtiments.

On trouve davantage d'insatisfaction pour 2 sites de l'ESAT : Sur le site de Benagues, les ouvriers sont largement insatisfaits (plus de 60%) de leurs locaux et des extérieurs et ils ne sentent pas en sécurité (38%) et partager sur l'accueil du soutien médicosocial (50%). Sur le site de Lézat : insatisfaction à +de 70%, on peut rappeler que l'enquête a été faite peu de temps après le projet de fermeture du site.

- **Travail accompagnement**

Globalement les ouvriers sont satisfaits de l'attention que leur porte les moniteurs, et de leur poste de travail, qu'ils trouvent adapté (93%) mais ils ont des critiques sur notamment sur l'effort physique et le rythme trop importants. Ils sont satisfaits (+ de 85%) de l'accompagnement médicosocial et des professionnels qui assurent cette mission et des dispositifs de RAE (91%). On note encore une insatisfaction plus grande sur le site de Benagues.

- **Vos droits**

Les ouvriers estiment, majoritairement (70 – 80 %), avoir suffisamment d'information sur leurs droits, et plus largement sur les documents obligatoires, les prestations proposées par l'établissement. On note pourtant un besoin d'information sur les missions des professionnels et le projet d'établissement, plus marqué sur les sites annexes de Benagues et Lézat. Ces réponses vont à l'encontre des résultats de l'évaluation externe qui a montré le manque d'information des ouvriers sur leurs droits et la méconnaissance des professionnels sur ce sujet.

Dans l'ensemble, plus de 80%, les ouvriers se sentent respecter, sauf sur le site de Benagues où ressort une insatisfaction dans ce domaine.

Les ouvriers sont satisfaits de l'intérêt apporté à leurs demandes et la construction de leur PAP sauf en ce qui concerne le traitement de leurs plaintes. Les réponses sont plus nuancées en fonction des sites.

Les instances (rôles et représentants) restent méconnues des ouvriers, exceptés le CVS.

- **Les services annexes**

Les transports

Seulement la moitié des ouvriers interrogés utilisent les transports de l'Adapei 09. Ils ont majoritairement satisfait du service.

Le self

Sans surprise, l'insatisfaction sur le self atteint 50%, sauf sur Lézat, où ils sont pleinement satisfaits (70% très satisfait, 30% plutôt satisfait) du repas, qui ne provient pas d'Ariège Restauration. Les réponses sont plus nuancées lorsqu'on demande des détails sur les quantités et la variété des repas.

La SATP

Peu d'ouvriers sont accompagnés par la SATP, et ceux qui le sont, sont globalement satisfait.

Clients :

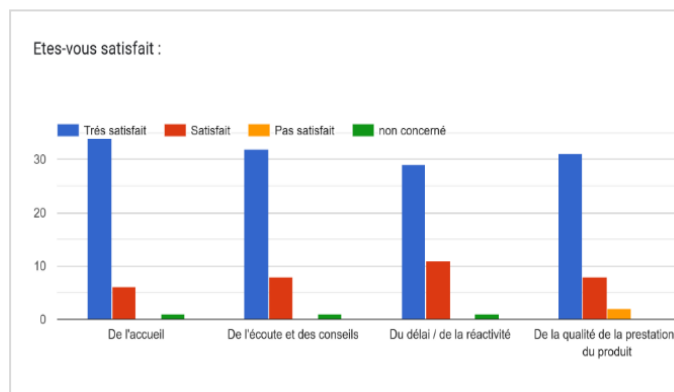
C'est la première fois que l'ESAT fait une enquête globale sur tous ces clients. Et pour ce premier questionnaire, nous avons choisi, de faire une version simple (une dizaine de questions) sous Google Form à destination des clients.

Sur 300 mails envoyés aux clients, il y eu seulement 41 réponses (20 entreprises, 11 particuliers, 10 associations). Globalement, les répondants sont satisfaits de notre travail.

Mais des points restent à améliorer :

- La qualité de la prestation : contrôle des produits / de la prestation, rapport qualité -coût
- Le professionnalisme : traçabilité, délai et planification des rendez-vous
- La communication

La communication est un point important à améliorer car les clients qui ont répondu, nous ont connus à 63% par l'intermédiaire de connaissances, à 17% en interne (dans l'association) et à 10% par internet.



Les prochaines enquêtes seront plus ciblées et propre à chaque activité.

Perspectives :

L'enquête de satisfaction client doit être refaite de façon plus ciblée, par type d'activité et par un mode qui nous garantisse davantage de réponses.

L'enquête sur la satisfaction des ouvriers a été faite il y a un an et dans un contexte qui beaucoup évolué depuis (travaux en cours, changement de direction, ...). Elle nous a permis :

- De tester les thématiques ;
- De vérifier de la formulation des questions auprès de notre public ;
- De définir les règles de prise ne compte des réponses (réponses nulles, commentaires libres, ...).

Aussi nous allons refaire la même enquête et exploiter les résultats en suivant. Et par la suite nous pourrions approfondir les thématiques qui ressortent.

b) Evolution de l'offre de service

Face à la transformation des attentes des personnes en situation de handicap, des politiques publiques et du monde économique, l'ESAT est contraint de faire évoluer son offre de services de manière agile, lisible et inclusive. Cette évolution ne se limite pas à une diversification des activités de production, mais intègre une réflexion globale sur les modalités d'accompagnement, les parcours proposés et les partenariats mobilisés.

L'ESAT engage ainsi une démarche d'adaptation continue de son offre, fondée sur trois axes opérationnels :

1. La personnalisation des parcours : Elle induit le développement de passerelles vers le milieu ordinaire, la modularisation des temps de travail en ESAT, en ligne de mire l'accompagnement renforcé à l'autonomie et à l'insertion professionnelle.

2. La diversification des prestations : Le fait de proposer de nouveaux services en lien avec les besoins économiques locaux (économie circulaire, numérique, services à la personne) sert cet objectif. De la même manière mais en amont, l'élargissement et le renforcement des compétences internes.

3. L'ouverture territoriale : La participation active à des réseaux inter- entreprises du type des unions patronales, et « tout contact avec toute entreprise », toujours dans une démarche de co-construction.

Cette stratégie suppose réactivité et adaptabilité, dans un cadre d'innovation sociale. L'évolution de l'offre de services vise ainsi à garantir la continuité du soutien, la pertinence des réponses apportées et la soutenabilité du projet d'établissement.

IX. CONCLUSION

Le présent projet d'établissement a pour ambition l'épanouissement des ouvriers et le renforcement de la qualité de vie au travail pour l'ensemble des acteurs impliqués.

Au fil de sa construction, il a mobilisé une réflexion collective, croisant les perspectives des professionnels, des travailleurs handicapés et de nos partenaires institutionnels, afin de définir un cadre d'action partagé et porteur de sens.

Par conséquent ce document n'a pas vocation à figer des orientations, mais bien à constituer un cap, une référence vivante et évolutive, guidant les pratiques au quotidien et favorisant la cohérence des interventions.

Dans cette perspective, l'accent a été mis sur la nécessité de consolider des valeurs communes.

Parmi ces leviers, le déploiement d'une formation à la CNV (-Communication Non Violente) pour l'ensemble des collaborateurs revêt une importance majeure. Cette approche, centrée sur l'écoute active, l'expression authentique et la recherche de solutions respectueuses des besoins de chacun, constitue un socle indispensable pour prévenir les tensions, renforcer la confiance mutuelle et instaurer un climat de travail plus harmonieux.

En permettant à tous les membres de l'établissement – quels que soient leur fonction ou leur rôle – de s'approprier ce langage commun, nous créerons les conditions d'un dialogue plus confortable, au bénéfice tant des équipes que des ouvriers accompagnés.

Parallèlement, la mise en œuvre d'un programme de formation managériale spécifiquement conçu pour les encadrants (il faut entendre ici les cadres mais aussi, sinon surtout, les moniteurs) répond à un besoin prégnant : celui de disposer d'une « boîtes à outils » partagée, cohérente et adaptée aux enjeux de l'ESAT. Cette démarche vise également à renforcer les compétences en matière de conduite d'équipe. Ceci en priorisant l'humain comme l'élément majeur au cœur de notre collectif. En établissant cette culture managériale commune, nous favoriserons non seulement la qualité de nos relations comme de notre accompagnement, mais aussi par voie de conséquence la stabilité et l'attractivité de l'organisation.

Au-delà du fait de faire émerger ces deux besoins de formation, le projet d'établissement réaffirme bien sûr l'engagement de l'ESAT à poursuivre une dynamique d'amélioration continue, fondée sur l'évaluation régulière des pratiques, l'innovation et l'ouverture aux partenariats.

Il reconnaît selon ce prisme également que notre richesse réside dans la diversité de nos talents, la complémentarité de nos savoir-faire, en un mot de la force de l'équipe qui résulte de ces additions. C'est en s'appuyant sur cette énergie partagée que l'ESAT pourra relever les défis à venir : adapter ses prestations aux évolutions du marché, intégrer les transformations sociétales. Donc garantir à chaque personne accueillie un parcours personnalisé, porteur d'autonomie et de reconnaissance sociale.

Ainsi, ce projet d'établissement n'est en aucun cas une fin en soi, mais bien le point de départ d'un engagement renouvelé. Il constitue un contrat moral entre tous les acteurs qui y ont contribué : professionnels, usagers, familles, partenaires qui méritent d'en être pleinement remerciés.

En plaçant la communication respectueuse, le management éclairé et la solidarité au cœur de nos actions, nous affirmons notre volonté de bâtir un environnement de travail à la fois performant et profondément humain.

C'est dans cette alliance entre exigence professionnelle et considération mutuelle que se dessine **l'avenir de notre ESAT**, au service de la dignité, de la citoyenneté et du bien-être de tous les acteurs car dans le respect de toutes les singularités.

Puissions-nous tous ensemble passer du singulier... au pluriel !!!