

Les ESAT de Bourgogne-Franche-Comté

Organisations & positionnements autour des enjeux d'inclusion

Recommandations pour une « inclusion raisonnée »

Rapport de l'enquête qualitative menée auprès de 12 ESAT en région

Sommaire

Cadrage et méthodologie de l'enquête	p. 3
Rappel : résultats de l'enquête qualitative annuelle	p. 4
Enquête qualitative – Partie 1 : faits saillants et principaux enseignements	p. 6
1. Eclairage sur l'organisation des ESAT	p. 7
2. Des ESAT au cœur des dynamiques territoriales	p. 13
3. Inclusion : des enjeux partagés, des freins importants	p. 16
Enquête qualitative – Partie 2 : perspectives pour la formalisation d'une feuille de route à 5 ans	p. 22
1. Mise en perspective	p. 23
2. Recommandations	p. 25
Annexes 1 & 2 : thèmes d'entretiens et liste des ESAT rencontrés	p. 29



Cadrage et méthodologie de l'enquête

Objectifs

1. Saisir finement les modes de fonctionnement des ESAT en BFC en tenant compte de leurs spécificités
2. Identifier les potentiels d'inclusion/ d'ouverture vers l'extérieur : enjeux sur les territoires, leviers et freins
3. Définir la feuille de route de l'ARS « inclusion raisonnée des travailleurs des ESAT »

Calendrier :

- > Enquête qualitative : - novembre-décembre 2018
- > Rapport d'analyse janvier 2019
- > Echanges Direccte & Réseaux ESAT : janvier à avril 2019
- > Formalisation d'une feuille de route : avril 2019

Méthodologie

Vision qualitative sur les publics : activités, enjeux et pratiques « hors les murs », difficultés et conditions de réussite de l'inclusion

- Organisation générale des ESAT
- Relations avec les entreprises locales + entreprises adaptées + insertion par l'activité économique
- Liens avec les acteurs institutionnels (ARS, DIRECCTE, Cap Emploi, Pôle Emploi, CCI, CD...)
- Liens avec ESMS
- Enjeux territoriaux : secteurs économiques porteurs, caractéristiques locales (population, offre de transport,...)
- Inclusion : freins, facteurs de réussite
- Projets ou potentialités « hors les murs », besoins d'accompagnement des ESAT pour concrétiser ces perspectives

Sources :

- Entretiens individuels avec 12 directeurs d'ESAT ou de Pôle travail, soit 1 à 2 par département
- Partage des analyses avec les partenaires institutionnels et les réseaux d'ESAT&EA en région

Grille d'entretien et liste des ESAT rencontrés : cf. annexes 1 & 2



RAPPEL : résultats de « l'enquête ESAT » quantitative annuelle (données d'activités 2017)

La DGCS, qui a la responsabilité du programme n° 157 « handicap et dépendance » et celle de le présenter au Parlement sous la forme d'un « bilan stratégique du rapport annuel de performances » (RAP), établit annuellement une enquête à destination des ESAT.

Le programme n°157 affiche 4 objectifs majeurs dont l'un est de « développer l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés »¹. Il s'agit d'informer le Parlement sur l'utilisation des crédits, en justifiant l'utilisation N-1 et le besoin pour N. Ce, dans le contexte du transfert du financement du programme 157 à l'ONDAM.

Les résultats antérieurs sont consultables : rapport publié en 2017 à partir des chiffres 2016 : https://www.performance-publique.budget.gouv.fr/sites/performance_publique/files/farandole/ressources/2016/rap/pdf/DRGPGMPGM157.pdf (à partir de la page 10)

Avec 50 ESAT répondants (soit un taux de retour de 93%), l'enquête menée expose les résultats suivants :

- 6119 travailleurs handicapés étaient présents dans les 50 ESAT répondant au 31/12/2017 (61% d'hommes pour 39% de femmes)
- Le turn-over est de 12,13% (339 sorties+ 403 entrées / 2) / 6119 présents)
- 1526 travailleurs handicapés (TH) sont accueillis à **temps partiel ou séquentiel**, soit 25,3% des TH accueillis
- Les OPCA représentés par le secteur sont au nombre de 3 : UNIFAF (44 ESAT), ANFH (4 ESAT), UNIFORMATION (1 ESAT). *1 non réponse*
- 1698 travailleurs ont bénéficié d'une **formation**, soit 27,8% des TH, bénéficiant autant aux femmes qu'aux hommes
- Les **mises en emploi ordinaire** restent ponctuelles, elles concernent 7% des effectifs de BFC : 427 mises en emploi (7,22% des hommes concernés par une mise en emploi en milieu ordinaire pour 6,60% des femmes). *Il importe de nuancer ces chiffres, il semblerait que l'appellation « mise en emploi ordinaire » soit source de confusion, certains répondants la comprenant comme une simple mise à disposition.*

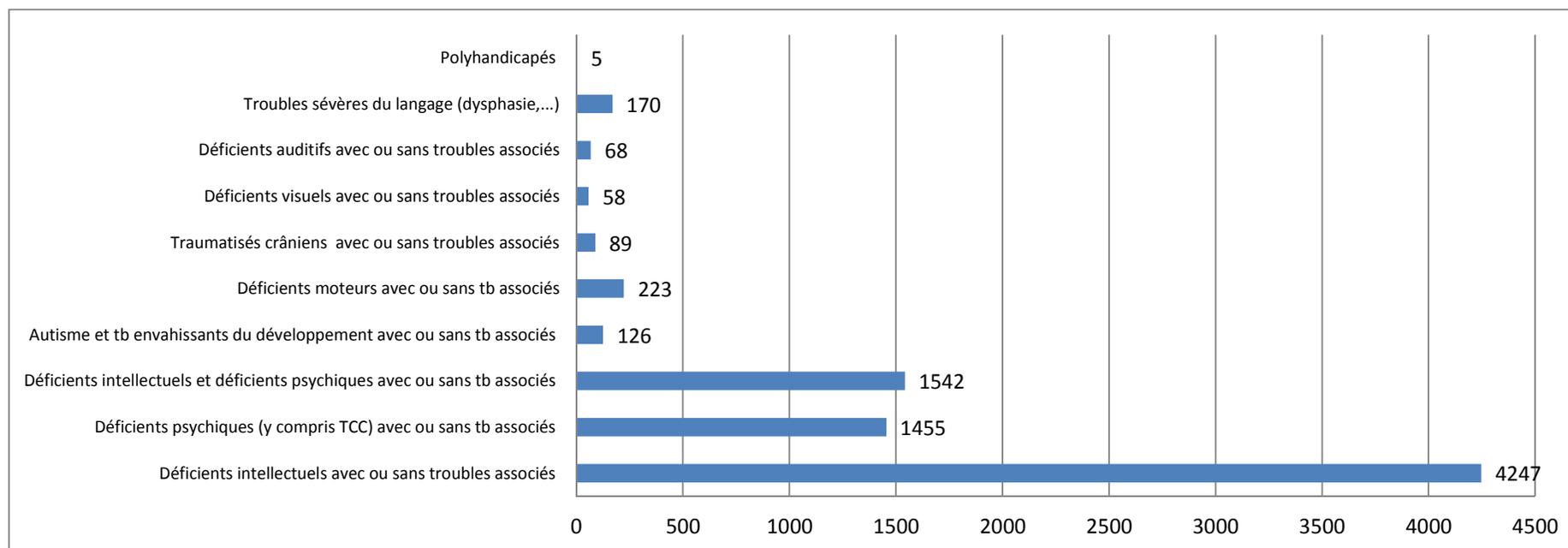
¹ Objectif 2 du RAP (page 10) Développer l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés - usagers des ESAT.

L'indicateur est « Part des travailleurs handicapés (en ESAT) concernés par une formation ou par une mise en emploi en milieu ordinaire ».



- Les **misés à disposition** sont moins fréquentes encore : 272 MAD soit 4,45% (*la distinction homme-femme n'est pas explorée dans l'enquête*).
- Seuls 86 TH bénéficient d'une **convention d'appui** soit 1,4% des TH (*la distinction homme-femme n'est pas explorée dans l'enquête*)
- 7 ESAT (14% des répondants) participent, via une convention de gestion, à un **dispositif d'emploi accompagné** tel que défini par l'article 52 de la loi n° 2016-1088 du 8 août 2016, relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels.
- 16 ESAT (soit 32,6% des répondants) indiquent disposer d'une **section dite « hors les murs »** clairement identifiée
- Notons que 62 TH ont été admis ou réadmis dans le cadre du **droit au retour** (1% des admissions et 15,4 des entrants dans l'année).

Les déficiences accompagnées au 31/12/2016 étaient les suivantes :



Enquête qualitative :

PARTIE 1 – Faits saillants et principaux enseignements



1. Eclairage sur l'organisation des ESAT

Un secteur d'activité « phare » : la sous-traitance industrielle...

La grande majorité des ESAT investigués développe les **activités traditionnellement dévolues au milieu protégé**, au premier chef desquelles se place la sous-traitance industrielle sous ses diverses formes (conditionnement, assemblage, câblage,...).

Cette activité « phare » correspondrait particulièrement aux **travailleurs historiquement accueillis en ESAT** (en particulier atteints de déficience intellectuelle), d'autant plus que ce public vieillit et demande à être positionné sur les postes les plus internalisés et les plus modulables en fonction des impératifs de production.

...Couplé à des activités ouvertes sur l'extérieur

Au-delà de ces activités classiques, la plupart des ESAT mettent en place des activités **en contact direct avec la clientèle** (particuliers ou entreprises), telles que la blanchisserie, les prestations de ménage, le dépôt-vente/restauration de meubles, l'épicerie, la restauration, la petite livraison ou encore l'entretien des espaces verts.

Deux interlocuteurs signalent cependant que la restauration ouverte à une clientèle extérieure ne serait pas l'activité à privilégier pour les travailleurs d'ESAT, même les plus actifs, dès lors qu'elle demande un rythme de travail tendu et une forte réactivité face à la clientèle.

Une telle diversification, outre la souplesse apportée en termes d'équilibre économique et d'opportunité de mobilité interne, **permet l'adaptation de l'organisation à des nouveaux profils**, en particulier les personnes atteintes de troubles psychiques, généralement caractérisées par des niveaux de scolarité supérieurs et jugées plus performantes, souvent en attente d'activités « dynamiques » et ouvertes sur le milieu ordinaire.

Verbatim

« Finalement le travailleur traditionnel des ESAT, avec déficience intellectuelle, se sent bien en milieu protégé, il a besoin d'être sécurisé. »

« Les usagers avec troubles psychiques sont plus compétents en atelier mais ne savent pas se préserver, ils sont presque trop productifs jusqu'à l'épuisement. »

« On a un taux important de temps partiels liés aux troubles psychiques, même les jeunes sortant d'IME demandent des temps partiels, cela a un effet sur les temps d'accompagnement et l'organisation au quotidien sur les ateliers. »

« Les temps partiels et l'absentéisme nous pénalisent, on est à budget constant or ça demande un accompagnement plus important, en assurant la même production. »

« La restauration ce n'est pas le bon filon finalement, c'est trop exigeant et la pression est trop forte pour nos travailleurs. Quand il y a du contact avec la clientèle parfois ça peut être compliqué pour les usagers avec troubles psychiques, il peut y avoir des manifestations imprévisibles, des crises à gérer. »



« Hors les murs » : une vision partagée...

Les répondants s'accordent autour d'une **définition commune** du « hors les murs » :

- une section externalisée en entreprise, qui peut prendre la forme d'une mise à disposition (MAD) collective avec la présence en continu d'une équipe de travailleurs de l'ESAT encadrée au quotidien par un moniteur d'atelier (durée établie en fonction de la convention passée avec l'entreprise),
- Et/ou des MAD individuelles au sein de l'entreprise pour une durée maximale d'un an, renouvelable une fois. Dans ce cas de figure, le travailleur dispose d'un tuteur désigné au sein de l'entreprise et bénéficie d'un suivi régulier par l'ESAT (par téléphone ou présentiel selon les besoins).

Parmi les particularités du « hors les murs » en région, citons la délégation de service public du camping de Chalezeule attribuée en 2018 par le Grand Besançon à l'ESAT de Solidarité Doubs Handicap (gestionnaire public). S'il ne s'agit pas à proprement parler de délocalisation d'une activité au sein d'une entreprise, il y a bien « immersion complète en milieu ordinaire » pendant toute la saison touristique puisque la gestion, l'accueil des visiteurs et l'entretien du camping reposent entièrement sur les encadrants et les travailleurs de l'ESAT.

... Mais des pratiques encore timides

Parmi les 12 ESAT interrogés, 9 disposent d'une **section externalisée**. Cela suppose une bonne capacité des ESAT à accompagner les travailleurs délocalisés, le ratio d'encadrement lors des prestations externes étant plus élevé qu'en atelier (de l'ordre de 1 encadrant pour 6 travailleurs en externe contre 1 pour 15 en atelier). Par ailleurs, la MAD collective est difficilement compatible avec un taux important de temps partiels.

Si une grande part des structures (9 ESAT/12) **accompagne des MAD individuelles**, il faut souligner le **faible volume de travailleurs concernés**, généralement de l'ordre de 4 à 7 personnes par structure : les raisons citées relèvent aussi bien de la motivation des personnes à s'orienter vers le milieu ordinaire (plutôt les nouvelles générations et plutôt les personnes présentant un handicap

Verbatim

« Pour les publics sortant d'ITEP, il va falloir qu'on aille plus sur l'extérieur, sinon on aura des ruptures, aujourd'hui notre organisation n'est pas adaptée à ces jeunes ».

« Le hors les murs pour moi c'est aussi un ESAT localisé au cœur d'un réseau d'entreprises. »

« Notre filière tourisme a été pensée dès le départ comme un tremplin vers le milieu ordinaire, même si c'est difficile d'y parvenir »

« L'activité hors les murs de l'entreprise adaptée nous permet de mettre en immersion certains travailleurs de l'ESAT qui souhaitent évoluer vers le milieu ordinaire. »

« Le problème de la prestation en entreprise c'est le risque d'automatisation des tâches, par exemple pour la numérisation des documents. On sait que notre contrat avec un organisme s'arrêtera en 2020 car ils ont prévu une machine qui remplacera notre équipe de travailleurs. »

« La vraie difficulté du hors les murs c'est de maintenir l'accompagnement médico-social, le moniteur effectue un suivi de loin pour ceux qui sont en mission isolée. »



psychiques et/ou troubles du comportement), du risque pour les travailleurs d'une perte de revenus, que des opportunités locales (plus rares dans un secteur faiblement doté en entreprises)... Sans oublier le besoin d'assurer l'équilibre de la production interne en mixant des profils « performants » et « moins performants ». Néanmoins, un taux plus important de travailleurs en MAD est constaté lorsque l'ESAT dispose en propre d'un chargé d'insertion (ou d'un salarié faisant office de).

Tous soulignent la **fragilité du modèle de MAD**, collective ou individuelle. Il semblerait relativement aisé d'identifier de nouvelles opportunités (du moins quand l'ESAT est localisé sur un territoire économiquement dynamique) mais la pérennisation de ces activités, ou le recrutement d'un travailleur d'ESAT à l'issue de la MAD, restent très incertains. La MAD collective est parfois citée comme « *une variable d'ajustement des entreprises* », autrement dit utilisée au même titre que l'intérim. La MAD individuelle débouche quant à elle rarement sur un contrat (zéro à deux sorties par an pour un CDD ou CDI), au regard de freins économiques et/ou culturels - *Voir point 3. Inclusion.*

Un faible turn over au sein des structures

De manière générale, les **flux d'entrée et de sorties restent relativement limités** (en moyenne de 3 à 10 par an selon les structures), majoritairement liés aux départ en retraite, plus rarement pour des sorties du milieu protégé (retour en famille ou contrat de travail). A noter que les listes d'attentes « effectives » sont bien moins importantes que les listes « officielles » tenant compte des orientations des MDPH, celles-ci ne donnant lieu à une candidature réelle que dans un tiers des cas environ.

A l'exception de l'ESAT La Wivre (Yonne) qui accueille quasi exclusivement des travailleurs souffrant de schizophrénie et de l'ESAT Transition (Saône-et-Loire) qui, au vu de sa vocation inclusive, définit des critères d'admission précis (profil handicap psychique et existence d'un projet professionnel en milieu ordinaire), **l'ensemble des ESAT suit les orientations des MDPH**, les entrées étant néanmoins soumises à la réalisation de stages au sein de la structure. Certaines structures priorisent certains types d'entrées, par exemple : jeunes en aménagement Creton et/ou proximité géographique pour éviter des retards ou absentéisme liés au transport.

Verbatim

« La MAD c'est un dispositif assez élitiste, ça suppose un degré d'autonomie assez élevé et une bonne adaptabilité aux rythmes de travail. Développer la MAD c'est risquer de déboucher sur un ESAT à deux vitesses... On préfère les ateliers en hors les murs. »

« Pour les MAD, notre étayage doit rester discret pour permettre à la personne de s'intégrer pleinement dans l'entreprise, il ne faut pas que l'on soit sur son dos, sauf au tout début où l'éducateur sera plus présent sur place avant de le laisser progressivement et assurer un suivi par téléphone. »

« Pour que la MAD débouche sur un contrat de travail, il faut que l'on soit très clair avec l'entreprise en amont, bien leur expliquer que ce n'est pas de l'intérim et qu'il y a un objectif de recrutement »

« On a eu l'exemple récemment d'un travailleur avec un bac + 7 mis à disposition sur un poste d'ingénieur. Son poste a été ouvert au recrutement mais l'entreprise a préféré embaucher quelqu'un de l'extérieur alors que ça se passait bien avec notre travailleur, il était bien intégré. Après ça il a fortement décompensé, aujourd'hui il est toujours chez lui et ne veut plus travailler. »



Il est parfois évoqué la connaissance insuffisante des MDPH quant aux activités et modalités organisationnelles des ESAT de leur département, pouvant générer une inadéquation des orientations, problème qui devrait être dépassé avec le prochain déploiement de Viatrajectoire.

Plusieurs interlocuteurs soulignent un **paradoxe directement lié au nécessaire équilibre commercial des structures** : la définition de critères d'entrée ou d'orientation par les MDPH pénaliseraient les personnes jugées moins performantes ou moins adaptées à l'organisation, pour autant ils reconnaissent le besoin de s'appuyer sur une part de travailleurs productifs, en cela les stages organisés en partenariat avec les IME (d'un même gestionnaire le plus souvent) sont considérés comme un levier efficace.

Focus : l'évolution des publics au sein des ESAT

Tous partagent le même constat : la reconnaissance des troubles psychiques dans le champ du handicap (loi 2005) a diversifié ces dernières années les profils des travailleurs d'ESAT (dès 2009, la part nationale représentée par le handicap psychique en ESAT était déjà de 21 % – *source rapport Opus 3*). Ce qui ne va pas sans impacter l'organisation interne : accroissement des temps partiels (et donc des temps d'accompagnement), absentéisme important, insuffisance de la formation des encadrants aux particularités de ces profils, jusqu'au nécessaire repositionnement des activités pour une ouverture plus grande vers l'externe.

Le handicap psychique, parce qu'il n'obère pas les capacités cognitives, est plus facilement générateur d'inclusion, à condition que l'environnement soit bien adapté pour appréhender les difficultés relationnelles, la gestion des comportements, les variations de l'humeur et les absences fréquentes.

Par ailleurs, certains soulignent l'arrivée, encore faible mais croissante, de personnes présentant des troubles du spectre autistique ou des troubles du comportement (ces derniers sortant sortants d'ITEP), plus généralement de travailleurs couplant handicap et forte précarité sociale.

Verbatim

« Nous avons un principe clair : chacun doit avoir sa chance. Nous ne souhaitons pas établir de niveaux de priorité en fonction des types de déficience. »

« Pour bien fonctionner, l'ESAT doit mixer les publics, avoir des bons niveaux qui créeront la dynamique. On est à l'affût des bons profils comme certains sortants d'IME par exemple. »

« Il faut qu'on voie comment réduire la prise en charge des usagers en rupture de projet, qui peut durer jusqu'à un an pour un absentéisme de longue durée, ça bloque les entrées alors qu'on a une forte demande pour les jeunes en Creton. »

« Les équipes de la MDPH ne peuvent pas toujours se projeter, savoir si la personne sera en capacité de s'intégrer dans le collectif ESAT et selon nos activités de production. »

« On peut être surpris parfois par les notifications, par exemple quand la MDPH prononce une orientation ESAT d'une personne de 40 ans qui a toujours vécu dans sa famille et n'a jamais travaillé. »



Des dispositifs d'accompagnement des travailleurs selon leurs besoins

Outre le soutien médico-social classique, de nombreux ESAT proposent des dispositifs spécifiques.

Au moins la moitié de l'échantillon d'ESAT dispose d'un service de type SATP ou « dispositif passerelle » dédié à **l'accompagnement des travailleurs à temps partiel et/ou en préparation de leur retraite**, proposant des activités de loisirs, des sorties ou de soutien ciblé selon les besoins.

Une moitié également a développé – parfois en propre, plus souvent dans le cadre d'une mutualisation – une **fonction d'appui à l'insertion professionnelle**. Cela peut passer par une plateforme départementale (exemple de la Saône-et-Loire) ou infra-départementale, sinon en interne par un chargé d'insertion ou un moniteur d'atelier dédié. Ces services sont majoritairement orientés vers l'organisation de stages inter-ESAT et des MAD, les relations avec les entreprises et le suivi des travailleurs. De fait, difficile de corréliser nombre de sorties d'ESAT et présence d'un chargé d'insertion professionnelle.

Les **missions de prospection d'employeurs potentiels**, ou d'échanges étroits avec les partenaires de l'emploi dans une perspective d'inclusion en milieu ordinaire, sont assez peu déployées en région. A noter, les **relations avec les acteurs de l'emploi** (acteurs institutionnels et du service public de l'emploi) restent minoritaires et « au cas par cas » en fonction des situations particulières de travailleurs.

La grande majorité des ESAT propose des **actions de formation**, en interne essentiellement (à noter dans l'Yonne un centre de formation aux métiers de la blanchisserie proposé par Cédaitra) concernant principalement l'adaptation aux postes, l'hygiène et la sécurité, les usages du numérique, la prévention santé. Jugées inadaptées aux faibles niveaux de scolarité des travailleurs, les formations qualifiantes ou certifiantes restent peu mobilisées. Les ESAT se tournent prioritairement vers la Reconnaissance des Savoir-Faire Professionnels (RFSP), qui serait valorisante pour les personnes, tandis que le dispositif de VAE, encore peu activé, peut être perçu comme « *trop lourd et ça ne parle pas aux travailleurs* ».

Focus : formation des encadrants

Les dirigeants d'ESAT mettent l'accent sur l'insuffisance de formation des encadrants à l'accompagnement des « nouveaux publics », notamment les personnes présentant des troubles psychiques ou un trouble du spectre autistique. Il peut s'agir également de mieux se saisir des outils de communication (pictogrammes...) destinés aux personnes avec handicap sensoriel.

Néanmoins de nouveaux modules de formation se développent en interne, la plupart des répondants mentionnant des modules de formation en cours ou en projet à court terme.

Soulignons qu'en matière de management, les ESAT ne semblent pas aujourd'hui engagés sur la voie de la « conduite du changement », type de formation considéré peu utile dès lors que « *nos encadrants sont bien au fait des enjeux d'inclusion des travailleurs.* »



Enfin, le **Dispositif d'emploi accompagné** (DEA), depuis peu déployé dans l'ensemble des départements, ne constitue pas à ce stade un levier effectif dans une perspective d'inclusion des travailleurs d'ESAT : au 1^{er} trimestre 2019, 4 % des parcours accompagnés en région concernent des sortants d'ESAT.

Gageons cependant que le DEA prendra progressivement de l'ampleur pour s'imposer dans les années à venir comme l'outil clé des dynamiques inclusives.



2. Des ESAT au cœur des dynamiques territoriales

L'ancrage territorial, gage de pérennité des structures

La bonne santé des ESAT repose en grande partie sur leur ancrage territorial et leur visibilité au sein des réseaux locaux. Dans cette configuration, les structures peuvent plus aisément développer leurs activités économiques *via* des **rapprochements informels avec les entreprises**, qui bien souvent sollicitent directement les ESAT pour des marchés de sous-traitance.

Cependant, le champ d'intervention des structures peut s'étendre au-delà des périmètres d'intervention voire des frontières départementales, en particulier concernant les territoires marqués par une déprise industrielle.

Peu identifiée en interne, la fonction de **prospection commerciale** est généralement assurée, entre autres missions, par un dirigeant de la structure. Cependant le besoin de développer une telle mission est évoqué à plusieurs reprises, face à des entreprises « *qui restent des acheteurs de prix* ». La participation aux salons, clubs d'entreprises et échanges entre acteurs économique est aujourd'hui assez limitée – participation à des événements ponctuels – même si certains répondants y voient une réelle opportunité (offre de stages, meilleure connaissance du handicap par les acteurs économiques) et l'inscrivent dans leurs projets à court terme.

La recherche permanente d'un équilibre financier

Pour maintenir l'équilibre et développer au mieux leur budget commercial, les ESAT sont soumis à un paradoxe : **accueillir tout type de travailleur quelle que soit sa déficience ou lourdeur de handicap, tout en assurant une bonne productivité pour rester compétitif**. Cela suppose un jeu permanent dans l'organisation des ateliers, jonglant entre les temps partiels, les profils « performants » et les personnes plus déficientes et/ou vieillissantes qui nécessitent un aménagement du temps de travail.

Verbatim

« On ne fait pas partie des réseaux d'entreprises, ça peut être un point faible. Mais en même temps on est très bien identifié, elles viennent spontanément vers l'ESAT et notre portefeuille client très bien entretenu. »

« Le tissu industriel local est fragile, on doit se tourner vers l'Alsace. »

« Le réseau Pôle véhicule du futur nous offre une tribune pour parler du handicap et de l'inclusion. »

« On n'est pas doté de moyens humains qui nous permettraient de faire de la prospection. »

« Les relations de l'ESAT avec les entreprises sont aussi basées sur une histoire d'hommes, une relation de confiance, celle de la proximité. »

« Aujourd'hui les grands groupes comme PSA sont moins portés sur la valeur sociale et beaucoup plus sur la valeur prix, ils vont donc vers la meilleure rentabilité. »

« Aujourd'hui les ESAT doivent faire de l'argent, mais la logique d'accompagnement sociale est de plus en plus prégnante avec des travailleurs plus souvent absents, des troubles plus sévères, ça va à l'encontre de la logique commerciale, pourtant nécessaire pour financer nos actions d'accompagnement social. »



Au-delà de ces difficultés d'adaptation au quotidien, les structures vivent une **concurrence accrue dans l'attribution des marchés de sous-traitance** avec les entreprises adaptées ou même les entreprises dites ordinaires en capacité de compresser certains coûts de production. Les ESAT sont ainsi soumis aux lois du marché, comme tout acteur économique, dans l'obligation de respecter les délais et la qualité attendue, cela quelle que soit la capacité effective des travailleurs à s'y engager. A noter que pour les ESAT articulés avec une entreprise adaptée (gestionnaire unique), les productions peuvent être transférées d'une structure à l'autre en cas de délais serrés.

Une nécessité : se diversifier pour rester compétitif

Plusieurs interlocuteurs font part de leur incertitude, sinon crainte, quant au devenir de leur budget commercial alors que s'annonce pour début 2020 **l'application de la réforme de l'Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés (OETH)**. Celle-ci donne en effet priorité au recrutement direct de travailleurs handicapés et réduit la part de contribution des marchés de sous-traitance.

Pour répondre à la fois à la concurrence économique et à la réforme de l'OETH, les ESAT cherchent aujourd'hui les **potentiels de développement permettant d'afficher leur plus-value** sur leur territoire. Leurs orientations visent avant tout une diversification des activités, tout en communiquant mieux sur leurs spécificités par rapport à une entreprise ordinaire, tels que :

- s'orienter vers des activités « de niche » pour lesquelles les structures pourront apporter une réelle force de frappe, ou plus généralement les secteurs porteurs tels que le luxe et le tourisme,
- développer les ateliers ou prestations externalisés ; cesser progressivement les activités les plus chronophages et les moins rentables telles que le conditionnement,
- éviter la dépendance à un grand groupe, source de fragilité, en diversifiant les portefeuilles de clients,
- exposer plus largement les attraits des ESAT : espace de stockage ; réponse directe aux besoins des entreprises par une adaptation des postes ; expertise confirmée auprès des entreprises lors du recrutement de travailleurs handicapés concernant les adaptations des rythmes de travail, du management et le volet psycho-social.

Verbatim

« On est à l'affût de toute forme de diversification, comme la maroquinerie de luxe. Une filière porteuse aide aussi à renforcer les liens avec le milieu ordinaire via la formation puis la production. Notre avenir est lié à notre capacité à nous diversifier. »

« Les employeurs publics, notamment par le réseau Andicat, nous font remonter des demandes, ils ont besoins de l'expertise des ESAT pour mieux adapter les postes en vue d'une intégration durable. Notre expertise est complémentaire à celle de Cap emploi ou l'Agefiph, qui sont plus centrés sur l'ergonomie ou l'équipement, et nous plus l'organisation, le management, le social, etc. »

« On va aller plus sur l'externe, le hors les murs, surtout pour s'adapter aux besoins des travailleurs plus jeunes, qui n'ont pas de déficience intellectuelle. »



Les réseaux d'ESAT, un atout pour la dynamique des structures

Côté Franche-Comté, les dirigeants évoquent tous leur **participation active au réseau ADAPTEA** (qui réunit chaque mois les directeurs des entreprises adaptées et les ESAT de Franche-Comté), considéré comme un bon levier d'interconnaissance, d'actions mutualisées et de vision prospective. Sont ainsi cités des évènements communs tels que l'édition prochaine du salon Handimarket, la possibilité offerte pour des réponses communes à des marchés de sous-traitance, la contribution aux réflexions, à l'image du futur guide relatif aux devenir du milieu adapté et protégé.

Autres réseaux ou groupes d'échanges évoqués, principalement côté Bourgogne : l'association nationale des dirigeants d'Esat **Andicat** (utilité remarquée concernant la veille réglementaire, les métiers, les enjeux d'inclusion...) et le **groupement « Ateliers de Bourgogne »** (en Côte d'Or et Saône-et-Loire, en projet d'extension).

Ces contributions régionales ou départementales permettent aux structures de mieux se positionner par une information dynamique quant aux évolutions attendues et aux potentiels de développement, tout en partageant leurs inquiétudes éventuelles.

D'après les interlocuteurs, un ESAT dynamique c'est :

- un ESAT implanté au cœur d'une zone d'activités et bien identifié, qui participe pleinement à la vie locale via des activités ouvertes à une clientèle de particuliers,
- un ESAT s'inscrivant dans un « modèle inclusif » parce qu'il articule étroitement ses activités avec celle de l'entreprise adaptée (adossée à l'établissement ou à proximité) et/ou parce qu'il constitue un tremplin vers le milieu ordinaire,
- un ESAT performant, disposant de chaînes de production aussi efficaces qu'en entreprise ordinaire ; une structure compétitive capable de proposer du « sur mesure » selon les besoins de sous-traitance des entreprises.

Focus : quelques particularités organisationnelles

Saône-et-Loire : ESAT Transition/PEP 71 (franchise nationale Messidor), visant un parcours de 5 ans avant mise en emploi ordinaire (cible handicap psychique)

Saône-et-Loire : ESAT Chanteloup/MF71 sur 2 sites, un des sites couplant en un même lieu activités ESAT, accueil de jour, services SAVS & SAMSAH

Jura : ESAT de Salins-les-Bains/ASMH intégré à l'Unité de soutien et d'adaptation socioprofessionnelle orientée « handicap psychique » selon une logique de parcours (ESAT, foyer, SAVS et SAVS spécialisé, 4 GEM)

Haute-Saône : ESAT Héricourt /Adapei 70 adossé à l'EA dans des locaux communs (mixité des travailleurs)

Doubs : ESAT Besançon/SDH délégation de gestion du camping de Chalezeule

Yonne : ESAT Cedaitra, également centre de formation aux métiers de la blanchisserie



3. Inclusion : un enjeu partagé, des freins importants

Vocation du milieu protégé : entre refuge et lieu de transition

Les répondants apparaissent comme très ouverts aux enjeux d'inclusion des travailleurs, bien conscients que c'est là que se joue l'avenir du milieu protégé, tout en insistant sur le non-sens d'une démarche « 100 % inclusive » qui serait défavorable aux personnes en situation de handicap sévère et/ou de niveau scolaire trop faible.

Les interlocuteurs **se partagent entre deux représentations**, en apparence opposées mais pourtant complémentaires, que l'on pourrait rapprocher d'une vision « dedans » *versus* « dehors » : l'**ESAT « cocon »** face à un milieu ordinaire jugé hostile ; l'**ESAT tremplin vers le milieu ordinaire**, ce dernier étant considéré comme un objectif de vie et de travail après une phase de préparation.

Les ESAT semblent osciller en permanence entre ces deux visions, chaque interlocuteur jonglant avec l'une ou l'autre en fonction :

- **des publics** : les jeunes et personnes avec troubles psychiques ou de comportement qui seraient plus demandeurs d'inclusion *versus* les travailleurs « traditionnels » ou vieillissants plus en recherche de calme et de sécurité,
- **du personnel encadrant** : certains ESAT distinguent les « historiques » plus réticents à l'inclusion *versus* les « nouveaux arrivés » plus ouverts sur l'extérieur,
- **des étapes de vie** : des jeunes sortant d'IME ayant besoin d'un « sas préparatoire » en milieu protégé (vision « tremplin ») ; des personnes qui ont souffert en milieu ordinaire et aspirent désormais à un cadre rassurant (vision « refuge ») ou qui ont besoin d'un temps de répit en ESAT avant de revenir plus sereinement vers le milieu ordinaire (vision couplant « refuge » et « tremplin »).

Verbatim

« Certains jeunes sortant d'IME ne pourront jamais travailler en ESAT, alors encore moins en milieu ordinaire. L'accès y est très compliqué, même pour ceux qui ont été scolarisés, et ils sont déjà peu nombreux. L'inclusion on est content quand on y arrive, mais on connaît les réalités du terrain. »

« Le hors les murs ça interroge beaucoup les équipes. Certains sont réticents, ceux qui sont là depuis longtemps et qui sont sur un modèle cocoonant, d'autres au contraire voient le milieu ordinaire comme très accessible, mais cela crée aussi des situations d'échec, au final l'utilisateur ne se sentira pas suffisamment intégré dans l'entreprise. »

« Un ESAT ça peut être un lieu ressourçant pour ceux qui ont besoin d'un temps de réadaptation au travail avant de retourner vers le milieu ordinaire. »

« On a déjà du mal à recruter en ESAT des profils adaptés aux activités demandant une forte technicité comme les espaces verts, ou la menuiserie, alors le milieu ordinaire on en est loin. »



Des ESAT pris en tenaille entre mouvement inclusif et santé financière : vers un positionnement multi-facettes

Comme cela a déjà été évoqué précédemment, les ESAT subissent une **injonction paradoxale** : ils doivent être en capacité de porter des actions inclusives pour répondre aux attentes des travailleurs les plus motivés, tout en restant compétitifs. Pour ce faire, ils ont besoin de garder en atelier une part de travailleurs dynamiques, aussi montrent-ils une certaine réserve quant à un déploiement massif de dispositifs incitant à une sortie d'ESAT. Cela d'autant plus que de nombreux freins « externes » demeurent - *Voir plus loin.*

C'est pourquoi les répondants se positionnent en grande partie sur une **inclusion protéiforme**, du dedans vers le dehors et inversement.

Du dedans vers le dehors, cela passe – ou passera prochainement selon les projets de développement de chaque structure – par des sections externalisées en entreprise, par un renforcement des stages et MAD individuelles (se concluant parfois par un contrat de travail), par des projets de formation en centre externe, par des passerelles vers l'entreprise adaptée.

A noter que ces **passerelles sont assez peu activées en région aujourd'hui**, d'une part parce que les structures protégées et adaptées n'ont pas toujours de relations étroites sur un territoire, d'autre part parce que chacune poursuit ses objectifs avec une capacité d'accueil limitée, et enfin en raison d'une réticence de certains travailleurs qui veulent s'extraire de l'étiquette « handicap ».

La plupart des interlocuteurs partagent **l'idée d'une immersion progressive vers le milieu ordinaire**, comme autant d'étapes permettant à la personne de gagner en assurance, en autonomie et en compétences – processus qui devrait être activé dans l'autre sens si nécessité ou rupture. Est soulignée également l'importance de proposer un étayage plus conséquent et plus durable auprès des personnes en entreprise.

Du dehors vers le dedans : l'ouverture de certaines activités à une clientèle de particuliers (épicerie, restauration...) ou la mixité de travailleurs de l'entreprise adaptée et d'ESAT (si adossement des

Verbatim

« L'inclusion fait sortir les meilleurs profils, ce qui déséquilibre en permanence notre organisation en interne, on doit pouvoir être réactif. »

« Le graal pour les travailleurs qui ont un souhait d'insertion c'est de décrocher un CDI dans une entreprise ordinaire, pas en entreprise adaptée, c'est perçu comme trop stigmatisant. »

« L'inclusion c'est déjà l'accès au droit commun, d'ailleurs la cour de justice européenne estime que dès lors qu'il y a productivité il y a travail. Mais pour accéder au droit commun en ESAT il va falloir tordre le cou à la loi handicap de 2005, ou alors au code du travail. »

« L'inclusion on la voit comme une gradation de l'autonomie du travailleur, de la prestation de service au détachement en entreprise, ça demande un degré d'autonomie plus important. »

« Certains ESAT ont des chaînes de production très efficaces, pour moi c'est déjà de l'inclusion. »

« Il y a deux sortes d'inclusion : le graal inaccessible qui alimente les conversations des théoriciens, et les opportunités pragmatiques que l'on guette. »



locaux) est déjà perçue sous un angle inclusif. Certains répondants évoquent même la reconnaissance des travailleurs par le biais de la satisfaction des clients sur la qualité de la production.

Pour amplifier ce mouvement du milieu ordinaire vers le milieu protégé, un ESAT se positionne clairement **en faveur d'une évolution du statut des travailleurs** : souhait d'une réglementation permettant de rejoindre le droit commun et donc le code du travail... tout en garantissant au travailleur son socle de rémunération et un soutien médico-social.

Le virage inclusif freiné par les « réalités de terrain » et un cadre rigide

La volonté inclusive se heurte à de nombreux freins, aussi bien en interne qu'en externe.

Au plan organisationnel :

Comme dit précédemment, les ESAT doivent composer, en interne, avec des **injonctions paradoxales** (maintenir l'équilibre financier tout en incitant les meilleurs profils à rejoindre le milieu ordinaire) ; les **possibilités d'accompagnement** des MAD ou prestations hors les murs sans désorganiser les équipes ; les **motivations des encadrants comme des travailleurs** (ESAT cocon) ; les **capacités réelles de ces derniers à s'insérer professionnellement**. A cet égard, selon les structures et les publics qu'elles accueillent, les dirigeants estiment que seuls 20 à 40 % de travailleurs disposeraient des aptitudes attendues pour sortir définitivement du milieu protégé...

... Y compris pour une structure telle que l'ESAT Transition qui, malgré sa vocation d'accompagnement vers le milieu ordinaire, ne peut dépasser un taux moyen de 25 % d'insertion par an, notamment en raison de nombreuses démissions au début du processus.

Soulignons enfin, pour les prestations hors les murs, la nécessité en entreprise de **disposer de locaux adaptés** aux équipes détachées, ce qui limite de fait les opportunités selon les territoires.

Au plan économique :

On le sait, la population en situation de handicap – tous handicaps confondus – est confrontée à un taux de chômage presque deux fois supérieur à celui de la population générale (19 % contre 10 %

Verbatim

« La plupart de nos travailleurs se sentent bien en ESAT, il n'y en a pas beaucoup qui ont un souhait d'aller vers le milieu ordinaire, alors pourquoi les pousser ? L'ESAT leur permet d'appartenir à un collectif, un sentiment de reconnaissance aussi, c'est très important. »

« On a environ 25 % de sorties vers le milieu ordinaire. C'est un seuil que l'on peut difficilement dépasser, même pour un ESAT comme le nôtre, c'est lié à la volatilité de la maladie psychique. »

« Les grandes entreprises sont très peu sur les insertions de travailleurs handicapés, sauf concernant le handicap moteur. Les petites entreprises ont des besoins très ciblés et ont moins de préjugés sur le handicap. »

« La richesse particulière qu'amènent les travailleurs handicapés ne va être prise en compte que dans les très grandes entreprises. »

« Le recrutement est plus compliqué, les entreprises sont frileuses, par exemple elles préfèrent une équipe de travailleurs en MAD à temps partiel plutôt que proposer un CDI à un de nos travailleurs, elles restent gagnantes financièrement. »



dans la population générale – données nationales 2015). Cela est encore plus marqué pour les **personnes issues du secteur médico-social**, en particulier les travailleurs présentant des déficiences cognitives ou des troubles psychiques.

Les répondants soulignent tous la **« frilosité » des employeurs à s’engager au-delà des stages ou MAD**, ceux-ci débouchant rarement sur un recrutement. Outre les avantages financiers et organisationnels que voient les entreprises dans la MAD plutôt qu’un recrutement, elles craindraient d’être seules aux manettes face à une maladie psychique jugée déroutante et potentiellement compliquée à gérer, d’autant que certains travailleurs ayant décroché un CDI ne suivent plus leur traitement médicamenteux.

Juridiquement, les ESAT peuvent accompagner les travailleurs recrutés en entreprise jusqu’à trois ans. Rares sont cependant les structures à activer cette possibilité autrement que par un suivi téléphonique irrégulier, qui s’espace rapidement dans le temps.

A noter, en vue d’assurer le maintien dans l’emploi des sortants d’ESAT, la possibilité **d’aides financières** de l’Agefiph en direction des employeurs (certaines ponctuelles, d’autres pérennes), bien qu’elles soient perçues comme difficilement activables (obligation de prescription par un opérateur du service public de l’emploi...).

Et, quoi qu’il en soit, les **territoires restent fortement inégaux face aux réalités économiques**, les zones d’attractivité étant plus favorables à l’employabilité des travailleurs handicapés, quand celles qui connaissent un faible taux d’emploi général défavorisent plus encore les personnes en situation de handicap, en concurrence directe avec les publics dits « éloignés de l’emploi » sur des postes similaires.

Au plan législatif :

Aujourd’hui, la rigidité du cadre législatif influe sur les opportunités d’inclusion. Le passage du milieu protégé vers le milieu ordinaire ne se fait pas sans inquiétude dès lors que le travailleur recruté en entreprise rejoint le statut de droit commun après décision de la CDAPH.

Verbatim

« Un chef d’entreprise me disait qu’aujourd’hui les employeurs ont déjà du mal à recruter parmi les personnes au chômage depuis 1 ou 2 ans, alors forcément les travailleurs handicapés... Les entreprises ont besoin, encore plus qu’avant, de personnes opérationnelles tout de suite. »

« Chez nous certains travailleurs ont l’impression que les entreprises les attendent à bras ouvert et ils s’offusquent quand leurs horaires débordent de 15 mn, ils acceptant mal les contraintes du milieu ordinaire. »

« On porte aux nues les systèmes nordiques mais pour y arriver il faut changer en profondeur les mentalités en entreprise et ça prendra au moins une génération pour lever toutes les barrières ».

« Qui pourra compenser la perte de productivité pour l’entreprise qui recrute un travailleur sortant d’ESAT ? Je ne pense pas que les aides aux postes de l’Agefiph soient suffisantes et pérennes dans le temps, et il faudrait que l’AAH soit maintenue. »

« Il nous faut plus de souplesse, pouvoir passer facilement du milieu protégé au milieu ordinaire et inversement quand le besoin s’en fait sentir. »



De fait, le travailleur sortant d'ESAT perd sa rémunération garantie (jusqu'à 110 % du SMIC), ainsi que l'allocation aux adultes handicapés (AAH) si son temps de travail dépasse le mi-temps². Certains interlocuteurs évoquent ainsi la **réticence des travailleurs d'ESAT à rejoindre le milieu ordinaire** dès lors que ce passage joue sur leurs revenus. Au-delà des questions financières, l'accès au droit du travail implique une prise de risque, dont celui du licenciement.

On voit là un **enjeu majeur de sécurisation des parcours** pour encourager les passages d'un milieu à l'autre. Les répondants citent un besoin d'assouplissement de la procédure de réorientation en ESAT (s'il s'avère que le milieu ordinaire ne correspond plus aux attentes du travailleur, ou s'il n'est pas embauché au terme de son CDD) qui doit passer par une demande de révision de la décision de la CDAPH. Le droit au retour dans l'ESAT d'origine (ou autre ESAT avec lequel un accord a été conclu à cet effet) est néanmoins considéré comme de plein droit en cas de rupture de contrat de travail ou lorsque la personne n'est pas définitivement recrutée par l'employeur.

Plusieurs interlocuteurs rappellent le cadre rassurant de l'ESAT pour certains travailleurs qui, après une incursion en milieu ordinaire, préfèrent revenir en milieu protégé, là où l'on se reconnaît entre pairs, quand une entreprise classique peut faire vivre, au plan moral, « *un exil intérieur.* »

² Repenser le financement du handicap pour accompagner la société inclusive. Sénat, rapport d'information n° 35. Philippe Mouiller. 2018.



Verbatim

« Notre avenir c'est la prestation de service hors les murs, une formule souple, valorisante pour les travailleurs, qui les rend plus autonomes, et c'est aussi une formule bonus pour les entreprises, une force de travail à moindre coût.. Mais on sait qu'une partie de nos travailleurs ne pourra jamais aller en section hors les murs. »

« L'ESAT doit changer d'image, il doit se professionnaliser, diversifier ses métiers et dégager une valeur-ajoutée. On doit vendre plus cher nos prestations pour valoriser nos travailleurs et mieux les accompagner. »

« Il faut aller plus loin sur l'inclusion, y compris sur la citoyenneté, l'habitat inclusif, les activités de soutien... On doit se projeter sur des parcours construits et durables ».

« L'ESAT perdurera car les travailleurs handicapés n'y sont pas par hasard, il y aura toujours un public non intégrable en milieu ordinaire. »

« Je crois qu'on est déjà l'ESAT de demain. On offre un cadre rassurant avec une diversification d'activités et une panoplie de services médico-sociaux et des dispositifs d'insertion comme le DEA pour appuyer la démarche d'inclusion. »

L'ESAT de demain : une palette de services internalisés et externalisés pour des parcours fluides et durables

Alors que des ESAT n'ont pas encore amorcé leur mue et restent dans l'expectative des évolutions réglementaires pour initier une véritable dynamique d'ouverture, **d'autres se projettent d'ores et déjà en un ESAT transformé**, ayant engagé une réflexion active visant à renforcer les ponts vers le milieu ordinaire, gageant que la diversification des activités et une ouverture accrue sur la société profiteront directement à l'autonomie et à la motivation des travailleurs.

Pour synthétiser les visions des différents interlocuteurs, l'ESAT de demain serait **un lieu ouvert et un sas vers** (ou depuis) **le milieu ordinaire** : à la fois **espace matérialisé** (atelier de formation, de réentrainement, de répit) et **hors murs** (prestations externalisées, accompagnement durable des travailleurs recrutés), **centre ressource pour les employeurs comme pour les travailleurs** (expertise sur les adaptations organisationnelles à prévoir en entreprise, job coaching resserré auprès des personnes motivées à s'orienter vers le milieu ordinaire), **outil performant** reconnu par les acteurs locaux, dont les travailleurs **relèveraient du code du travail** tout en conservant leur rémunération et soutien médico-social ...

.... En bref un établissement modernisé inscrit dans une logique économique saine, en capacité de proposer des parcours individualisés et modulables.



PARTIE 2 – Perspectives pour la formalisation d'une feuille de route à 5 ans



1. Mise en perspective

L'enquête qualitative, si elle couvre un échantillon réduit de structures, offre néanmoins une vue éclairée sur la situation des ESAT en région.

Elle expose tout à la fois le **positionnement contradictoire** entre inclusion et impératifs économiques, entre accompagnement médico-social et promotion des compétences ; la **complexité de faire converger les motivations et les besoins** d'acteurs aux intérêts différents (travailleurs, encadrants, entreprises) ; comme les **obstacles culturels, économiques et réglementaires** à franchir pour s'inscrire pleinement dans le virage inclusif.

Sans oublier le risque réel de **créer de nouvelles poches de pauvreté**³ si l'inclusion s'envisage selon une vision cloisonnée au secteur médico-social, qui ne prendrait en compte ni les ressorts économiques des territoires ni les réalités de l'emploi des travailleurs handicapés (chômage plus important et de plus longue durée, nécessités de temps partiel en raison d'une plus grande fatigabilité et rigidité du cumul emploi/AAH).

On peut en effet souligner la **difficile projection dans une offre transformée alors que celle-ci dépend très fortement de la capacité du champ médico-social et socio-économique à accompagner** le mouvement d'inclusion... Tout cela dépasse les marges de manœuvre à disposition des ESAT et des acteurs régionaux pour concerner une évolution profonde de la société, ainsi que du cadre législatif.

Il s'agirait en effet de **travailler conjointement, en région comme au niveau national**, en faveur de la déstigmatisation du handicap auprès des acteurs économiques, notamment lorsqu'il atteint les capacités cognitives et/ou la santé mentale ; en faveur de possibilités d'accompagnement resserré et au long cours des personnes dans leur processus d'insertion professionnelle et sociale ; de la

³ Inclusion et travail. Des enjeux de flexi-sécurité, des risques de trappes à pauvreté. Eve COHEN. Cahiers de l'Actif n0 478-841 2016.

Focus : Prospective 2025 – évolutions du milieu protégé et adapté

Une étude nationale de prospective (2015)* identifie trois hypothèses d'évolution des ESAT et EA :

Hypothèse 1 (tendancielle) : évolutions faibles et plutôt subies dans un contexte de gel des places et des moyens. Face aux nécessités d'équilibre commercial, les structures renforcent leurs connexions avec l'externe (en particulier prestations hors les murs).

Hypothèse 2 : les ESAT et EA dynamisent fortement leurs organisations pour mieux impulser le mouvement inclusif : turn-over « boosté » (vers un taux de sorties annuelles de 10 %), regroupement des structures *via* des plateformes et développement des compétences marketing, orientation vers de nouveaux marchés (développement durable...).

Hypothèse 3 : les structures s'engagent dans une politique d'appui à l'emploi volontariste ; la moitié des publics (parmi ceux qui souhaitent rejoindre le milieu ordinaire) bénéficie de l'emploi accompagné (DEA porté par les ESAT), des partenariats sont noués avec les entreprises et les organismes de formation pour développer des filières adaptées. Les ESAT conservent une part d'activité en atelier pour les publics plus traditionnels.

* Etude en ligne : travail-handicap2025.fr



formation et de l'appui renforcé auprès des jeunes du secteur médico-social ; des évolutions réglementaires et des modalités de financement des structures pour leur permettre de mieux s'inscrire dans l'inclusion ; de l'adaptation des organisations et des locaux des entreprises pour accueillir au mieux les personnes selon tout type de handicap ; et plus largement en faveur du rapprochement entre des mondes fortement compartimentés, ceux de l'économie, du social et du médico-social .

C'est pourquoi il semble préférable de s'appuyer sur la **notion d'inclusion raisonnée**, c'est-à-dire un mouvement qui, loin de se faire « à marche forcée », reste attentif aux capacités réelles des travailleurs à s'insérer professionnellement et socialement dans le milieu ordinaire sans mettre en péril leur bien-être et dans le respect de leurs projets.

De fait, dans cette optique « raisonnée » et pour rejoindre les propos de certains répondants de l'enquête tout en tenant compte des freins sociétaux encore actifs, l'inclusion doit et/ou peut :

- être envisagée **par paliers successifs** selon les attentes et besoins des personnes, du milieu protégé vers le milieu adapté ou ordinaire ; et inversement si un « répit » s'impose à un moment du parcours,
- s'inscrire dans **un mouvement alternatif et continu entre l'interne et l'externe**, entre les structures, les entreprises et les clients particuliers (vente directe, prestations hors les murs, développement des MAD,...), et plus généralement privilégier **l'accès au droit commun** des travailleurs du milieu protégé.

Selon ces acceptions élargies de l'inclusion, l'ESAT joue un rôle prégnant, ainsi positionné comme un véritable **point de jonction de la dynamique inclusive**, le lieu où peuvent se construire des parcours fluides et s'expérimenter en parallèle les relations avec les clients dans un cadre rassurant, les immersions en milieu ordinaire, jusqu'à la reconnaissance par les acteurs économiques des compétences et de la qualité des productions en ESAT.

Focus : les ESAT de transition (franchise sociale Messidor) à déployer en région ?

Essaimant en France depuis plusieurs années, la franchise Messidor est représentée en Bourgogne-Franche-Comté par les Ateliers des PEP en Saône-et-Loire. La franchise propose un modèle innovant de tremplin vers le milieu ordinaire et s'adresse exclusivement aux personnes présentant un handicap psychique stabilisé et engagé dans un projet d'insertion professionnelle.

L'ESAT porté par les PEP 71 depuis 2009 fixe ainsi le parcours d'inclusion à 5 ans en moyenne. Le processus passe par différentes étapes, à commencer par l'entraînement/réentraînement au travail au sein de l'atelier de ressourcerie ouvert au public (dépôt-vente, restauration de meubles et recyclage) à temps partiel pour permettre un étayage médico-social soutenu. Vient ensuite le temps de l'élaboration du projet professionnel, suivi d'une mise à disposition en entreprise jusqu'à l'obtention d'un contrat de travail. Une personne est en charge spécifiquement de la prospection des entreprises et de l'accompagnement des travailleurs, qui se prolonge au-delà du recrutement durant 3 ans.

S'il est particulièrement intéressant de développer plus fortement type d'approche « tremplin », celle-ci ne s'adresse qu'aujourd'hui qu'à une part ciblée du public d'ESAT. Par ailleurs, les PEP 71 insistent sur l'importance du réseau impulsé localement, véritable levier d'inclusion (adossement aux services médico-sociaux, dispositif DEA, etc.).



2. Recommandations en vue de construire la feuille de route de l'ARS BFC

Objectifs	Type d'action	Potentialités, modalités	Calendrier
Accompagner les évolutions législatives et financières	Veille active sur les évolutions attendues au niveau national : réforme OETH, réforme EA, évolution statut ESAT, enjeux ESAT de demain...	<p>Via groupe CREAL ; réseaux Adaptea, Ateliers de Bourgogne...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Transmissions au besoin des comptes rendus (ou extraits) vers l'ARS et inversement ▶ Réforme EA « socle » et 3 dispositifs expérimentaux : CDD Tremplin ; EA travail temporaire ; EA « pro inclusive » 	<p>Réforme OETH appliquée au 1^{er} janvier 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Enquête IGAS ESAT en cours ▶ EA : CCD Tremplin depuis fin 2018 (5 EA en BFC), EA intérim
	Appui aux ESAT pour la mise en œuvre des réformes nationales	Via les dialogues de gestion, reliés au CPOM ESAT	2019-2022
Faciliter le parcours de vie et l'accès à l'insertion professionnelle des jeunes sortant du secteur enfant, le plus précocement possible	Admission prioritaire en ESAT des jeunes sortant d'IME le plus tôt possible et dans une intention de tremplin vers le milieu ordinaire	Objectif à inclure dans les CPOM ESAT (cible : 75%)	Au fil de l'eau dès 2019
	Mise en place de référents territoriaux inter-gestionnaires dédiés à l'insertion pro des jeunes des ESMS 14-25 ans : rôle d'animation et « catalyseur » de réseaux (économiques, emploi et formation...), appui aux chargés d'insertion en ESMS	Appel à candidature ARS « Transformation de l'offre » (expérimentation 3 ans, avant identification par porteur d'un modèle économique à pérenniser)	Publication AAC mai 2019
Inciter les ESMS à s'engager plus résolument dans la formation et renforcer l'accompagnement dans la durée des travailleurs sortants d'ESAT	Développement dans tous les ESAT de la fonction de chargés d'insertion/ « job coach » sur l'appui au recrutement : accompagnement étroit des entreprises et du travailleur dans la durée (au-delà des stages et MAD).	Via CPOM ESAT : modalités à définir, incitation à mutualisation de la fonction en inter-ESAT voire inter-gestionnaires	2019-2022



Objectifs	Type d'action	Potentialités, modalités	Calendrier
Inciter les ESMS à s'engager plus résolument dans la formation et renforcer l'accompagnement dans la durée des travailleurs sortants d'ESAT (2)	Systématisation des modules de formation aux professionnels des ESAT (si possibles modules inter-ESAT) sur les spécificités des troubles psychiques, spectre autistique, comportement	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Appel à candidature CNR « transformation de l'offre » ▶ Via CPOM ESAT 	Publication AAC mai 2019 Période 2019-2020
	Développement d'une offre de formation en alternance accessible aux travailleurs d'ESAT	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Exemple : CAP en alternance ESAT Juralliance Jura (en montage) ▶ Opportunités d'ouverture des dispositifs PAVA (apprentissage pour jeunes TH) aux jeunes en ESAT avec projet milieu ordinaire ? 	En réflexion Non prioritaire (2021-2022)
	Donner de l'ampleur au dispositif Emploi Accompagné (DEA) et développer sa mise en œuvre au profit des travailleurs d'ESAT	Selon engagement national : gestionnaires DEA, Direccte-Agefiph-ARS pour modalités d'extension	Instruction nationale à venir 1 ^{er} semestre 2019
	Actions portées par ESAT (via réseaux, groupements...) visant à : > mieux accompagner les travailleurs en contrat MO dans la durée et de manière rapprochée > développer «l'expertise» des ESAT auprès des entreprises en matière d'adaptation organisationnelles, managériales, postes de travail...	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extension des PAS (prestations d'appui spécifique) aux travailleurs sortants d'ESAT et portés par ESAT - Voir financements possibles Agefiph ▶ Voir possibilités de soutien d'expérimentations <i>via</i> les CPOM 	Après mobilisation des partenaires externes (2020-2021)
	Incitation des organismes de formation (OPCA, IRTES...) à développer des modules spécifiques auprès des encadrants d'ESAT : « Préparation des travailleurs au milieu ordinaire » (accompagnement au changement, acquisition de savoir-être...)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Au besoin <i>via</i> CNR ▶ Information au CREAL et IRTES Travaux à conduire avec Région, Direccte... <ul style="list-style-type: none"> ▶ Cadre potentiel du PRIC (Plan régional investissement des compétences) 	Dès 2019



Objectifs	Type d'action	Potentialités, modalités	Calendrier
Inciter les ESAT à développer la prospection commerciale et à s'orienter vers de nouveaux marchés	Approches conjointes des ESAT & EA (plateforme intra-départementale ou départementale) autour des dynamiques de prospection et d'identification de marchés porteurs + réponses communes	Déjà effectif en Franche-Comté (Adaptea) et en partie en Bourgogne (Ateliers de Bourgogne) <ul style="list-style-type: none"> ▶ Voir pour systématisation en BFC via les CPOM ▶ Echanges avec les réseaux régionaux ▶ Appui ARS et Direccte 	2019-2022
	Incitation à développer le portage en propre d'activités ouvertes au public pour éviter la sous-traitance/dépendance à une entreprise et garantir la pérennisation des activités	Via CPOM ESAT	2019-2022
Apporter un appui aux actions innovantes portées par les gestionnaires d'ESAT	Appui technique et/ou financier aux activités nouvelles, aux dispositifs innovants transformant une partie de l'offre ESAT (par exemple dispositifs « tremplin/transition » au sein des ESAT)	Lancement d'un appel à candidature CNR spécifique « transformation de l'offre » Rapprochement avec Bourgogne Franche Comté Active pour opportunités d'offre de service d'appui & expertise financière (diversification activités, création, expertise organisationnelle ...)	Publication AAC mai 2019
Favoriser des passerelles actives entre milieu protégé, milieu adapté et milieu ordinaire (et inversement si nécessaire et selon les situations)	Appui pour le développement dans tous les ESAT de prestations externalisées (hors les murs), dont soutien face aux coûts de transports	Via CPOM ESAT : opportunités de modification des autorisations ?	2020-2022



Echanges au niveau régional pour inciter à des liens plus étroit entre ESAT & EA & structures d'insertion par l'activité économique (SIAE)	Réunions ARS – Direccte & réseaux Opportunités d'expérimentations conjointes Direccte-ARS ? Elargir aux SIAE dans un 2e temps.	Non prioritaire (2021-2022)
En EA et notamment pour les travailleurs sortants d'ESAT (vers EA) : développer des liens avec SAMSAH/SAVS pour l'accompagnement renforcé de ces travailleurs (phase d'adaptation)	Via CPOM SAMSAH Réunions ARS-Direccte-MDPH- services médico-sociaux	2019-2022
Déploiement des « coordonnateurs de parcours »	Soutien à l'expérimentation (formation / évaluation)	A définir
Echanges au niveau national pour assouplir le cadre réglementaire des Mises à disposition en milieu ordinaire	ARS (cadre réunions nationales) Réseaux ESAT (Andicat/UNEA)	Au fil de l'eau



Annexe 1 : thèmes d'entretien

Organisation générale de l'ESAT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Activités en interne et « hors les murs », MAD... ▪ Spécificité de la structure ESAT (dans le département, la région...) ▪ Temps partiel/temps séquentiel : taux, impact sur l'organisation, modalité d'accompagnement ▪ Regards sur l'évolution des publics ▪ Admission, orientation, flux d'entrées et sorties
Accompagnement des travailleurs au quotidien	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisation des services (formation, insertion professionnelle...) ▪ Relations avec les ESMS qui accompagnent les travailleurs
Relations engagées ou en projet avec les acteurs locaux et régionaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux instances et réseaux institutionnels ▪ Relations avec les entreprises et réseaux économiques ▪ Regard sur la qualité de la participation, les leviers, les points de blocage...
Inclusion « raisonnée » et perspectives	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vision des enjeux d'inclusion ▪ Vision sur l'évolution attendue des publics ▪ Projections ▪ Projets de développement ▪ Avenir des ESAT en général et avenir en particulier de l'ESAT concerné ▪ Accompagnement souhaité



Annexe 2 : ESAT rencontrés

Département	ESAT
Doubs	Adapei 25 – Technoland
	Pôle Solidarités Doubs Handicap
Territoire de Belfort	Adapei 90 - Hauts de Belfort
Côte d'Or	Acodège - Apro+
Haute-Saône	Adapei Pro 70 - Héricourt
Jura	Juralliance - Prestige
	ASMH - Salins les Bains
Saône et Loire	Atelier des PEP - Transition
	Mutualité française 71 - Chanteloup
Yonne	EPNAK - Cedaitra
Yonne	Boisseaux Espérance Yonne – La Wivre
Nièvre	Fédération des œuvres laïques 58 - La Vernée

