

PROJET D'ETABLISSEMENT

2014/2018



ESAT 4 VAULX-JARDIN

ESAT 4 Vaulx-Jardin – Coetfinet 22 130 CORSEUL Tél : 02.96.82.70.71
Site internet : www.4vaulx-jardin.com

SOMMAIRE

SOMMAIRE	Page 2
INTRODUCTION	Page 3
Chapitre 1. - LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ESAT	Page 4
1.1 – L'utilité sociale de l'ESAT	Page 4
1.2 – L'environnement de l'ESAT	Page 8
1.3 – Les prestations offertes	Page 10
Chapitre 2. – OBJECTIFS ET METHODOLOGIE	Page 11
2.1 – Le cadre institué	Page 11
2.2 – La procédure d'accueil	Page 12
2.3 – La personnalisation de l'accompagnement	Page 12
2.4 – L'expression et la participation des usagers	Page 16
2.5 – La promotion de la bientraitance et la prévention de la maltraitance	Page 17
Chapitre 3 – ORGANISATION DE L'ESAT	Page 19
3.1 – La configuration de l'ESAT	Page 19
3.2 – Les ressources matérielles	Page 20
3.3 – Les ressources humaines	Page 23
3.4 – L'organisation de l'activité	Page 27
3.3 – Le système d'information et de communication	Page 29
Chapitre 4 – LAPROSPECTIVE ET LES PERSPECTIVES DE L'ESAT	Page 31
4.1 – Les outils de suivi et de veille stratégique	Page 31
4.2 – Les instances de veille stratégique	Page 31
4.3 – La prospective de l'ESAT	Page 32
CONCLUSION	Page 36
DOCUMENTS ANNEXES :	Page 37
- Tableau de synthèse des documents annexes	Page 37
- Organigramme	Page 38
- Carte partenariale	Page 39
- Projet d'atelier	Page 40
- Evaluation diagnostique et orientations du projet d'établissement	Page 54

INTRODUCTION

La rédaction du dernier projet d'établissement date de 2004. Depuis cette date, plusieurs directeurs se sont succédés inscrivant le développement de l'établissement sur le plan de la production pour les deux premiers, sur le plan médico-social pour la dernière directrice.

Ces périodes de direction ont été assez courtes, trois ans pour la première, trois ans pour les deux suivantes. Dans ce contexte, la mise en œuvre du projet d'établissement a reposé sur le cadre institué et sur les orientations qu'ont apportées les directeurs précédents.

On peut distinguer plusieurs périodes, une première de développement de la production, notamment de l'atelier compostage qui voit sa croissance arrivée à son apogée en 2008. Pendant cette période, l'ESAT enregistre un niveau de résultats financiers de ses deux budgets. Cette bonne santé économique permet d'engager des investissements conséquents au niveau de la production. L'activité médico-sociale développe les procédures inscrites dans le projet d'établissement.

La seconde période marque une lente érosion des résultats de l'atelier compostage dont l'activité décroche à partir de 2009. Les autres ateliers se stabilisent voire se développent, notamment l'atelier JEV qui voit la constitution d'une quatrième équipe. Les bons résultats financiers pour le budget DGF permettent de réaliser des investissements importants et nécessaires pour apporter un bien-être aux usagers et réaliser la réfection de l'atelier restauration en 2011/2012.

En 2008, l'association s'engage dans la démarche d'évaluation interne. La Direction Générale fait le choix d'élaborer des référentiels propres à chacun des établissements. Les établissements sont accompagnés d'un formateur-consultant. La démarche permet d'approfondir la méthodologie. L'ESAT fait le choix du processus de « personnalisation de l'accompagnement ». Il développe ainsi les référentiels concernant la « procédure de projet personnalisé », « la valorisation et le développement des compétences » en 2009 et 2010. Plus tard, en 2011, l'ESAT fait le choix d'approfondir la question de la participation et l'expression des usagers au travers du référentiel concernant la citoyenneté.

En avril 2011, un nouveau Directeur Général est nommé. L'orientation du travail concernant l'évaluation interne évolue. Le travail engagé était certes qualitatif mais cette méthodologie était assez lourde et n'était pas complètement harmonisée sur tous les établissements de l'association. La démarche est depuis collective avec un groupe de pilotage qui a élaboré les référentiels d'évaluation correspondant aux processus.

L'ESAT a réalisé à la fin de l'année 2013 son rapport d'évaluation interne, le projet d'établissement prend donc appui sur ce rapport pour dégager les orientations, les objectifs généraux pour les cinq prochaines années.

Chapitre 1. - LE POSITIONNEMENT INSTITUTIONNEL DE L'ESAT

1.1 L'utilité sociale de l'ESAT

L'ESAT est un établissement "*vers lequel la CDAPH oriente les personnes en situation de handicap de plus de 20 ans (ou à titre dérogatoire de plus de 16 ans) dont la capacité de travail a été reconnue comme inférieure à 1/3 de celle d'une personne non handicapée, au sens du droit de la sécurité sociale, qui ne peuvent momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni travailler dans une entreprise ordinaire ni dans une entreprise adaptée*" Réglementation et Législation des ESAT, Fiches Pratiques N°1, Mars 2011.

L'objectif prioritaire de l'ESAT est de participer à la plus grande autonomie possible de la personne accueillie, tant sur le plan professionnel que sur le plan social, afin de favoriser l'insertion sociale et professionnelle de la personne sur son bassin de vie (Pays de Dinan). L'ESAT est un lieu d'accueil autant qu'un lieu d'insertion.

Ses missions sont donc **de nature médico-sociale** :

A finalité professionnelle :

Proposer un travail à temps plein ou à temps partiel, qui soit valorisant et facteur de reconnaissance sociale et professionnelle.

Proposer des activités professionnelles adaptées aux capacités et compétences des travailleurs en s'appuyant sur la valorisation et le développement de celles-ci.

Appuyer le développement des compétences par un accès à la formation professionnelle, au développement du projet professionnel en préparant les candidats qui le souhaitent à une reconnaissance de compétences via le dispositif ARESAT "Différents et compétents".

Proposer des expériences de travail à l'interne lors de stages inter-ateliers, à l'externe lors de stages extérieurs ou des mises à disposition pour les personnes qui le souhaitent et qui ont des capacités suffisantes pour se rapprocher du milieu ordinaire.

A finalité éducative et de soutien :

Apporter un soutien socio-éducatif, en proposant des formations qui favorisent le maintien voire le développement des savoirs de base.

Développer les capacités de vie autonome par des actions spécifiques.

Participer au maintien de la santé et du bien-être.

Permettre l'accès aux droits et devoirs.

A finalité d'expression et de participation :

Développer l'accès aux droits, la participation active à la vie de l'établissement par l'expression de leur citoyenneté dans les espaces et instances de participation, de permettre aux usagers de mieux se repérer, de savoir qui interpeller.

L'ESAT 4 Vaulx-Jardin est un établissement géré par l'Association « Quatre Vaulx – Les Mouettes » dont le siège social est situé à Notre Dame du Guildo.

1.1.1 L'Association QUATRE VAULX-LES MOUETTES

L'association gestionnaire de statut privé « QUATRE VAULX – LES MOUETTES » est une association à but non lucratif dont le siège social est situé à Saint-Cast le Guildo. Elle s'appuie sur les valeurs fondamentales et universelles des droits de l'Homme et la convention internationale des Droits de l'Enfant. L'association s'engage en faveur du respect de l'autre, source de devoir et de responsabilité pour chacun.

L'association gère plusieurs établissements (200 salariés) et constitue un ensemble associatif accompagnant des personnes déficientes intellectuelles avec ou sans troubles associés :

- Le CAPM les Quatre Vaulx qui comprend un IME (50 enfants), SEAPH (16 enfants) à St Cast le Guildo, SESSAD (30 enfants et adolescents) à Lamballe.
- Les Foyers de vie de Créhen (21 résidents) et Pléné Jugon (55 résidents).
- Le CHAS (27 adultes) et le SAVS (38 adultes) de Plancoët.
- Le SATRA (12 places à ½ temps).
- L'ESAT 4 Vaulx-Jardin (97 ETP) à Corseul.

1.1.2 L'ESAT 4 VAULX-JARDIN

Créé en 1985, il s'est développé pour répondre aux besoins d'orientation professionnelle des jeunes usagers du Centre d'Adaptation Psychomotrice à Saint-Cast le Guildo. Le Maraîchage biologique a été la première activité pendant une dizaine d'année. Face aux besoins d'amendement organique, l'ESAT a développé une activité de compostage biologique. La place a manqué rapidement au vu du fort développement, l'association a par conséquent recherché des terres agricoles pour assurer le développement de l'ESAT.

L'ESAT accueille, aujourd'hui, un peu plus de 105 personnes en situation de handicap (97 ETP) sur le site de l'ESAT qui est à dominante agricole (15 ha), au lieu-dit Coëtfinet en CORSEUL. L'établissement accompagne les personnes dans leur projet d'insertion professionnelle au sein de 6 ateliers : Maraîchage et Boutique biologiques avec une certification ECOCERT (30 personnes), Station de Compostage biologique avec une certification ECOCERT (18 personnes), Restauration (12 personnes), Sous-Traitance (24 personnes), Jardins Espaces Verts (21 personnes).

Les usagers ont pour caractéristique principale une situation de handicap intellectuel avec ou sans troubles associés. Les personnes les plus fatigables bénéficient d'un accompagnement conjoint du Service Annexe de Travail Adapté à ½ temps le matin et l'après-midi dans leurs ateliers respectifs – 12 places d'accueil en SATRA, situé à l'ESAT.

L'ESAT est placé sous l'autorité de l'Agence Régionale de Santé (ARS). L'encadrement est de 23 ETP environ, il est placé sous la direction du Directeur Général de l'association assisté par un Directeur Adjoint. L'équipe de cadres est constituée du Directeur Adjoint, Chef de Service, Ingénieure de Fabrication, Psychologue. L'équipe d'encadrement des ouvriers se compose de 14 postes de moniteurs d'ateliers.

1.1.3 L'ESAT : « Valoriser et développer les compétences par une philosophie d'organisation apprenante et contribuer au développement durable »

L'ESAT inscrit son projet sur un triptyque qui relie trois concepts qui sont interdépendants : développement durable, organisation apprenante, citoyenneté. Ces trois concepts interagissent ensemble. L'activité de production s'est inscrite avant l'heure dans le développement durable, la mise en œuvre du projet d'établissement s'est peu à peu façonnée par le travail en réseau, notamment ARESAT, pour s'inscrire dans une philosophie d'organisation apprenante. Depuis peu, nous avons engagé la pleine expression et participation des usagers pour qu'ils soient acteurs de leurs projets et du projet d'établissement.

Avant l'heure, l'ESAT a conjugué le développement économique, écologique, social et humain pour contribuer au développement durable. Cette philosophie de production bio dans un dispositif ESAT rencontre et renforce notre position d'accompagnement.

Implantées en zone rurale, les activités de l'ESAT ont toujours été à dominante agricole. L'évolution des ateliers s'est faite progressivement. L'activité ESAT a démarré à Saint Cast le Guildo, deux activités dominaient : le compostage et le maraîchage biologiques. En 1987, l'association Quatre Vaulx – Les Mouettes acquiert un corps de ferme et une douzaine d'hectares à CORSEUL.

Les deux activités se développent, elles sont complétées plus tard par l'atelier Jardins et Espaces Verts et la Sous-traitance. Une boutique biologique (1990) complète l'activité maraîchage en assurant la vente en circuits courts des légumes produits à l'ESAT. L'ESAT confectionne les repas du midi (du lundi au vendredi) pour les ouvriers travailleurs handicapés et le personnel salarié, soit 110 repas/jour environ.

Sur le **plan social**, l'ESAT a fait évoluer son projet autour de la philosophie d'**organisation apprenante** qui est le socle de base de notre activité.

Le projet associatif indique que « *le management participatif des personnels est facteur de motivation, de dynamisme et de qualité tant pour la vie des personnes accueillies que pour la vie des professionnels* ».

Fort de ce principe, l'ESAT décline son projet à partir du **concept d'organisation apprenante** : « *Une organisation est dite apprenante lorsque sa structure et son fonctionnement favorisent les apprentissages collectifs, en développant une logique de professionnalisation et non de qualification. Les situations de travail sont exploitées aux fins d'apprentissage. Le travail en réseau et la capitalisation sont privilégiés, les échanges et la communication organisés. L'évaluation fait partie des pratiques courantes, elle est reconnue comme source de connaissances. L'encadrement, fortement impliqué, s'attache à mettre en cohérence management de la formation et management des compétences¹ ».*

¹ La Lettre du CEDIP - En lignes n° 16 - janvier 2001

Ce principe oriente notre projet d'accompagnement en direction des personnes, nous prônons le **droit au travail pour tous**. Chacun est "**Différent et Compétent**". Chacun peut développer ses apprentissages dès lors que la personne est dans un environnement favorable. L'accompagnement fait le pari que la dimension professionnelle renforcera la dimension personnelle qui sera facteur d'autonomie et de bien-être. La valorisation de la personne est source d'épanouissement au travail, de promotion et de **reconnaissance sociale et professionnelle, d'expression de la citoyenneté**.

1.1.4 Les personnes accueillies : caractéristiques, besoins, attentes

Les personnes accueillies à l'ESAT présentent des caractéristiques principales de déficiences légères à prononcées, avec ou sans troubles associés. Les caractéristiques de populations accueillies sont les suivantes :

Déficiences légères : 40

Déficiences moyennes : 51

Troubles psychologiques et psychiques : 12

Déficiences visuelles : 2

La population de l'ESAT provient en majorité de l'IME de l'Association Quatre Vaulx – Les Mouettes.

L'origine des personnes accueillies varie aujourd'hui beaucoup plus :

IME Quatre Vaulx – Les Mouettes : 50% environ.

Autres IME : 40%.

Autres parcours, ayant connu un passage plus ou moins long dans le milieu ordinaire de travail : 10%.

L'âge moyen des ouvriers est de 39,02 ans au 31/12/13, les hommes composent 76 % de l'effectif de l'ESAT.

L'hébergement : 27 personnes sont hébergées en appartements au Centre Hébergement et d'Accompagnement Social - 29 sont en appartements et bénéficient du Service d'Accompagnement à la Vie Sociale – 44 personnes résident chez leurs parents ou ont un appartement extérieur – 2 personnes sont hébergées en familles d'accueil.

Les représentants légaux représentent 59 personnes, 23 familles ou parents assurent la responsabilité légale des usagers, 21 personnes n'ont pas de tuteurs ou de responsabilité légale.

Les suivis psychologiques représentent 25 situations, le suivi par un médecin psychiatre intéresse 11 personnes de manière régulière.

L'ancienneté moyenne est de **14.48** ans pour l'ensemble de l'ESAT. Elle se distribue différemment sur les ateliers.

Les besoins se concentrent dans l'accompagnement au travail, le développement progressif de leurs compétences. Pour cela, l'ESAT s'appuie sur les principes d'accompagnement médico-social et la valorisation et le développement des compétences des ouvriers.

Les attentes des ouvriers reposent sur la sécurité de la situation de travail qui procure leur épanouissement personnel à travers l'expression de leur potentiel professionnel individuel, les réseaux de relations qui stabilisent leurs liens sociaux et concourent au bien-être.

1.2 L'environnement de l'ESAT

1.2.1 Eléments de contexte

A travers son projet d'établissement, la Direction est garante de l'application des lois de 75 – Loi 2002-02 rénovant l'action sociale et médico-sociale – Loi 2005 – 102 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

L'association a mis en place une démarche d'évaluation interne pour répondre au décret N° 2007-975 du 15 mai 2007 et se conformer au cahier des charges pour une évaluation externe. Au-delà de cette mise en conformité, cette démarche doit nous permettre de mieux identifier nos compétences et de les développer pour répondre à notre intervention médico-sociale.

L'ESAT est placé sous la responsabilité de l'Agence Régionale de Santé (ARS) et relève du Code de l'Action Sociale et des Familles. Sa création et sa modification ont été soumises à l'autorisation du directeur général de l'ARS au terme d'une procédure d'appel à projet.

Les dispositions du Code du travail ne s'appliquent pas aux travailleurs handicapés des ESAT, cependant les règles concernant la sécurité et l'hygiène, ainsi que la médecine du travail s'appliquent à l'ESAT.

Les personnes sont orientées par la CDAPH. Le contrat de soutien et d'aide par le travail est signé par le directeur de l'établissement et la personne dans le mois suivant son admission. Ce contrat doit ensuite être transmis à la Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH).

La législation et la réglementation applicables aux ESAT recèlent de multiples spécificités qui sont liées à la double nature de leurs activités (médico-sociale et économique), à la diversité des publics qu'ils accueillent, à leur modèle économique et budgétaire. Ces spécificités font de l'ESAT un établissement particulier et le catégorise comme un établissement et service social et médico-social.

L'activité de l'ESAT s'inscrit dans son territoire et notamment dans le Schéma Départemental en direction des personnes en situation de handicap.

L'Etablissement adhère à deux réseaux, le réseau ANDICAT² sur le plan national, le réseau ARESAT sur le plan régional. L'appartenance à ces deux réseaux a largement étayé l'évolution du projet d'établissement.

² Association Nationale de Directeurs et Cadres d'ESAT

Le ratio d'encadrement est de 6.32/ 105 personnes. Le niveau de formation des moniteurs est dans une bonne moyenne avec 12 personnes diplômées (moniteur d'atelier et éducateur technique spécialisé) sur 16,6 ETP.

- Restauration : 12 personnes – 2 moniteurs (2 ETP).
- Sous-traitance : 24 personnes – 2 moniteurs (2 ETP).
- Maraîchage et boutique : 30 personnes – 3 moniteurs (3 ETP).
- Jardins et Espaces Verts : 21 personnes – 5 moniteurs et 1 C.A.E (5,8 ETP).
- Compostage : 18 personnes – 3 moniteurs et 1 Contrat d'Avenir (3,8 ETP).

1.2.2 Le réseau relationnel de l'ESAT

L'ESAT est inscrit dans son territoire et son réseau de partenaires³. Cette inscription est capitale pour répondre à sa mission d'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap.

L'ESAT est ouvert par ses activités de production, la plupart des ateliers met les usagers en présence de la clientèle, le maraîchage avec sa vente en boutique et ses visites de scolaires, le compostage avec sa vente auprès des particuliers sur sa station de compostage, la sous-traitance qui réalise l'entretien des locaux dans les syndicats de propriétés et les entreprises, les Jardins et Espaces Verts qui travaillent pour les entreprises et les particuliers.

Dans les relations avec les partenaires, l'ESAT développe des liens privilégiés avec le CHAS et le SAVS. Les organismes de tutelles sont nos partenaires presque quotidiens. Ils peuvent visiter dans les journées les usagers pour lesquels ils exercent une mesure de protection.

Nous entretenons des relations régulières avec les établissements qui forment les jeunes, ceux-ci effectuent des stages assez nombreux dans tous les ateliers. Nous travaillons avec les chargés d'insertion dans le cadre du partenariat inter-établissements de l'association (IME - SIPFP) et avec les établissements du même type en Côte d'Armor et d'Ille et Vilaine du fait de notre situation géographique.

Le lien avec les parents s'effectue naturellement. Les parents téléphonent au directeur adjoint pour évoquer des situations ou des demandes particulières (congés, maladie, préoccupations,..).

³ Carte partenariale de l'ESAT, annexe n°1, page 38

1.3 Les prestations offertes par l'établissement

Missions	Publics accueillis	Partenaires	Moyens	Supports et références
Accueillir et accompagner des stagiaires	Jeunes en SIPFP Adultes en échec en milieu ordinaire Jeunes adultes orientés	SIPFP – IME la Passagère – IME La Bretèche ⁴ Pôle Emploi, Mission Locale	Stages de découverte, d'approfondissement, de professionnalisation	Référentiel « développer et valoriser les compétences »
Proposer un poste de travail dans un atelier de référence	Personnes signataires d'un contrat d'aide et de soutien par le travail	MDPH – CDAPH – Médecin du travail	Commission d'admission Période d'essai Contrat d'aide et de soutien par le travail	Référentiels « développer et valoriser les compétences » et « projet personnalisé »
Accompagner le développement des compétences	Personnes en contrat d'aide et de soutien par le travail	ARESAT – centres de formations – entreprises- collectivités locales	Projet personnalisé Plan de Formations et d'activité de soutien Stages inter-ateliers Stages extérieurs Mises à disposition	Référentiels « développer et valoriser les compétences » et « projet personnalisé »
Assurer un accueil et un accompagnement socio-éducatifs	Personnes en contrat d'aide et de soutien par le travail	Services de tutelles – SAVS – CHAS – CMPP – Hôpital St Jean de Dieu, médecins de ville ⁵	Accueil secrétariat médico-social Accompagnements moniteurs et chef de service, psychologue Plan de Formations et d'activités de soutien	Référentiels « développer et valoriser les compétences » et « projet personnalisé »
Favoriser l'expression d'une citoyenneté active	Personnes en contrat d'aide et de soutien par le travail	Conseil d'Administration Représentants des parents Représentants des représentants légaux	Réunions intra-ateliers Réunions du CVS Réunions institutionnelles Réunions d'ateliers Assemblée Générale	Référentiel « Citoyenneté »
Assurer la prévention et la gestion des risques	Tous les usagers	Membres du CHS-CT Tous les personnels	DUERP CHS-CT	Plan de prévention des risques Plan d'actions Bientraitance
Assurer les repas équilibrés	Tous les usagers	Diététicien CHAS – FOAE de Créhen – DDPP	Atelier de restauration de l'ESAT	Dossier de procédures HACCP
Assurer des transports collectifs	Tous les usagers	CAT VEOLIA – Taxis LEMOINE – CHAS	Services de transports routiers	Conventions de transports Charte « usage du Bus et du taxi »

⁴ Voir carte partenariale, page 38

⁵ Voir carte partenariale, page 38

Chapitre 2 – OBJECTIFS ET METHODOLOGIE

2.1 Le cadre institué

En application du cadre réglementaire et des textes de lois, l'ESAT a renforcé sa politique d'accompagnement des usagers à partir de 2009 en formalisant des pratiques existantes à l'aide de référentiel et en ayant une approche d'ingénierie sociale pour conceptualiser ses objectifs et la méthodologie mise en œuvre.

Nous allons reprendre les chapitres du rapport d'évaluation interne de 2014 pour présenter le cadre institué de l'ESAT.

2.1.1 Garantie des droits individuels et collectifs

- La garantie des droits individuels est régie par la charte des droits et libertés de la personne accueillie. Le consentement de l'utilisateur est systématiquement recherché pour toutes les pratiques le concernant. L'accompagnement médico-social est assuré dès le premier contact. Le personnel dispose d'un savoir-faire certain (communication, confidentialité, application des procédures, courriers, contrat, convention, consultation du dossier personnel, ...).
- La garantie des droits collectifs est régie par la loi 2002-2 qui détermine la participation et l'expression des ouvriers. L'expression d'une citoyenneté a été approfondie avec un référentiel sur ce thème en 2011.
- La gestion des dossiers personnels des usagers est encadrée par une procédure inter-établissements et associative.

2.1.2 La personnalisation de l'accompagnement

- La loi 2002-2 institue une procédure de projet personnalisé. Celle-ci a fait l'objet d'un référentiel spécifique. A l'occasion du projet, l'utilisateur est systématiquement consulté, sa parole est écrite. Un moniteur référent est désigné pour l'accompagner.
- Le projet personnalisé s'effectue en équipe pluri-disciplinaire, un compte-rendu est écrit, il comprend des éléments de contexte, d'analyse, de parole de l'utilisateur, d'objectifs à mettre en œuvre, d'actions concrètes à réaliser.
- Le moniteur référent assure le suivi du projet et l'évaluation de la personne.

2.1.3 Promotion de l'autonomie, de la qualité de vie, de la santé et de la participation sociale

- Les lois 2002-2 et 2005-102 engagent l'établissement à approfondir les pratiques en direction des usagers. L'accueil, l'information et la communication ont une procédure inscrite dans le référentiel « projet personnalisé ».
- La qualité de vie se rapporte à l'accompagnement socio-éducatif assuré dès l'arrivée au travail, poursuivi par les moniteurs qui orientent, se mettent en contact avec les services et interlocuteurs compétents. Une procédure de signalement des incidents et accidents est appliquée systématiquement.

- L'accompagnement à la santé est une préoccupation quotidienne avec une population plus exposée aux problèmes de santé, aux phénomènes de vieillissement et à la fatigabilité. C'est un axe d'intervention qui s'est renforcé ces dernières années.
- La participation sociale est un de nos principes d'accompagnement. Elle est bien sûr encadrée par la loi 2005-5 mais nous considérons que plus les ouvriers sont acteurs en se saisissant de tous les moyens d'expression plus ils sont en capacité de l'être en participant aux différentes instances de l'établissement et de l'association.

2.2 La procédure d'accueil

La procédure est encadrée et appliquée systématiquement : nous distinguons l'accueil des stagiaires et des usagers signataires d'un contrat d'aide et de soutien par le travail.

L'accueil des stagiaires est formalisé, l'accueil téléphonique est assuré tous les jours, chaque demande est traitée par le secrétariat de direction qui oriente les appels vers le chef de service ou le directeur adjoint. Nous demandons un écrit (lettre simple et CV) qui marque la démarche de demande de stage. Dès lors, un entretien formel est proposé, celui-ci permettra d'évaluer et d'orienter la personne vers un atelier. Une visite est réalisée. Trois stages sont proposés : stages de découverte (1 semaine), d'approfondissement (15 jours), de professionnalisation (1 mois). Chaque étape fait l'objet d'une évaluation. A l'issue de ce parcours, une commission d'admission est réalisée qui validera la période de stages et proposera une entrée à l'ESAT.

L'accueil des usagers signataires d'un contrat d'aide et de soutien par le travail se réalise par le directeur adjoint qui reçoit la personne en entretien. Il lui fait lecture du livret d'accueil, du règlement de fonctionnement, du contrat d'aide et de soutien par le travail. L'entretien permet un échange qui pose les bases du futur projet personnalisé. Dès l'entrée, un moniteur référent est désigné. Celui-ci assure un accompagnement de proximité. Un tutorat est mis en place avec un autre ouvrier de l'atelier.

Le dossier de l'utilisateur est constitué dès la commission d'admission. Le secrétariat médico-social effectue toutes les démarches administratives, les déclarations en vigueur auprès des organismes. Une procédure sur le plan associatif définit la constitution et la consultation du dossier individuel des usagers.

2.3 La personnalisation de l'accompagnement

La personnalisation de l'accompagnement des travailleurs a fait l'objet d'un travail en profondeur en 2009. Nous avons réalisé deux référentiels sur ce processus : « projet personnalisé » et « valoriser et développer les compétences ». Ils ont permis la rédaction de projets d'amélioration, d'une évaluation, de questionnaires de satisfaction. Les objectifs opérationnels sont déclinés chaque année, ils composent notre activité médico-sociale.

2.3.1 Les besoins et attentes des usagers

Les besoins et attentes de l'utilisateur sont une partie intégrante de l'accompagnement des ouvriers. Chaque ouvrier a un moniteur référent qui veille aux conditions de travail. La discussion est quotidienne (voir questionnaire sur le bien-être à l'ESAT).

Le moniteur référent a un lien d'accompagnement privilégié qui facilite l'expression des usagers. L'expression est parfois limitée mais elle est présente sous différentes formes. Nous veillons à sortir des modes et des temps d'expression trop formels où la parole de l'utilisateur peut être contrainte, pour au contraire être à l'écoute du temps et du mode d'expression de la personne.

Les formations actions de notre réseau ARESAT favorisent l'expression, nos modalités d'accompagnement concernant la valorisation et le développement des compétences encouragent, chacun à sa mesure à s'exprimer.

2.3.2 L'élaboration et la conduite du projet personnalisé

L'élaboration du projet personnalisé a été redéfinie en 2009. Elle a fait l'objet de plans d'actions spécifiques en 2009 et 2010. Elle est aujourd'hui opérationnelle, s'ajuste, s'enrichit de nouvelles dimensions. Nous approfondirons les dimensions d'évaluation, de partenariat, d'outils de suivi de mise à disposition.

Le déroulement de la procédure est identique pour tous les usagers. Nous reposons notre analyse sur des informations échangées avec l'utilisateur et le moniteur, des informations à base d'évaluation.

La réunion de projet personnalisé se déroule pendant 1h30 environ, la 1^{ère} partie est consacrée à l'échange de l'équipe pluri-disciplinaire et le représentant légal. La 2^{nde} partie laisse la place à l'échange avec l'utilisateur. Nous rédigeons les objectifs de travail au cours de la réunion.

Le directeur adjoint signe tous les comptes rendus, anime avec le chef de service les réunions de projet personnalisé. Il est de fait garant de l'atteinte des objectifs fixés dans le projet.

Chaque professionnel a connaissance du projet et des actions à mettre en œuvre. Le récapitulatif des actions de l'année est accessible dans le document Plan de Formations et Activités de Soutien sur notre réseau intranet.

2.3.3 Les échanges avec les représentants légaux et les familles

Les familles et les représentants légaux sollicitent le plus souvent le directeur adjoint et le chef de service, à l'occasion par exemple d'une absence, d'une difficulté. La communication est directe, elle se fait le plus souvent au téléphone. Elle est exercée aussi par le directeur adjoint qui contacte librement les représentants légaux et les familles pour évoquer l'accompagnement en cours. Les situations nécessitent quelquefois une rencontre de type "synthèse", elles sont fixées assez vite pour examiner la situation ou à l'occasion de la programmation d'un projet personnalisé.

2.3.4 Le suivi des projets personnalisés

Le projet personnalisé est un document référence pour tous les acteurs du projet : l'usager qui en a connaissance, le représentant légal, le moniteur, le chef de service, le directeur adjoint. Le suivi des projets personnalisés est continu, les réunions d'analyse de pratiques ont lieu tous les quinze jours avec la psychologue de l'établissement. Les moniteurs et la psychologue croisent les objectifs d'accompagnement.

Le moniteur veille à adapter tous les jours les capacités et compétences de l'ouvrier à son poste. Les compétences sont identifiées à l'aide de fiche GERFI et d'une cartographie des compétences de l'atelier. Nous utilisons des fiches techniques pour développer les apprentissages, nous avons mis en place des portefeuilles de compétences pour valoriser les compétences, le développement de celles-ci se réalise avec le dispositif de reconnaissance de compétences, l'accès à la formation.

Nous avons une grande vigilance pour prévenir les difficultés des usagers au quotidien. Cette dimension est une préoccupation de l'accompagnement des travailleurs. Chaque journée est particulière en fonction de l'environnement de travail, des événements personnels. Les postes et tâches sont adaptés tous les jours.

2.3.5 La valorisation et le développement des compétences

Le projet d'insertion et de promotion professionnelle s'intègre dans les valeurs associatives et dans le principe du réseau ARESAT « Différents et Compétents » qui fonde son action sur la promotion, la valorisation et le développement des compétences des personnes.

Le projet de chaque usager n'est pas fortement écrit, il est formalisé dans le cadre du projet personnalisé. La mise en œuvre des moyens d'accompagnement se densifie avec le temps (fiche d'évaluation, fiches techniques, cartographie des compétences, portefeuille de compétences, reconnaissance de compétences, convention de mise à disposition) et s'adapte au rythme de la personne et de son envie.

Beaucoup font le choix de présenter leurs compétences auprès d'un jury qui va valider les connaissances, le savoir-faire, le savoir-être à un poste de l'atelier. Le moniteur prépare un dossier à partir de fiches techniques. Les supports de présentation sont variés, ils s'adaptent aux capacités des usagers. Puis vient le jour de la présentation devant le jury, la relation éducative avec le moniteur a préparé l'usager à cette épreuve formelle.

Les usagers en ressortent grandis, plus conscients de leurs valeurs. La reconnaissance renforce les dimensions personnelles et professionnelles et il est fréquent que cette étape modifie très sensiblement le positionnement et le parcours d'insertion en donnant une impulsion, une dynamique dans le projet de la personne.

Le travail sur le référentiel valoriser et développer les compétences a permis d'approfondir les modalités d'accompagnement en ce qui concerne l'accès à la formation et aux activités de soutien. Un plan de formation et d'activité de soutien est élaboré chaque fin d'année, il est évalué, ajusté et reconduit.

2.3.6 Les mises à disposition

Bien souvent, les personnes qui ont reçu une reconnaissance de compétences formulent l'envie de faire un stage en milieu ordinaire qui aboutit de temps en temps à une convention de mise à disposition.

5% de la population a fait l'expérience de mise à disposition. La convention de mise à disposition précise ces modalités d'accompagnement. L'accompagnement et le suivi sont assurés par le chef de service. Cela demande un suivi important, une disponibilité importante pour consolider l'accès au travail ordinaire. Nous approfondirons ce dispositif dans la période du projet d'établissement.

L'évaluation montre que les personnes prennent de la responsabilité, elles sont aussi plus conscientes de l'encadrement proposé à l'ESAT qui apporte la souplesse, la proximité qui est souvent moins présente en entreprise classique.

2.3.7 Le soutien médico-social

Nous avons déterminé en 2012 les thématiques d'intervention concernant les activités de soutien : Développement et maintien des savoirs fondamentaux, développement des capacités de vie autonome, maintien de la santé et du bien-être, connaissance des droits et devoirs.

- Le développement des savoirs fondamentaux est organisé sous forme de formation annuelle, elle s'accompagne d'initiation à l'informatique.
- Le développement des capacités de vie autonome regroupe la sécurisation des déplacements (conduite voiturette), challenge sur la sécurité, les gestes et postures dans la vie quotidienne.
- Le maintien de la santé et du bien-être concerne des interventions extérieures (relaxation-yoga, hygiène et esthétique, diététique et nutrition), actions régulières vers les médecins de ville, actions de prévention de la pénibilité et du vieillissement, actions sur les gestes et postures au travail avec l'animateur PRAPS de l'établissement.
- La connaissance des droits correspond à un accès à l'exercice du mandat de représentant au CVS. Tous les membres du CVS sont formés (formation à la citoyenneté, formation vivre en ESAT).

2.3.7 La sortie

La sortie est fixée par le cadre réglementaire de la loi 2002-2. La sortie est plutôt encadrée, soit une démission, une réorientation, un départ à la retraite.

En fonction des situations, la procédure de sortie peut être longue. Dans tous les cas, elle est accompagnée. Le planning des effectifs anticipe et programme les départs des usagers pour chaque semestre, il est actualisé périodiquement et est accessible sur le réseau intranet.

Pour chaque sortie, un projet personnalisé a formalisé le départ : la réorientation, la retraite, la démission. Des courriers actant la situation sont transmis à l'utilisateur, à la famille, à son représentant légal. Un entretien avec le directeur adjoint a lieu. Des courriers sont envoyés à la CDAPH pour acter la sortie administrative.

La plupart du temps, le secrétariat de direction pilote toute la démarche. La secrétaire de direction soutient le travailleur dans la constitution des pièces, se met en rapport avec les services de tutelles.

Lors d'une sortie, le travail d'accompagnement s'est réalisé autour du projet personnalisé. La situation est connue, beaucoup d'actions sont mises en place à cette occasion.

La transmission d'informations à une autre structure de type ESAT est assez rare. Les informations sont passées dans le cas d'une réorientation. Elles sont apportées lors d'une demande du juge des tutelles, des services de la gendarmerie. Dans un autre cas, il n'y a pas de transmission d'information sans accord de l'utilisateur.

Les sorties à l'initiative de l'ESAT sont peu fréquentes. Le travail d'accompagnement à l'occasion du projet personnalisé a approfondi la situation. Dans la plupart des cas, un compromis est trouvé dans le cas de comportement inadapté. La démission est le plus souvent la règle. Dans le cas d'inaptitude au travail, la procédure est plus longue puisqu'elle passe par l'avis du médecin du travail, un courrier à la MDPH assorti d'une évaluation. Pour une réorientation, la procédure peut être longue. Le projet personnalisé acte la situation, la famille et l'utilisateur sont présents. L'accompagnement et le travail auprès de la famille s'apparentent alors à de la médiation pour expliciter, accepter l'idée qu'une réorientation est à envisager.

Dans les cas d'inaptitude au travail, la direction et la secrétaire de direction se sont mises en rapport avec les services de la CDAPH pour examiner les situations d'inaptitudes au travail (fort absentéisme). La CDAPH a proposé un courrier pour sortir de situation administrativement inextricable. Nous utilisons, désormais, cette procédure.

2.4 L'expression et la participation des usagers

L'expression et la participation des usagers sont une pierre angulaire de notre projet d'établissement. Nous avons formalisé cet objectif général dans le référentiel concernant la « citoyenneté ». Nous répétons ici que cet objectif s'inscrit dans une philosophie d'intervention d'organisation apprenante.

Nous appliquons la charte des droits et libertés de la personne et la loi 2005-102 en permettant l'expression d'une citoyenneté active dans la réalité de fonctionnement des ateliers en organisant des réunions intra-ateliers. Nous formons les personnes à leur représentation à l'exercice de leur mandat de membre du CVS (formation à la Citoyenneté – UNIFAF).

L'ESAT a travaillé un référentiel sur la citoyenneté en 2010, il est particulièrement axé sur les droits collectifs en mettant l'accent sur l'expression et la représentation des usagers dans le fonctionnement de l'établissement par l'intermédiaire du CVS.

Nous sommes particulièrement attentifs aux modalités d'expression des usagers, notre philosophie est qu'ils sont partie prenante du fonctionnement de l'établissement par leur représentation. Cela veut dire qu'ils sont consultés assez régulièrement par voie d'enquête, que les membres du CVS s'emparent de ces enquêtes, discutent les résultats en CVS.

Cette dimension des droits collectifs repose sur les droits individuels. Chaque usager peut interpeller facilement la direction ou les cadres pour faire état d'une interrogation, d'une difficulté, d'une idée de manière formelle à l'aide de ses représentants mais aussi informelle par simple discussion.

Les représentants des usagers au CVS sont bien sûr élus tous les trois ans, ils bénéficient de formation pour exercer leur mandat chaque année.

Les élections sont organisées tous les trois ans, le président est élu par les autres usagers. Un administrateur, un représentant des parents, un professionnel - mandataire judiciaire, un professionnel salarié, le directeur adjoint participent au CVS.

Depuis l'élaboration du référentiel sur la citoyenneté, les enquêtes de satisfaction, de recueil de besoins sont régulières (évaluation projet personnalisé, transport, bien-être à l'ESAT et au travail).

Les questionnaires d'enquête sont le plus souvent accompagnés. Pour l'enquête sur le bien-être à l'ESAT et au travail, une stagiaire ETS a mené l'enquête avec le président. Ils se sont rendus dans chaque atelier, en explicitant le questionnaire lors d'un entretien collectif de deux heures environ. Les réponses étaient anonymes et individuelles mais chaque question faisait l'objet d'échanges, la stagiaire et le président ont recueilli ces échanges. Ils ont présenté les résultats en CVS, nos commentaires en CVS ont été alimentés par le recueil des échanges des entretiens collectifs.

Les résultats sont largement communiqués, tout d'abord en CVS, par les représentants dans chaque atelier, commentés en réunions intra-ateliers avec les moniteurs, communiqués par écrits aux représentants légaux et aux familles (enquête d'évaluation de la mise en œuvre d'une nouvelle procédure projet personnalisé en 2010).

2.5 La promotion de la bientraitance et la prévention de la maltraitance

La promotion de la bientraitance est inscrite dans notre intervention médico-sociale fondée sur la philosophie d'organisation apprenante, sur la promotion des personnes en situation de handicap et le dispositif ARESAT « Différent et Compétent », sur le droit au travail pour tous et sur notre posture d'accompagnement.

2.5.1 La promotion de la bientraitance

Nous tentons de conduire notre projet d'établissement sur une éthique de réciprocité, telle que la définit Paul RICOEUR⁶. Elle caractérise la relation aux usagers. La réciprocité implique une relation sans obligation, ni sanction. Le processus de Don et de Contre Don constitue un vecteur de reconnaissance mutuelle⁷. Une relation apaisée sans domination et fondée sur le respect mutuel.

Cela constitue une posture de l'accompagnement, telle que la définit Maëla PAUL⁸, les rôles ne sont pas figés, il y a une égalité dans le « donner-recevoir ». L'enjeu autour de l'accompagnement est d'explorer la complexité de l'accompagnement qui assurera à des moments distincts les fonctions :

- De guidance pour orienter et conseiller.
- D'expérimentation par l'apprentissage pour créer les conditions de se « gouverner », de changer de statuts.
- De soutien pour protéger et faciliter les expériences.
- De consolidation pour étayer et renforcer les potentialités individuelles.

L'enjeu pour les usagers est d'être reconnu à leur place et pour leurs compétences pour qu'ils comprennent qu'ils peuvent agir sur les choses qui les concernent. Fort de cette reconnaissance, nous pensons qu'ils peuvent entreprendre des actions pour eux-mêmes.

« Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils doivent être, et vous les aiderez à devenir ce qu'ils sont capables d'être » Goethe.

2.5.2 La prévention de la maltraitance

L'association a travaillé à un guide associatif pour la promotion de la bientraitance et à la prévention de la maltraitance. Ce guide a été élaboré par les administrateurs et les cadres de direction de l'association après une session de formation conduite par l'URIOPPS de Bretagne.

Ce guide sera présenté à l'occasion de l'assemblée générale de l'association en avril 2014. Il sera ensuite diffusé à l'ensemble des salariés.

⁶ Paul RICOEUR, « Parcours de la reconnaissance » - Editions STOCK – 2002.

⁷ Intervention Jacques COCHIN, « La sociologie du DON », DHEPS REPS 43, Collège Coopératif de Bretagne.

⁸ Intervention Maëla PAUL, « Postures de l'accompagnement », DHEPS REPS 43, Collège Coopératif de Bretagne.

Chapitre 3 L'ORGANISATION DE L'ESAT

3.1 La configuration de l'ESAT

La fonction Gestion Relations Humaines repose sur le Directeur Général de l'association et le Directeur adjoint avec ses fonctions de délégations en l'absence de directeur. Le directeur adjoint assure la mise en œuvre du projet d'établissement. L'extension de ses responsabilités le conduit à participer pleinement à la fonction GRH.

Cette organisation est récente (octobre 2011), elle connaît des évolutions, des ajustements en fonction des délégations progressives du Directeur adjoint. Depuis cette date, la forme de management a évolué. Il faut dire ici que la forme de management de la Directrice, en poste précédemment, a été gravement mise en cause par les instances de représentation du personnel.

L'établissement évolue donc dans la forme de son management, dans son projet sous l'impulsion de son Directeur Général assisté du Directeur adjoint. Des changements lents mais progressifs sont engagés, ils prennent appui sur la philosophie de l'association qui fonde le management de ses établissements sur la participation. L'ESAT s'appuie donc sur le management participatif, intègre la démarche d'amélioration continue de la qualité comme un levier principal pour l'évolution de son projet. La démarche d'évaluation s'étend progressivement, elle est présente dans quasiment tous les secteurs d'activités de l'ESAT.

Depuis 2013, l'ESAT connaît un renouvellement assez important de son effectif avec de nombreux départs à la retraite, 5 départs sur 26 salariés. L'évolution au poste de direction, les départs en retraite doivent être accompagnés sur le plan RH. L'organisation est modifiée, le futur fonctionnement anticipé.

Ainsi, la réactualisation du projet d'établissement a démarré avec l'évaluation interne en 2009 avec le processus de personnalisation de l'accompagnement : projet personnalisé et valoriser et développer les compétences. Ces deux référentiels marquent un engagement dans une démarche d'évaluation, de toilettage des pratiques et leur approfondissement. Ils marquent aussi l'apprentissage d'une démarche participative qui a télescopé des pratiques anciennes en utilisant les ressources professionnelles acquises de l'expérience.

Il manquait à l'ESAT une formalisation de ses principes, de ses pratiques en apportant une forme d'ingénierie sociale pour identifier celles-ci tout en les faisant évoluer. Le travail depuis 2009 a donc nécessité un assez grand investissement pour catégoriser les pratiques et développer des axes de développement pour asseoir les fondamentaux de l'accompagnement professionnel des personnes.

Les usagers sont aujourd'hui de plus en plus partie prenante du fonctionnement de l'ESAT. Le troisième référentiel sur la citoyenneté a reposé les bases de cette expression et cette

participation. Les usagers ont été progressivement formés et les moyens de cette participation ont été développés.

L'arrivée du Directeur Général en avril 2011 est déterminante dans les changements actuels. Le management participatif est un principe fondateur, la démarche d'évaluation l'est tout autant.

3.2 Les ressources matérielles

L'ESAT 4 VAULX-JARDIN est situé au lieu-dit Coëtfinet en Corseul, commune rurale, à proximité d'une sous-préfecture des Côtes d'Armor : Dinan. Nous sommes en Haute Bretagne, à l'extrémité Est du parcours touristique de la Côte d'Emeraude.

Une route importante est distante de 7 kms, l'établissement n'est donc pas enclavé. Il est en bordure d'une route départementale qui mène à la route qui relie la Normandie à la Bretagne.

3.2.1 Le site et les locaux

Le site est à dominante agricole, les bâtiments sont pour la plupart de plain-pied. Ils sont constitués d'un bâtiment principal dit "administratif". C'est un ancien corps de ferme qui a été réhabilité. Attenant à ce bâtiment, se trouve l'atelier restauration entièrement rénové. L'ensemble harmonieux sur le plan architectural, se trouve en léger contrebas d'un parc arboré.

Un peu plus loin, de la zone dite haute, se trouvent les ateliers JEV et maraîchage qui sont de plain-pied. La zone basse est constituée de la station de compostage de plain-pied et de la sous-traitance, de plain-pied.

Nous avons élaboré un plan de circulation en 2009 sur tout le site, un panneau d'affichage avec un plan présente l'environnement géographique de l'ESAT. Nous avons des affichettes du plan de circulation à destination des visiteurs.

La signalétique est adaptée aux personnes à mobilité réduite, des places de parking sont matérialisées au sol, la signalétique indique les différentes zones d'activités.

Un panneau à l'entrée présente le plan du site avec ses différentes zones. Un plan de circulation a été travaillé, la circulation étant une action à part entière du plan de prévention des risques chaque année.

Les zones de parking disposent de places pour les personnes à mobilité réduite. La partie de bâtiment administratif est accessible à son rez-de-chaussée, non accessibles à ses étages. Le bâtiment atelier et salles de restaurations sont conformes aux normes d'accessibilité, il est de plain-pied. Pour les autres bâtiments de la zone haute, ateliers JEV et maraîchage, ils sont de plain-pied.

Un chemin piétonnier rejoint la zone basse, il est d'une longueur de 400 m environ. Il est large de 1.20 m dans sa plus petite largeur. Il est bordé d'une main courante, son revêtement est fait de sable gris compacté. Le chemin est éclairé en hiver. La zone basse est constituée des deux ateliers compostage et sous-traitance qui sont de plain-pied.

3.2.2 Les équipements

L'environnement est à dominante agricole, l'ESAT est bordé de grandes haies « brises vent » de peupliers. Le premier accès est une vue sur un parc arboré, anciennement jardin médicinal, faiblement entretenu. La vue sur le bâtiment administratif peut être qualifiée de belle. Ancien corps de ferme, il a connu des réhabilitations successives. L'atelier et les salles de restauration prolongent ce bâtiment avec sa dernière réhabilitation (photo de couverture).

Les bureaux sont nombreux, leur fonctionnalité devra être optimisée. On y trouve le secrétariat médico-social et son accueil, le secrétariat comptable, le secrétariat commercial, une salle de réunion, les bureaux de la psychologue, de l'ingénieur de fabrication, du chef de service, du directeur adjoint. Le SATRA est au 1^{er} étage de ce bâtiment, il a été rénové, une salle d'activité est accessible par une passerelle couverte. Une infirmerie est à proximité du SATRA.

L'atelier de restauration est de 200 m², les salles de restauration sont de plain-pied. Elles ouvrent sur le jardin pour une surface de 200 m².

Tous les bureaux sont connectés en intranet, les ordinateurs sont récents. Le réseau téléphonique est très récent avec une baie de brassage informatique et téléphonique.

L'atelier JEV dispose de deux bureaux, de deux vestiaires, de sanitaires partagés avec l'atelier maraîchage. Il y a une salle de pause, un atelier mécanique, un hangar matériels de 290 m² récent. L'architecture est de type hangar agricole. Les bureaux sont équipés d'ordinateurs, de téléphones fixes et mobiles. Une boutique de vente de légumes et fruits biologiques complète le bâtiment.

Un ensemble de bâtiments en préfabriqué compose un lieu d'accueil géré par les usagers. Il y a un terrain de boules, un espace couvert où l'on peut jouer au ping-pong, une cafétéria, une salle avec un billard et un baby-foot. Les usagers gèrent une caisse avec remise au coffre tous les jours. Une réhabilitation de ce lieu est programmée.

L'atelier maraîchage est de type hangar agricole. Il regroupe une grande salle de pause, un bureau moniteur vétuste et petit, deux vestiaires hommes et femmes, et autour un lieu de tri des légumes, une salle de forçage d'endives. Une réhabilitation de ce lieu est souhaitable pour offrir des vestiaires appropriés pour les moniteurs et les ouvriers. Les espaces de production sont répartis sur le site de l'ESAT (8000 m² de serres et 3.5 ha en plein champ).

La zone basse est accessible à pied par le chemin piétonnier, et la route qui borde les étangs. Un plan de circulation balise l'accès de cette zone assez dangereuse liée au travail des engins de chantier, de tracteurs, de camions, de voitures particulières venant charger des produits du compostage.

Les bâtiments sont de type agricole de plain-pied. L'atelier sous-traitance comprend un bureau, deux salles de production de 200 m² et une aire de stockage de 100 m². Il y a une salle de pause, des vestiaires et sanitaires de type algéco sont à l'extérieur.

L'atelier compostage est très étendu (2 ha). Il est composé de deux bureaux, d'une salle de pause, d'un vestiaire, d'un laboratoire de type algéco. Le reste des bâtiments compose la chaîne d'ensachage. La zone de fabrication et de retournement des matières premières est de 12 000 m² pour la fabrication des produits du compostage. La vente se faisant en direct, un chalet est situé près de la sortie de la zone de circulation pour les véhicules de moyenne capacité.

3.2.1 Le matériel

Il est globalement assez performant, il est récent. Il a pu bénéficier des plans d'investissements pour les budgets BAPC et DGF.

Nous avons vu que les réseaux informatiques et téléphoniques étaient rénovés. L'atelier restauration dispose aujourd'hui d'un atelier fonctionnel et aux normes avec un niveau d'équipements satisfaisant.

Le SATRA est dans un espace qui a été rénové, il faut penser son extension, notamment pour améliorer sa salle d'activité.

Le matériel roulant et de production aux Jardins et Espaces Verts est renouvelé. L'atelier est plutôt bien équipé. L'entretien est réalisé par notre atelier mécanique.

A l'occasion d'un audit d'organisation sur l'atelier maraîchage, nous pouvons considérer que l'atelier bénéficie de matériel adapté qui a profité aussi de plan d'investissements suivis.

L'atelier sous-traitance est correctement équipé, le niveau d'investissement est moindre pour cet atelier. Au regard d'un développement progressif de son activité « prestations de nettoyage de locaux », il devra sans doute s'équiper de matériel plus lourd (laveuse-cireuse). Il faut penser à l'agrandissement des locaux pour mener des activités de production diversifiées, l'aire de stockage est aujourd'hui insuffisante.

L'atelier compostage représente un niveau d'investissement conséquent chaque année. Nous procédons en ce moment à la rénovation de la zone d'ensachage. A chaque fois, cela procède d'une étude et d'un projet structuré au vu des enjeux financiers et de sécurité que cela représente.

Le parc roulant est assez conséquent, il est renouvelé régulièrement. Il bénéficie sur site d'un entretien régulier de l'agent technique supérieur assorti de fiches d'entretien. Nous

avons recours à de la location longue durée pour les camions de l'atelier JEV et le véhicule de direction. Nous acquerrons certains véhicules après LLD.

3.3 Les ressources humaines

3.3.1 L'organigramme et la distribution des fonctions⁹

La fonction Gestion Relations Humaines repose sur le Directeur Général de l'association et le Directeur adjoint avec ses fonctions de délégations en l'absence de directeur. Le directeur adjoint assure la mise en œuvre du projet d'établissement. L'extension de ses responsabilités le conduit à participer pleinement à la fonction GRH.

Cette organisation est récente (octobre 2011), elle connaît des évolutions, des ajustements en fonction des délégations progressives du Directeur adjoint. Depuis cette date, la forme de management a évolué. Il faut dire ici, que la forme de management de la Directrice, en poste précédemment, a été gravement mise en cause par les instances de représentation du personnel.

L'établissement évolue donc dans la forme de son management, dans son projet sous l'impulsion de son Directeur Général assisté du Directeur adjoint. Des changements lents mais progressifs sont engagés, ils prennent appui sur la philosophie de l'association qui fonde le management de ses établissements sur la participation. L'ESAT s'appuie donc sur le management participatif, intègre la démarche d'amélioration continue de la qualité comme un levier principal pour l'évolution de son projet. La démarche d'évaluation s'étend progressivement, elle est présente dans quasiment tous les secteurs d'activités de l'ESAT.

Depuis 2013, l'ESAT connaît un renouvellement assez important de son effectif avec de nombreux départs à la retraite, 5 départs sur 26 salariés. L'évolution au poste de direction, les départs en retraite doivent être accompagnés sur le plan RH. L'organisation est modifiée, le futur fonctionnement anticipé.

Nous présentons l'organigramme fonctionnel de l'Etablissement projeté en 2014 après les départs en retraite.

L'équipe de direction est composée du Directeur Général et du Directeur Adjoint.

Les missions attribuées au *Directeur Adjoint (cadre de direction)* concernent l'ensemble de la mise en œuvre du projet d'établissement. Les missions déléguées sont définies à partir du Document Unique de Délégations du Directeur Général : Participer à la définition et assurer le management du projet d'établissement, Gérer et animer l'animation des ressources humaines en lien avec le Directeur Général, Participer à la Gestion économique, financière et logistique de l'établissement, Développer une expertise de l'intervention sanitaire et sociale sur le territoire d'intervention, Assurer la gestion des risques.

⁹ Organigramme de l'ESAT, annexe n°2, page 39

Les missions attribuées au *Chef de Service* (cadre) concernent la mise en œuvre des projets d'atelier et services de l'établissement, assurer le fonctionnement et l'organisation des ateliers et services de l'ESAT (recrutement CDD, management, information et communication), participation à gestion économique, financière et logistique de l'établissement (investissements, suivi des tableaux de bords, information et prévention gestion des risques).

L'ingénieure de fabrication (cadre) : ses missions sont concentrées sur la responsabilité de l'atelier compostage et sur sa participation à la commercialisation des produits de l'atelier. Elle assure l'ingénierie de production dans sa totalité, elle manage une équipe de moniteurs, d'agent technique supérieur.

La psychologue (0.20 ETP – cadre) assure le suivi psychologiques des usagers en entretien psychologique, des réunions d'analyse de pratiques avec les moniteurs tous les quinze jours.

L'agent Technique Supérieur (agent de maîtrise) est responsable du bon fonctionnement de l'ensemble des matériels de l'ESAT, participe à la gestion des risques de l'établissement (contrats de maintenance, suivi du DUERP), il participe à la préparation et au suivi des investissements.

Le coordinateur d'atelier JEV assure l'organisation de l'atelier. Il est responsable de l'activité de production tant sur le plan commercial que sur la mise en œuvre des chantiers sur toutes leurs dimensions.

Le coordinateur d'atelier Maraîchage assure l'organisation de l'atelier. Il est responsable de l'activité de production tant sur le plan commercial que sur la mise en œuvre des chantiers sur toutes leurs dimensions.

Sur le plan administratif, le Directeur Adjoint est responsable du management et de l'organisation des gestions administrative, financière, de gestion et commerciale de l'ESAT.

La secrétaire de direction (technicienne supérieure) est responsable de la mise en œuvre de la gestion administrative et médico-sociale de l'ESAT (plannings horaires, congés, embauches). Elle est assistée d'un agent administratif principal (0.5 ETP).

La comptable (technicienne supérieure) est responsable de la mise en œuvre de la gestion comptable et financière de l'ESAT (comptabilité, tableaux de suivis, paye). Elle est assistée d'une aide comptable (0.85 ETP).

Sur le plan commercial, le Directeur Adjoint est responsable du management et l'organisation de la gestion commerciale de l'ESAT.

Le technico-commercial (agent de maîtrise) est responsable de la mise en œuvre de la politique commerciale de l'ESAT sur la zone Bretonne et sur les départements limitrophes. Il est assisté de deux secrétaires commerciales (1.05 ETP).

Tous les personnels bénéficient d'une fiche de fonctions selon un modèle transversal associatif. Elles ont fait l'objet d'une validation en Conseil d'encadrement cadres et d'une information auprès des salariés. Les fiches de fonctions sont consultables en dossier partage sur notre réseau intranet.

3.3.2 La gestion des personnels

Le Directeur Général est responsable de la Gestion des Relations Humaines des salariés de l'ESAT. Le Directeur Adjoint assure la mise en œuvre de la politique GRH au quotidien en étroite relation avec le Directeur Général.

Le Directeur Général intervient sur toutes les embauches en CDI, décide de tous les recrutements en CDD (remplacements pour congés, maladie, surcroît de travail) après proposition du Directeur Adjoint. Il intervient en cas de non-respect du règlement intérieur sous interpellation du Directeur Adjoint.

Le Directeur Adjoint est responsable du management de l'ensemble des personnels ouvriers et salariés. Il mène son action sur les dimensions R.H. (management, organisation, gestion administrative). Il est secondé dans son action par le Chef de Service, l'Ingénieure de Fabrication, l'Agent Technique Supérieure, les Responsables d'Atelier, la Secrétaire de Direction, la Comptable ont un pouvoir hiérarchique sur les personnels qui travaillent directement sous leur responsabilité. Les missions et délégations sont écrites.

Des procédures de recrutement sont définies pour l'association. Les recrutements en CDD sont motivés et répondent aux besoins règlementairement. Les cadres intermédiaires effectuent les recrutements, les secrétaires de direction effectuent les démarches administratives d'embauche. Pour les CDI, les directeurs procèdent à une première phase de recrutement. La seconde étape est réalisée par le Directeur Général avec les Directeurs. Les recrutements de cadre de direction sont effectués par le Conseil d'Administration et le Directeur Général.

Tous les contrats sont visés et signés par le Directeur Général par délégation de l'employeur. Chaque nouveau salarié se voit remettre le règlement intérieur, sa fiche de fonction, le dossier d'embauche, le projet associatif et une plaquette présentant l'ensemble des établissements de l'association. Chaque nouveau salarié visite l'établissement. Des bilans intermédiaires sont réalisés pour chaque embauche.

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences est encadré par un Plan associatif GPEC. Les entretiens professionnels permettent d'évaluer et d'anticiper les évolutions de personnel (formations, retraites, départs, réorientations). Ils ont lieu tous les deux ans au maximum. Ces entretiens sont conduits par les cadres de direction ou les cadres intermédiaires pour les personnels dont ils ont la responsabilité.

La formation des salariés est encadrée par une procédure associative. Un recueil des besoins est effectué avant le 30 septembre de chaque année. Les cadres de direction émettent un avis sur les demandes. Ces demandes sont examinées par une « Commission de Formation » en Comité d'Entreprise qui discute les priorités du Plan de Formation de l'association. Le Plan de Formation est porté à la connaissance des salariés, ceux qui sont bénéficiaires sont informés par courrier. Les formations collectives inter-établissements sont gérées et organisées par la Direction Générale. Les formations collectives de l'Établissement sont organisées et gérées par la direction de l'établissement et sur son budget.

L'établissement permet aux salariés de bénéficier du dispositif « Période de professionnalisation OETH » pour leur maintien dans l'emploi ; du dispositif de « Validation des Acquis et de l'Expérience » pour accéder à une qualification. L'Établissement informe les salariés du dispositif « Congés Individuels de Formation » (CIF ou DIF ; des formations, des congrès sur des thèmes en lien avec les pratiques professionnelles ; permet la formation des salariés en CDD de bénéficier des formations relatives à l'accompagnement des usagers (SST, HACCP, etc.).

Nous avons présenté dans le paragraphe 1.1.3 que nous nous référons *au concept d'organisation apprenante* qui favorise les apprentissages collectifs en développant une logique de professionnalisation et non de qualification. Une bonne part des salariés est plutôt qualifiée. Pour autant, l'évolution de notre organisation repose sur un mode de *management participatif*, sur le recours par exemple, à l'évaluation diagnostique pour poser les contours de notre projet d'établissement, pour définir des projets d'ateliers et de services. Nous avons recours à la pédagogie de projet pour définir les plans d'actions dans tous les secteurs d'activités de l'ESAT avec des fiches actions qui nous projettent à court, moyen et long termes.

La sécurité et la gestion des risques sont des préoccupations majeures et quotidiennes. Elles engagent notre responsabilité d'accompagnement de personnes vulnérables. Un travail conséquent est entrepris pour la prévention des risques de maltraitance sur le plan associatif.

L'ESAT développe des activités de production qui peuvent être dangereuses. Il y a beaucoup de machines à moteurs, d'engins de traction, de levage, de transport. Ce parc de véhicules est important, les habilitations de conduite scrupuleusement à jour pour les salariés et les usagers. Les encadrants doivent faire preuve de professionnalisme pour assurer l'accompagnement au travail de toutes et tous.

Dans ce contexte de travail, l'ESAT a mis en place un CHS-CT qui intègre à la fois les salariés et les ouvriers dans la prévention des risques. Tous les incidents et accidents sont consignés et font l'objet d'une analyse à chaque réunion CHS-CT.

Nous analysons dans chaque atelier et service les risques inhérents à l'activité avec des fiches de prévention qui constituent une partie du DUERP.

Nous élaborons chaque année un Plan de Prévention des Risques qui décline plusieurs plans d'actions en fonction des thématiques de travail (pénibilité, incendie, circulation, plans de formations salariés et ouvriers, mise à jour des risques professionnels, etc.). Un responsable dans chaque atelier est désigné pour animer le travail de mise à jour des risques professionnels et assurer la mise en œuvre des actions de mise en conformité.

Les salariés sont formés à la prévention des risques, ils disposent d'habilitations à la conduite et sont formés pour porter les 1ers secours, assurer les plans d'évacuation, utiliser le défibrillateur cardiaque.

3.4 L'organisation de l'activité

L'organisation de l'activité est régie par les heures d'ouverture de l'ESAT (8h à 18h toute l'année), avec une fermeture annuelle à fin décembre. Contrairement à d'autres établissements médico-sociaux, l'ESAT n'assure pas des heures d'internat, de week-end (sauf pour le maraîchage). Cette caractéristique simplifie beaucoup les plannings horaires.

Deux calendriers structurent la vie de l'établissement, *le calendrier d'ouverture salariés et ouvriers*. Le Directeur Adjoint établit les jours travaillés de l'année en accord avec les activités de production de l'année. Les calendriers sont ajustés en fonction des périodes de congés, des jours fériés, des saisons haute et basse de production, de la fermeture annuelle.

L'organisation des emplois du temps est organisée sur l'annualisation du temps de travail. Les salariés effectuent 1650 heures/an. Nous dépendons de la convention collective 66 – annexe 10. Nous distinguons une saison basse, les salariés effectuent 36h30 de travail du 1^{er} octobre au 28 février de chaque année ; une saison haute avec une moyenne hebdomadaire de 37H00 (3 semaines à 39H + 1 semaine à 31H) du 1^e mars au 30 septembre. Les salariés à temps plein disposent de 12 jours de RTT, le maximum d'heures autorisées en semaine est de 44h. Le secrétariat de direction gère les compteurs horaires, une procédure de contrôle est effectuée chaque mois. Si le compteur du salarié dépasse un certain niveau, nous programmons une mise en repos correctif pour ajuster le compteur et assurer l'organisation des services et des ateliers.

Les plannings horaires sont effectués chaque fin de mois, chaque service et atelier programme la répartition de son travail. Ces plannings sont validés par le chef de service et le directeur adjoint. Le secrétariat de direction met à jour un fichier de présence mensuel. Les plannings horaires sont consultables par tous sur le réseau intranet.

L'organisation de l'activité répond à l'atteinte d'objectifs généraux d'activité. Le projet d'établissement est décomposé en plans d'actions spécifiques, le management de la direction s'appuie sur le travail par objectifs pour mettre en œuvre ses plans d'actions. Ils sont interdépendants le plus souvent, ils ont chacun leur temporalité et leur calendrier.

Les grands plans d'actions sont réglés par rapport aux impératifs de gestion et de la réglementation. Nous distinguons, les périodes budgétaires de printemps (rapports

d'activité, rapport de gestion aux autorités de contrôle) – la période budgétaire d'automne avec l'élaboration et la présentation des budgets BAPC et DGF. Ce travail engage un grand nombre de salariés dans l'établissement, la Direction Générale, le Siège de l'association, le Conseil d'Administration et ses commissions des finances.

Chaque fin d'année, nous établissons les plans d'actions concernant la prévention des risques (rapport annuel CHS-CT), le plan de formations salariés PAPRI-PACT ; ces plans sont présentés en Comité d'Entreprise. Les plans d'investissements DGF et BAPC structurent le calendrier des travaux, des aménagements, des achats. Sur le plan de l'encadrement des ouvriers, les calendriers des projets personnalisés et le calendrier du Plan de Formations et d'Activité de Soutien posent les objectifs de travail pour les services et ateliers.

3.4.1 La réalisation des objectifs

L'activité de l'ESAT peut être compartimentée entre la production assurée par les ateliers et les services administratifs. Chaque service et atelier a une certaine latitude pour réaliser les objectifs qui lui sont assignés.

Chaque atelier a ses objectifs de production consécutifs à la spécificité de son activité. Les objectifs commerciaux sont fixés au mois d'octobre à la réalisation du budget BAPC. Les ateliers s'appuient sur leur projet d'atelier pour mettre en œuvre les plans d'actions qui découlent. Le projet d'atelier fixe les enjeux, les axes de développement. Le schéma de fonctionnement est décrit, les procédures sont écrites (contrôle et commande de matières premières, contrôle état des équipements et matériels, calendrier des travaux, devis et facturation, gestion des stocks, préparation et suivi des investissements, gestion et prévention des risques, transmission des consignes, suivi qualité clients).

Les services administratifs participent à la mise en œuvre des plans d'actions : comptabilité et gestion financière – pour le service comptable ; suivis administratifs très larges – pour le secrétariat médico-social et de direction ; suivi de l'activité commerciale – pour le service commercial.

3.4.2 Le suivi des objectifs

Plusieurs commissions réunissant la Direction Générale, des membres du Conseil d'Administration, les salariés de l'ESAT ont lieu dans l'année : les commissions des finances pour préparer les budgets et les rapports de gestion, commission immobilière à l'occasion de grands travaux, commission production pour décider du plan d'action commercial et de production et en assurer le suivi.

L'activité de production, la gestion économique et financière sont contrôlées régulièrement. Chaque mois, les services commercial et comptable établissent un tableau des résultats. La production est suivie annuellement, les tableaux de bord sont consultables sur le réseau intranet. Le service comptable établit un suivi de gestion détaillé tous les trimestres pour les budgets BAPC et DGF, des tableaux de marges sont réalisés pour chaque atelier.

Les plans d'actions en direction de l'accompagnement des ouvriers sont consultables sur le réseau intranet. Les plans d'actions pour les ateliers sont en ligne sur le réseau. Tous et toutes ont la possibilité d'accéder aux informations diverses.

3.5 Le système d'information et de communication

L'information et la communication sont des valeurs intégrées dans les pratiques de l'Association, la Direction Générale, l'ESAT et les autres établissements. Pour assurer ce système d'information, plusieurs types de réunion formalisent la mise en œuvre du projet d'établissement. Elles sont identifiées dans un calendrier institutionnel transmis à tous les salariés. Nous distinguons :

Des réunions de travail avec les membres du Conseil d'Administration sur des thématiques, des instances formelles de validation associative.

Type de réunion	Quand	Qui	Quoi
Commission des finances (Siège de l'association)	2 réunions en octobre et Mars	DG, Membres du Conseil d'Administration, Directeur Adjoint, Comptable	Examen des budgets et des comptes administratifs
Commission de production (ESAT)	2 réunions annuelles	DG, Membres du Conseil d'Administration, Directeur Adjoint, Service commercial, ingénieur de fabrication	Analyse des résultats commerciaux, présentation du plan d'action commercial
Commission Immobilière (ESAT)	Réunions en fonction de l'avancement du chantier	DG, Membres du Conseil d'Administration, Directeur Adjoint	Analyse de l'avancement des travaux
Conseil d'Administration (Siège de l'association)	2 réunions en octobre et Mars	DG, Membres du Conseil d'Administration, Directeur Adjoint, Comptable	Validation des budgets et des comptes administratifs
Assemblée Générale	1 réunion annuelle en avril	Conseil d'Administration, DG, salariés, membres de l'association, usagers	Présentation de l'activité des établissements de l'association

Des réunions de travail regroupant les cadres de direction, les cadres intermédiaires.

Type de réunion	Quand	Qui	Quoi
Comité de Direction (Siège de l'association)	1 réunion par semaine	Le Directeur Général, les Directeurs, le Directeur Adjoint	Examen du fonctionnement des établissements
Conseil d'encadrement (Siège de l'association)	1 réunion par mois	DG, Directeurs, cadres intermédiaires	Réunions thématiques cadres de l'association

Des réunions de coordination, d'organisation de l'ESAT.

Réunion Institutionnelle (ESAT)	1 réunion par semestre	DG et tous les salariés de l'ESAT	Informations institutionnelles
Réunion de coordination (ESAT)	1 réunion tous les quinze jours	DG et cadres de l'ESAT	Examen du fonctionnement de l'ESAT
Réunion commerciale (ESAT)	1 réunion tous les 2 mois	DG, cadres de l'ESAT et service commercial	Analyse de l'activité commerciale, mise en œuvre des plans d'actions
Réunion inter-ateliers	1 réunion par mois	Directeur Adjoint, cadres de l'ESAT, ateliers	Analyse de l'activité médico-sociale et commerciale, mise en œuvre des plans d'actions
Réunion d'ateliers	1 réunion par semaine dans chaque atelier	Chef de Service, cadres de l'ESAT, ateliers	Mise en œuvre des plans d'actions
Réunion CHS-CT	1 réunion par trimestre	Directeur Adjoint, membres du CHS-CT	Analyse et Mise en œuvre du Plan de Prévention

Des réunions d'expression et de participation des usagers

Réunion Intra-atelier (ESAT)	1 réunion par semaine	Usagers avec l'aide de moniteurs référents, représentants au CVS	Discussions du fonctionnement de l'ESAT et de l'atelier
Réunion de préparation au CVS (ESAT)	1 réunion tous les trimestres	DG et cad	Examen du fonctionnement de l'ESAT
Réunion commerciale (ESAT)	1 réunion tous les 2 mois	DG, cadres de l'ESAT et service commercial	Analyse de l'activité commerciale, mise en œuvre des plans d'actions

CHAPITRE 4 – LA PROSPECTIVE ET LES PERSPECTIVES DE L’ESAT

4.1 Les outils de suivi de la veille stratégique

La période du précédent projet a mis en évidence la nécessité de se doter d’outils permettant d’évaluer l’activité de l’ESAT dans tous ces domaines. La période de 2009 à 2013 a vu l’élaboration de nouveaux outils.

Sur le plan médico-social : outils statistiques de la population des ouvriers, calendrier de programmation des projets personnalisés, plan de formations et d’activités de soutien, projets d’ateliers¹⁰, tableaux récapitulatifs portant sur l’accompagnement des ouvriers.

Sur le plan de l’activité de production, de nombreux suivis ont été réalisés : tableaux de bord de résultats mensuels des ateliers, suivis analytiques des résultats des ateliers (tableaux de marges brutes et finales).

Sur le plan commercial, des outils ont été formalisés : analyse des clientèles dans les ateliers, plan d’action commercial.

4.2 Les instances de veille stratégique

Un travail en réunions thématiques s’est développé et renforcé ces cinq dernières années. La démarche s’appuie sur les éléments de connaissance, sur les diagnostics de plus en plus précis, sur l’élaboration d’orientations et de programme d’actions.

Ainsi, des instances de veille stratégique ont été mises en place à partir d’octobre 2011. Cela correspond à l’organisation mise en œuvre au départ de la directrice de l’ESAT. Ces réunions de veille stratégique rassemblent les membres du conseil d’administration, la direction générale, les cadres de l’ESAT, les salariés concernés par la thématique.

Ces commissions concernent trois domaines : la gestion financière et budgétaire (deux fois/an), l’immobilier (en fonction des programmes de travaux), la production (deux fois/an).

Lors de cette commission, la direction présente l’évaluation du programme d’actions antérieur, les actions en cours, les analyses de l’activité, les propositions d’orientations ou de programme d’actions. Les administrateurs débattent avec les salariés des orientations ou des programmes d’actions à retenir.

Nous allons étendre cette forme de travail à toutes les missions de l’ESAT en nous appuyant sur un travail participatif, responsabilisant l’ensemble des acteurs de l’association et de l’ESAT, en impliquant les professionnels salariés et ouvriers dans cette démarche.

¹⁰ Projet d’atelier compostage, annexe n°3, page40

4.3 La prospective de l'ESAT

Nous avons défini les éléments de prospective de l'ESAT¹¹ en nous appuyant sur les missions mises en œuvre à l'ESAT (page 10) et complétées par certains cadres de notre évaluation interne.

La méthodologie repose sur une évaluation diagnostique partagée sur les différents thèmes de prospective.

4.3.1 Les thèmes de prospective

1. Accueillir et accompagner les stagiaires

L'expérience de ces deux dernières années montre l'intérêt de travailler avec des acteurs différents. Cela ouvre un public plus large, nous répondons aux besoins de la population du territoire.

Nous souhaitons travailler en partenariat avec les acteurs du territoire 6 aux parcours des personnes en situation de handicap qui sont en recherche d'emploi.

2. Proposer un poste de travail dans un atelier de référence

Nous avons formalisé des outils et procédures d'accompagnement. Les moniteurs sont pris dans les contraintes organisationnelles pour dégager suffisamment de temps qualitatifs d'accompagnement.

Nous voulons renforcer la formation des professionnels, et travailler avec eux sur les conditions d'organisation du travail qui favorisent un accompagnement qualitatif respectueux des rythmes et des personnes.

3. Assurer un accueil et un accompagnement socio-éducatif

L'ESAT met en œuvre un accompagnement au plus près des besoins des usagers. Il développe un plan d'actions concernant les activités de soutien.

Nous allons nous engager dans un travail en commission entre les usagers et les professionnels pour répondre aux besoins des personnes sur le territoire 6 et co-construire un plan d'actions qui réponde aux problématiques de notre public.

4. Favoriser l'expression d'une citoyenneté active

Nous avons élaboré un référentiel sur la citoyenneté et former les usagers. Ils sont partie prenante du fonctionnement de l'ESAT, ils sont forces de propositions.

Nous allons organiser un travail en commission d'usagers, de professionnels et d'administrateurs, de représentants des parents sur des thématiques distinctes pour améliorer la communication en direction des usagers et leur participation à la vie de l'ESAT.

¹¹ Evaluation diagnostique et orientations de l'ESAT, annexe n°4 page54

5. Assurer la prévention et la gestion des risques

L'ESAT travaille à la prévention de tous les risques, ce travail est à poursuivre concernant la pénibilité des ouvriers.

Nous allons approfondir la formation des moniteurs d'ateliers sur la prévention et la gestion des risques, redéployer les responsabilités sur l'ensemble des services et ateliers de l'ESAT.

6. Assurer des repas équilibrés

L'ESAT propose une restauration collective, il est nécessaire d'accompagner et de soutenir l'évolution de cet atelier.

Nous allons travailler à l'amélioration des conditions de travail, simplifier les procédures, organiser la gestion des commandes et de la facturation dans le budget BAPC et former le personnel salarié et ouvrier.

7. Assure les transports collectifs

L'ESAT organise les transports collectifs, les ouvriers participent à l'amélioration de ce service par voie de questionnaire.

Nous allons procéder à une mise en concurrence des transports entre Dinan et l'ESAT et définir des conventions de transport.

8. Cadre de vie et environnement de l'établissement

L'ESAT est ouvert sur son environnement, certains locaux sont vétustes.

Nous avons prévu des investissements dans le Plan Pluriannuel d'Investissements pour améliorer les conditions de travail des usagers et des professionnels, engager des travaux de rénovation aux ateliers maraîchage et compostage.

9. Organisation générale de l'établissement : fonction GRH

La fonction GRH est identifiée et organisée, les procédures sont connues. Des changements importants de personnel nécessitent le redéploiement de missions et de responsabilités en 2014 et dans les années à venir.

Nous allons mettre en place le redéploiement des responsabilités à partir des délégations des nouveaux postes de cadres en 2014, et travailler en réunions thématiques en nous appuyant sur la conduite du projet d'établissement.

10. Organisation générale : gestions administratives, budgétaires et commerciales

Les modes de gestions sont encadrés par des procédures associatives rigoureuses. Ces procédures nombreuses et l'organisation actuelle de la direction peuvent ralentir la mise en œuvre des plans d'actions.

L'association souhaite faire évoluer les gestions en équilibrant le système de procédures.

11. Gestion de la production de l'ESAT

La gestion de la production représente un important travail qui engage tous les acteurs de l'association et de l'établissement. Les suivis sont nombreux, il reste à associer et à former les moniteurs pour qu'ils intègrent pleinement ces méthodes et procédures de travail.

Nous allons associer les moniteurs dans la préparation, la mise en œuvre, le suivi, l'évaluation de plans d'actions. Nous allons accentuer la formation en interne et en externe pour développer les compétences des salariés.

12. Gestion de de la production de l'atelier compostage

L'atelier a développé son activité par une démarche de recherche et développement et sur la construction de process de fabrication adaptés aux moyens financiers et à la population accompagnée. L'atelier traverse une période de crise économique due à l'affaiblissement de ses ventes, et à un manque d'anticipation sur les développements à opérer pour assurer la compétitivité, la rénovation de son outil de production et la refonte du plan d'action commercial et marketing.

Nous avons engagé l'élaboration d'un plan d'action commercial et marketing, nous allons définir un cahier des charges pour rénover notre chaîne d'ensilage pour apporter de meilleures conditions de travail pour les ouvriers, améliorer qualitativement et quantitativement nos capacités d'ensilage, et reprendre la recherche et développement.

13. Gestion de la production de l'atelier JEV

L'atelier est en développement, nous sommes dans une phase de transition dans la production de l'atelier. Il faut accompagner cette évolution des chantiers en ouvrant l'activité à des chantiers plus importants en volume de travail et en technicité.

Notre objectif est d'assurer le développement de cet atelier en renforçant les moyens et la structuration de l'organisation : répartition des responsabilités, clarté et précision des objectifs de travail, amélioration de l'organisation et rappel de nos objectifs fondamentaux qui sont l'accompagnement et le développement des compétences des ouvriers à l'aide d'une activité de production.

14. Gestion de la production de l'atelier maraîchage

L'atelier accompagne un effectif important (30 personnes). Il s'agit du plus grand effectif et il est composé de personnes fatigables. La technicité du maraîchage biologique est importante. L'atelier a perdu peu à peu le marché des plants maraîchers, les rendements en m² ont baissés. L'équilibre financier n'est pas atteint. L'atelier développe ses ventes auprès des professionnels (grossistes) et une vente en circuits courts auprès des particuliers.

Nous allons analyser en profondeur le potentiel de développement de l'atelier, des évolutions doivent être envisagées pour établir un équilibre financier en recentrant les capacités de production en serres et en plein champ à des personnes plus autonomes

professionnellement, en développant des activités annexes pour des personnes plus fatigables (production en circuits courts en boutique et en paniers). Nous allons accentuer notre effort en direction des moniteurs.

15. Gestion de la production de l'atelier restauration

L'atelier est en fort développement avec sa rénovation complète et l'agrandissement de ses salles de restauration. Il est nécessaire d'accompagner la montée en charge de la production.

Nous allons simplifier les procédures d'achats et passer la facturation de toute la production dans le budget BAPC en 2015. Nous renforcerons la formation des moniteurs et des ouvriers en 2014 et 2015.

16. Gestion de la production de l'atelier sous-traitance

L'atelier a amorcé une période de transition de sa production en s'orientant vers le traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques et la prestation de nettoyage de locaux.

Le renouvellement de l'activité a permis une diversification de la production accompagnée d'un renouvellement de la population. Les deux changements opérés sont profitables aux usagers et ont dynamisé l'activité. Nous allons soutenir et consolider ces changements en formant le personnel ouvriers et salariés. Après cela, nous allons prospecter davantage et investir dans le développement des activités, améliorer les conditions de production en agrandissant les locaux et en les rénovant.

CONCLUSION

Le projet d'établissement formalise une évolution importante de notre activité d'accompagnement et de production depuis le dernier projet. Il consolide les bases de notre intervention médico-sociale et nous engage dans un processus de changement nécessaire.

Ainsi, nous devons amorcer une transition entre un fonctionnement existant qui a été évalué à l'occasion de notre évaluation interne. Celle-ci a été réalisée de manière participative avec un ensemble d'acteurs (usagers, membres du Conseil d'Administration, représentants des parents, élus du CVS, salariés et cadres de l'ESAT).

Avec la période de projet d'établissement qui commence, l'ESAT s'engage dans le développement de ces activités d'accompagnement et de production. Il s'appuie sur les fiches actions en annexe n°4.

Les orientations qui sont présentées dans les fiches en annexe n°4 seront travaillées selon le principe de l'organisation apprenante où la participation des différents acteurs est recherchée.

Ainsi, la mise en œuvre du projet d'établissement privilégie la représentation, la participation, la formation lors de temps et d'espaces déterminés permettant le croisement et l'échange d'informations. Les changements résulteront d'un apprentissage collectif, cognitif et relationnel.

L'enjeu majeur est d'accompagner le changement organisationnel de l'établissement, dans ses modes de management, la répartition des responsabilités, des délégations, la mise en œuvre du projet d'établissement avec le double impératif d'accompagnement et de production. L'un ne se fera pas sans l'autre, ils sont interdépendants comme pour tous les ESAT.

Nous devons donc assurer le développement de ces deux objectifs généraux, d'une part en maîtrisant de manière plus efficiente notre accompagnement médico-social, en l'approfondissant en le reliant à des partenariats existants mais aussi à de nouveaux, d'autre part en assurant le changement progressif des modalités de production des ateliers.

Nous devons initier une réflexion en profondeur pour repositionner l'activité de production de tous les ateliers, pour ouvrir une nouvelle ère de développement et assurer la pérennité de l'établissement. Nous allons engager un processus de formations qui doit permettre l'essor et le renforcement de pratiques pour apporter davantage d'efficacité et d'efficience dans la mise en œuvre de nos programmes d'actions.

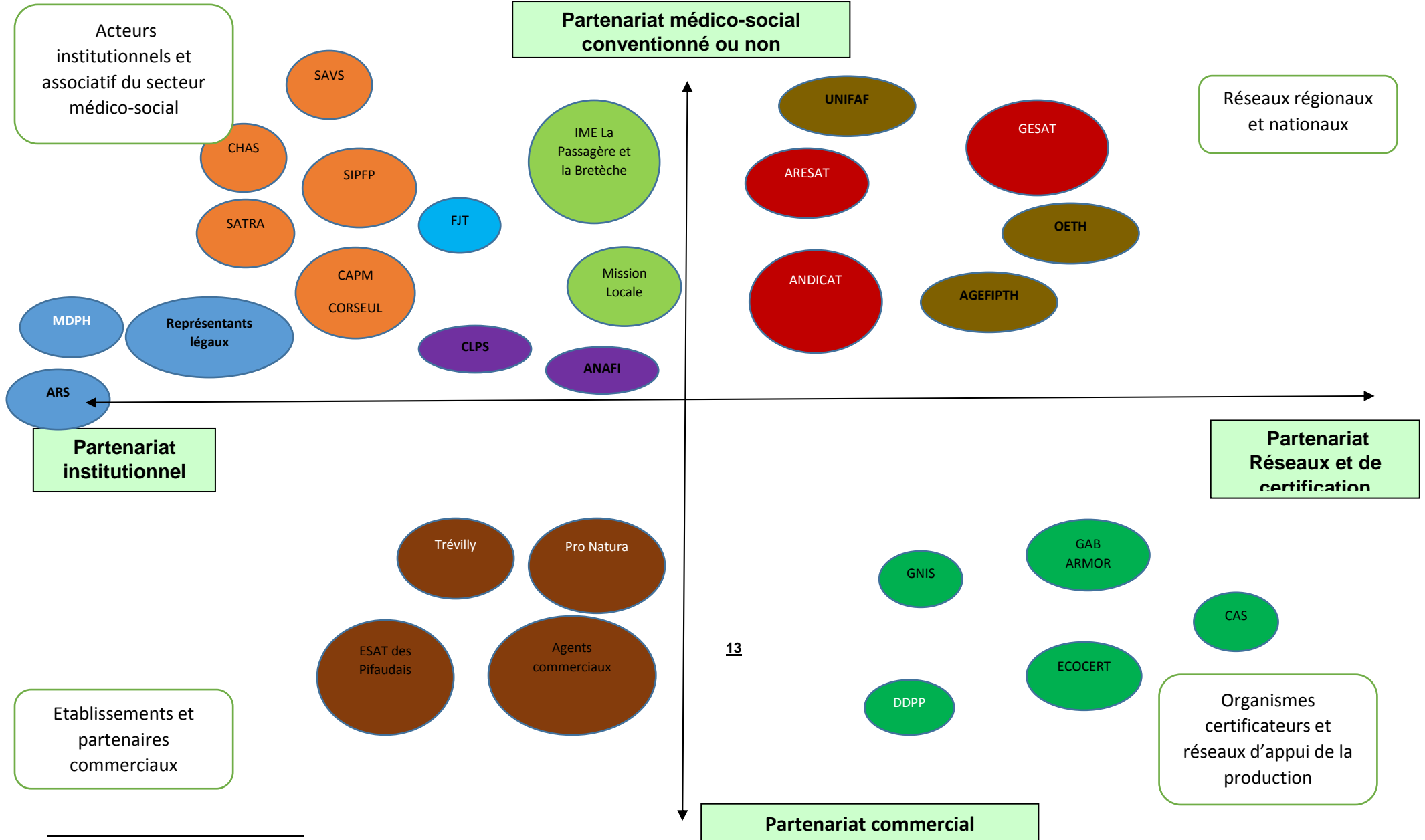
La finalité principale du projet d'établissement est mettre en évidence les valeurs associatives, les valeurs de notre appartenance au milieu du travail protégé. Nous espérons qu'il apportera du sens à l'implication et à l'engagement des salariés en direction des personnes en situation de handicap

ANNEXES

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES DOCUMENTS ANNEXES

N°	Page de référence <small>12</small>	Nature du document	Pages
1	9	Carte partenariale ESAT Organigramme de l'ESAT	38
2	23	Organigramme de l'ESAT	39
3	31	Projet d'atelier compostage	40-53
4	32	Evaluation diagnostique et orientations du projet d'établissement	54-68

CARTE PARTENARIALE DE L'ESAT 4 VAULX-JARDIN



13

¹³ Zonage bleu : Partenaires institutionnels ; orange : partenariat associatif inter-établissements ; Bleu : hébergement ; vert : Ets orientant vers l'ESAT ; mauve : formations ; rouge : réseaux ESAT ; ocre : à définir ; marron : partenaires commerciaux ; vert : organismes certificateurs et d'appui à la production

Organigramme de l'ESAT

— Liens hiérarchiques
 — Liens fonctionnels

Conseil d'Administration
 Association Les Mouettes – Quatre Vaux

Bureau

Directeur Général

Directeur-Adjoint

Chef de Service

Ingénieure de fabrication

Psychologue

Agent technique supérieur

Services administratifs et généraux
 Secrétaire de direction
 Comptable
 Aide comptable
 Agent administratif

Service commercial
 Secrétaire commerciale
 Agent administratif

Services généraux
 Agent de service intérieur

Atelier compostage
 Moniteur 2^{ème} classe
 Moniteur 2^{ème} classe
 Moniteur 2^{ème} classe
 Contrat d'Avenir

Atelier JEV
 Coordinateur atelier ETS
 Moniteur 2^{nde} classe
 Moniteur 2^{nde} classe
 Moniteur 2^{nde} classe
 Monitrice 2^{nde} classe
 Contrat d'Accès à l'Emploi

Atelier Maraîchage et Boutique biologique
 Coordinateur atelier
 Monitrice 2^{nde} classe
 Moniteur 2^{nde} classe

Atelier restauration
 Coordinatrice atelier ETS
 Moniteur 2^{nde} classe
 Moniteur 2^{nde} classe

Atelier sous-traitance
 Monitrice 2^{nde} classe
 Monitrice 2^{nde} classe

PROJET ATELIER COMPOSTAGE

Décembre 2013



Le projet d'atelier a pour finalité l'amélioration de l'accompagnement des usagers dans un système de production adapté.

Le Projet d'atelier a pour but d'énoncer les intentions poursuivies à travers la spécificité de l'atelier Compostage et de définir les actions qui seront menées pendant l'année 2014.

Ce travail a été réalisé sur la base d'un travail coopératif impliquant la Direction, les moniteurs, les usagers. Il sera repris chaque année afin d'être évalué et réajusté

SOMMAIRE

1 GESTION TECHNIQUE ET ECONOMIQUE DE LA PRODUCTION.....	42
1.1 Production de l'atelier	42
1.2 Schéma de fonctionnement.....	43
1.3 Exécution du travail – environnement.....	44
1.4 Contrôle et commande des matières premières.....	44
1.5 Transmission des bons de commandes et bons de livraisons en comptabilité.....	45
1.6 Devis et réponse aux clients	46
1.7 Gestion des stocks et inventaires	47
1.8 Préparation des investissements et des budgets	47
1.9 Contrôle de l'état du matériel et entretien	48
2. ENCADREMENT DES OUVRIERS.....	48
2.1 Encadrement de l'effectif des ouvriers.....	48
2.2 Compétences de l'effectif des ouvriers	49
2.3 Accueil – bienveillance – adaptation des postes.....	49
2.4 Apprentissages et compétences	50
2.5 Projets personnalisés	50
2.6 Les temps d'accompagnement ouvriers (réunion d'atelier, CVS,...).....	51
3. TRAVAIL EN EQUIPE ET EN PARTENARIAT.....	51
3.1 Réunion de coordination – ateliers – inter-ateliers.....	51
3.2 Transmission des consignes	52
3.3 Relations avec le CHAS, le SAVS, les autres partenaires.....	52

Préambule :

L'atelier fabrique et conditionne du compost « Algoforestier, du paillage « Fibralgo » et des terreaux. La production est assurée par une équipe constituée d'une responsable d'atelier (ingénieur de fabrication), de deux moniteurs (1,80 ETP), d'un Emploi Avenir (1 ETP) et de 17 travailleurs réparties sur des postes variés, techniques et physiques. L'atelier vend sa production (sacs et vrac) aux particuliers et aux professionnels, sur place et à l'extérieur (France) avec l'appui du service commercial.

1 GESTION TECHNIQUE ET ECONOMIQUE DE LA PRODUCTION

1.1 Production de l'atelier

La production de l'atelier du compostage s'équilibre ces deux dernières années après avoir beaucoup baissée. Voici la répartition du Chiffre d'affaire.

2008	2009	2010	2011	2012	2013
1 033 957	916 898	822 999	681 372	693 677	578 408

Le niveau de marge finale a été de 59 237€ en 2011 et 26 681€ en 2012.

Enjeux :

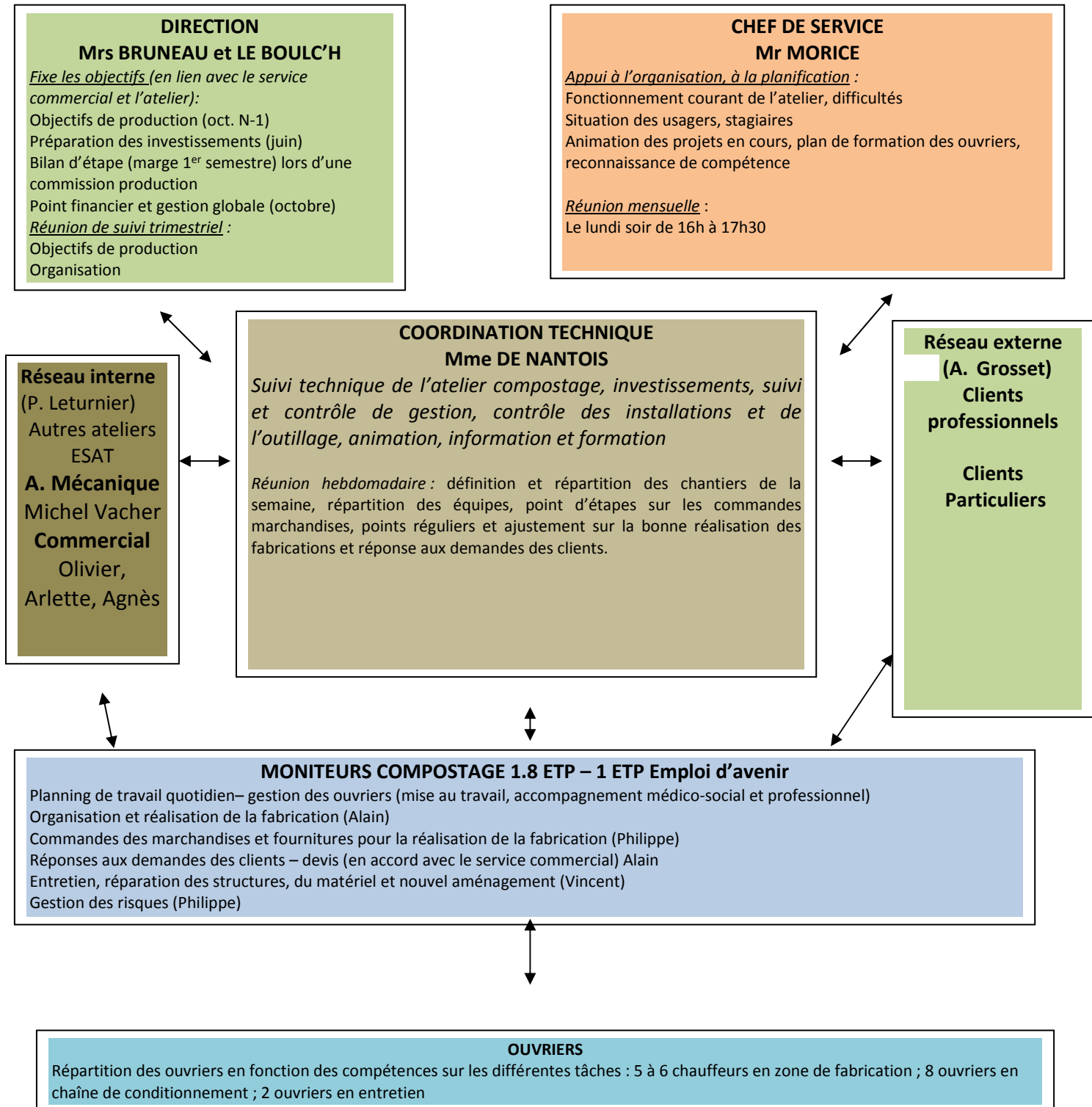
Nous pouvons noter plusieurs enjeux importants pour l'année 2014 :

- 1) Stabiliser voir augmenter la vente de produits
- 2) Permettre à Marie De Nantois de prendre en main de nouvelles fonctions (suite au départ de Jacques Mazé en janvier 2014) sur l'atelier compostage avec comme responsabilités:
 - a. Responsabilité globale de l'atelier compostage
 - b. Gestion de la production
 - c. Formulation des terreaux
 - d. Suivi de la qualité des produits (certification ECOCERT)
 - e. Développement de nouveaux procédés de fabrication

L'organisation de l'atelier va évoluer dans la continuité de l'existant. Pour autant, des projets de développement sont en cours d'étude (Novagri). L'activité de l'atelier est conséquente, les procédures sont multiples et l'atelier enregistre des pics de production de mars à juin et en automne. Mr LE TURNIER ne travaille pas le vendredi.

La production représente 8 000 m³ à 10 000 m³ selon les années. La formulation des produits doit être une compétence maîtrisée par plusieurs personnes. Il y a nécessité pour l'ingénieur de fabrication de former un moniteur d'atelier à cette tâche (P.Leturnier).

1.2 Schéma de fonctionnement



1.3 Exécution du travail – environnement

La surface affectée à l'atelier est étendue (environ 2 ha) avec une zone de fabrication (12 000 m²), des zones de stockage de matières premières et produits finis, et un bâtiment avec la chaîne d'ensachage.

Cela implique beaucoup de temps pour ouvrir et fermer l'atelier. Compte tenu du flux important de véhicules (clientèle + véhicule ESAT), un plan de circulation a été réalisé. Chacun est particulièrement vigilant à tous les déplacements automobile ou piéton sur la zone. Une tenue EPI jaune fluo est de rigueur pour l'ensemble du personnel et les visiteurs.

Lors de la fabrication des produits, il y a nécessité d'être attentif au respect des consignes de sécurité particulièrement auprès des chauffeurs. Les chantiers en cours doivent être balisés (pose de plots, panneaux dangers). **L'achat récent de Talkie-Walkie entre les moniteurs et les chauffeurs va permettre de limiter les déplacements quand il y a des clients à servir.**

Au niveau de la chaîne d'ensachage, l'environnement de travail est bruyant, avec beaucoup de poussières. Cet espace procure des postes variés qui débutent avec le poste de l'ensacheuse. Le matériel est vétuste, les charges soulevées importantes. Il est nécessaire de réfléchir à moyen terme à la réfection de cette zone de travail (rénovation complète de la chaîne d'ensachage). Le budget est conséquent et il modifiera les postes de travail des ouvriers. Cette réflexion a été engagée avec un ergonomiste et les membres du CHS-CT. Si l'objectif premier concerne les conditions de travail, l'objectif second concerne la possibilité de sous-traitance d'ensachage pour des clients extérieurs.

1.4 Contrôle et commande des matières premières

Les commandes de matières premières représentent un gros volume d'achats. Un planning annuel de gestion des matières premières est établi, ces commandes sont diversifiées : tourbes, écorces de pins, déchets verts, fumier, algues, écorces de peupliers.

Pour certaines matières premières, un plan d'approvisionnement annuel va être mis en place et signé par la direction chaque début d'année. Le calendrier d'approvisionnement sera régulièrement mis à jour. Les demandes d'approvisionnement sont signées par l'ingénieur de fabrication, le directeur adjoint ou le chef de service en référence au

calendrier d'approvisionnement. La délégation de certaines commandes de matières premières est confiée à l'ingénieure de fabrication, Mme DE NANTOIS (sacherie, tourbe...).

Un enjeu important réside dans la maîtrise des charges. Depuis 2012, il existe une diversification des approvisionnements en écorces brutes (deux fournisseurs). Un arrêté préfectoral du 13 août 2013 autorise la station à traiter les algues fraîches. Un protocole de traitement des algues fraîches est mis en place. Pour les autres commandes, la procédure actuelle prévoit :

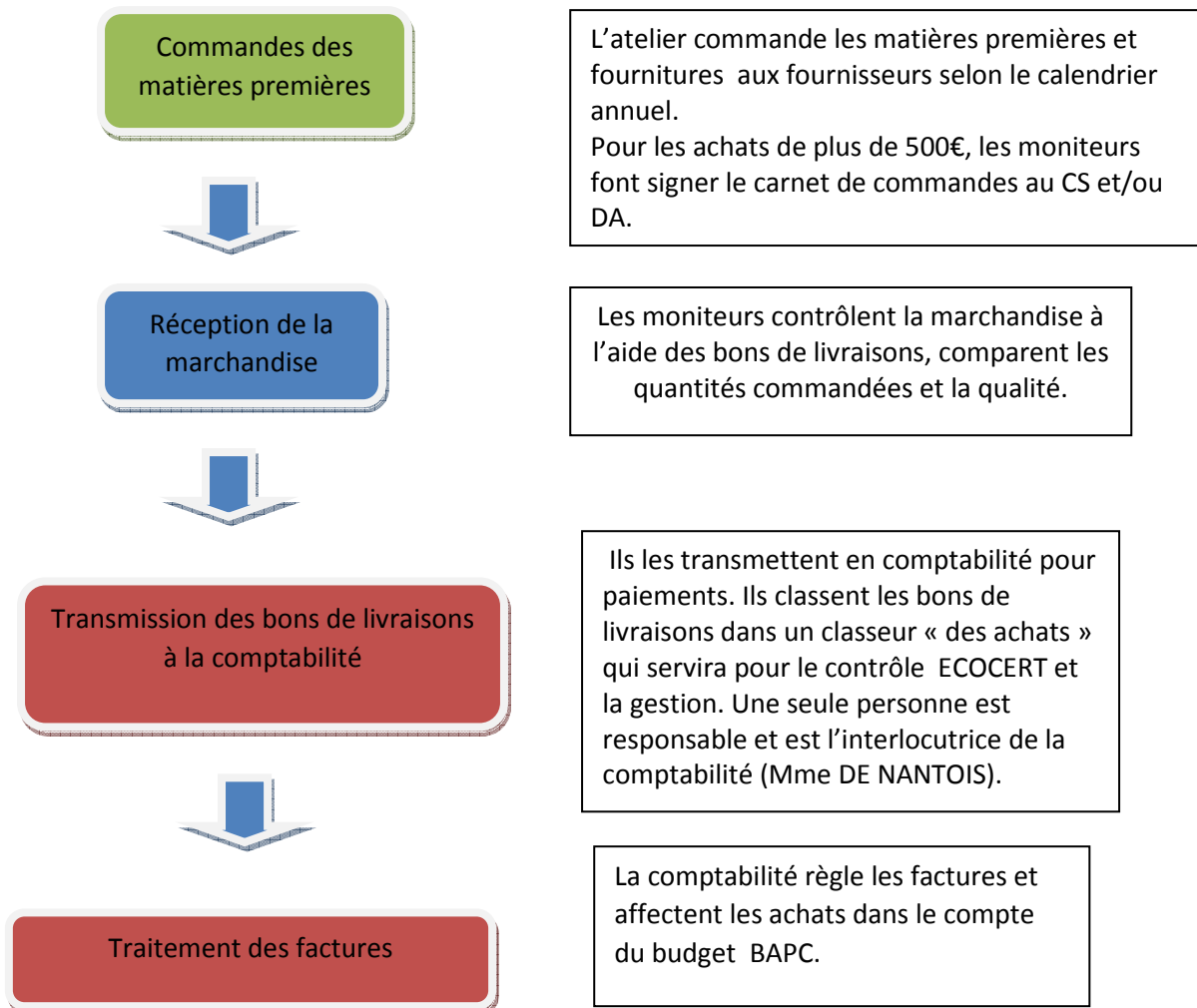
Achats de – 300€, demande à la direction adjointe ou au chef de service. Achats de 300 à 500€, demande identique avec 2 devis. Achats au-delà de 500€, validation du directeur adjoint.

Chaque moniteur gère sa prise de commande du début à la fin (vérifie la conformité de la livraison, réceptionne le bon de livraison...). Chaque moniteur utilise le même carnet de bons de commande (à disposition dans le bureau du compostage) afin de faciliter la gestion pour l'aide-comptable. Il faut tendre vers des achats groupés pour limiter les bons de commandes et rationaliser les achats. L'atelier développera à moyenne échéance un fichier Excel reprenant l'ensemble des groupes d'achats de l'atelier, afin de maîtriser la gestion, de discuter les prix avec les fournisseurs.

1.5 Transmission des bons de commandes et bons de livraisons en comptabilité

Une seule personne est l'interlocutrice de la comptabilité, les bons de livraisons sont à vérifier avec les bons de commandes. Ils sont transmis ensuite en comptabilité selon la procédure :

Procédure atelier COMPOSTAGE : Commandes des matières premières et fournitures



1.6 Devis et réponse aux clients

L'atelier et le service commercial travaillent étroitement en lien au quotidien et se coordonnent pour l'enlèvement des marchandises. De plus, des ventes de produits vrac (aux particuliers et aux professionnels) et de sacs (aux professionnels) se réalisent en direct sur la zone compostage.

Le service commercial (1 secrétaire commerciale 0.80 ETP, une assistante à ½ ETP, un technico-commercial 1 ETP dont 2 jours de présence sur site et 3 jours en clientèle, salon...) répond au client, propose un devis, chiffre le transport et réalise un bon de commande pour l'atelier à réception de la commande du client. L'atelier et le service commercial utilisent un logiciel de gestion des commandes « ABELIA ».

Un accueil est réalisé par les moniteurs et les ouvriers. Ils réalisent le chargement et éditent un bon de livraison ensuite transmis au service commercial. Il faut mettre en place le logiciel informatique ABELIA pour le traitement des ventes sur place. Une formation doit être dispensée. La procédure d'encaissement en chèques et en espèces est à revoir. Le logiciel de caisse ABELIA est acheté, il faut programmer la formation en saison basse.

Suite à une différence de caisse en janvier 2013, une nouvelle procédure a été décidée. Les moniteurs réalisent leurs fonds de caisse et leurs ventes chaque jour. La caisse est mise au coffre chaque soir, les recettes hebdomadaires sont transmises en comptabilité.

Les produits du compostage sont vendus en sacs aux particuliers en Boutique. La vente s'effectue par les ouvriers. Pour les deux points de vente, il faut envisager le paiement par cartes (meilleur service à la clientèle et simplification des encaissements).

1.7 Gestion des stocks et inventaires

La gestion des stocks est réalisée tout au long de l'année. Mme DE NANTOIS effectuent les stocks hebdomadaires. En période haute, ils sont réalisés le mercredi et le vendredi. Le report des stocks se fait sur un fichier excell. Un outil de Gestion de la Production Assisté par Ordinateur serait le bienvenu. L'importance de la valeur du stock du compostage oblige, pour suivre la gestion financière de l'ESAT, à réaliser un stock en juin, août et au 31 décembre.

1.8 Préparation des investissements et des budgets

La préparation est réalisée par M. De Nantois, le recueil des besoins est effectué en concertation avec les moniteurs, l'agent technique supérieur, la direction. Une réunion d'atelier formalise cette étape du travail.

Le niveau d'investissement du compostage est élevé, il retient toute l'attention de la direction, du conseil d'administration car il est éminemment stratégique. Dans les périodes à forts CA, l'atelier a pu réaliser des investissements sans avoir recours à l'emprunt. Ce n'est plus le cas aujourd'hui et les investissements sont repoussés à une période plus faste (chaîne d'ensachage). La prochaine étape est la présentation des besoins d'investissements à la direction qui priorise les choix en fonction des paramètres connus de tous. Les choix sont arrêtés en septembre pour la présentation des budgets en octobre.

1.9 Contrôle de l'état du matériel et entretien

Un poste d'agent d'entretien est affecté en partie à l'atelier compostage (Michel Vacher 50 à 60% de son temps). Il y a une répartition des responsabilités de l'entretien (électricité, équipements divers) avec Philippe et progressivement avec Vincent sur certaines fonctions (l'idée est de libérer Philippe pour le recentrer le plus possible sur des fonctions de moniteur). Les structures tunnels, ainsi que les matériels type mélangeuse, cribleuse, trémie, tapis sont anciens et nécessitent beaucoup d'entretien.

Les chauffeurs sont formés à l'entretien courant (graissage, pneumatiques, niveaux), cette formation est comprise dans le référentiel chauffeur. Le renouvellement des habilitations de conduite d'engins doivent être régulièrement vérifiées et mises à jour.

Le matériel roulant est important, il comprend principalement 2 chargeurs 416 et 2 télescopiques (525 et 527 JCB), 2 tracteurs, 3 épandeurs, 2 broyeurs, 1 chariot élévateur, deux camions.

2. ENCADREMENT DES OUVRIERS

2.1 Encadrement de l'effectif des ouvriers

L'effectif compostage est moyen au vu de l'activité, les caractéristiques montrent une bonne inscription dans le travail avec un absentéisme peu élevé –

Compostage	Nombres	Ages	ETP	Temps partiel	SATRA	Sorties prévues	Invalidités	Arrêt maladie*
Hommes	17	37.7	16.5	1	1	0	0	12,3
Femmes								
Total	17	37.7	16.5	1	1	0	0	12,3

* Nombre de jours d'arrêts total en 2012 + 2013 divisé par 2 et divisé par le nombre de personnes dans l'atelier (nombre de jours d'arrêts moyen par personne).

La moyenne d'âge est assez jeune, trois personnes ont plus de 50 ans.

L'objectif est d'augmenter l'effectif d'une personne sur le poste de conditionnement.

L'encadrement des moniteurs représentera 1.8 ETP + une personne en Emploi Avenir, à la prise de fonction de Marie De Nantois. Il faudra envisager un renforcement de l'encadrement des moniteurs à moyen terme.

2.2 Compétences de l'effectif des ouvriers

L'effectif est plutôt bien impliqué mais le vieillissement de certaines personnes lié à la réalisation d'un travail physique depuis de nombreuses années, implique d'être vigilant sur les signes de fatigabilité.

9 personnes ont une reconnaissance de compétences.

Une équipe de 12 personnes travaille sur la zone d'ensachage (l'atelier peut mettre en fonctionnement 2 chaînes d'ensachage) et montrent une assez grande polyvalence sur ces postes.

5 personnes peuvent assurer la préparation des produits, les chargements, au moyen d'engins de chantier (tracteur +50CVN, chargeurs 525 et 416). Le niveau de compétence est proche de poste d'ouvrier de production en milieu ordinaire. 6 personnes peuvent assurer les postes polyvalents : chargement des trémies, chargement des particuliers, chargements des camions. Ces ouvriers sont en contact direct avec la clientèle. Ils assurent aussi la conduite d'engins ; 4 personnes sont conductrices d'engins (tracteurs et chargeuses). Enfin, 8 personnes peuvent conduire le chariot élévateur et une personne effectue des livraisons dans des lieux connus.

2.3 Accueil – bientraitance – adaptation des postes

L'atelier compostage a peu recours au temps partiel à ce jour. Le travail est exigeant, fatigant, soumis aux niveaux sonores élevés et à la poussière dans la zone d'ensachage. **Des bouchons de protections auditives moulées pourraient être proposés à l'essai pour certaines personnes particulièrement sensibles au bruit** (contact à prendre avec la MSA pour mise en œuvre). La zone d'ensachage bénéficie d'une aspiration qui nécessiterait d'être renforcée (les produits du compostage sont assez volatiles). Le travail sur la rénovation, l'optimisation de la zone d'ensachage prendra en compte le risque de travail en atmosphère poussiéreuse et la diminution du port de charges (près de 16T manutentionnés dans une journée pour un ouvrier). L'adaptation des postes, l'encadrement sur les gestes et postures sont assez efficaces (faible taux d'absence pour maladie et peu de problèmes de lombalgie). Il reste que cette zone de travail doit être optimisée.

Un plan de circulation est mis en œuvre depuis 2010.

La procédure pour l'ensachage des bigs-bags doit être définie. Les apprentissages sont à renforcer. La zone de stockage doit être délimitée.

Il y a nécessité d'élaborer une grille de prévention des risques liée à la pénibilité sur l'atelier compostage. Un travail sera entrepris pour repérer précocement les signes de vieillissement et de fatigabilité en aménageant les rythmes, en développant des actions spécifiques, pour aménager les rythmes de vie et de travail pour les plus vulnérables.

Nous avons engagé un travail de prévention par un moniteur disposant d'un brevet d'animateur PRAP à l'interne. Ce travail est à poursuivre. Il nous faut inventorier les risques, bien les identifier pour les maîtriser et mettre en œuvre des actions préventives. Il faut être vigilant sur les risques liés au TMS et à l'usure professionnelle car les ouvriers d'ESAT ont tendance à surinvestir leur dimension professionnelle sans se ménager.

Les actions de prévention de la maltraitance auront un axe spécifique de développement dans le futur projet d'établissement.

2.4 Apprentissages et compétences

Les pics de production en saison haute rendent difficile les temps d'accompagnements. Il y a nécessité de déterminer des temps en période basse par la réalisation d'un planning (préparation des reconnaissances de compétences, séquences d'apprentissages, travail sur les portefeuilles de compétence...). Une cartographie des compétences de l'atelier est à entreprendre.

Sur le plan de la formation en 2013, 6 personnes ont participé à une formation concernant la conduite de tracteur et de chargeur, 2 personnes ont participé à la Formation-Action ARESAT avec une reconnaissance de compétence, 2 personnes ont suivi des activités de soutien concernant les savoirs fondamentaux.

Le plan de formation 2014 prévoit une formation « Geste et Postures », « SST » et « Comment se protéger du bruit ? »

2.5 Projets personnalisés

L'actualisation des projets est régulière, 4 projets en 2012, 8 en 2013 (dont un ouvrier qui a changé d'atelier). La difficulté réside dans la mise en œuvre d'entretiens réguliers (1x par

trimestre) pour évaluer l'atteinte des objectifs. Il y a nécessité de planifier ces temps et libérer les moniteurs à tour de rôle.

2.6 Les temps d'accompagnement ouvriers (réunion d'atelier, CVS,...)

Un temps est dédié à l'accompagnement des ouvriers notamment pour leur participation au CVS. Des réunions sont à organiser régulièrement (une fois par mois). La réunion peut être menée en partie par les ouvriers, mais il est nécessaire que les moniteurs aident à formuler, à engager les discussions, à noter les besoins repérés. Un cahier d'atelier permettra de consigner les idées pour aider les représentants CVS lors de la réunion de préparation de l'ordre du jour.

Pour l'ensemble des ateliers, l'ESAT va investir dans une formation sur la méthode 5S qui repose son principe sur la participation de tous les acteurs à la vie de l'établissement et des ateliers.

3. TRAVAIL EN EQUIPE ET EN PARTENARIAT

3.1 Réunion de coordination – ateliers – inter-ateliers

Le schéma de fonctionnement de l'atelier fixe certains nombre de réunions :

Une réunion trimestrielle avec la direction : mars, juin, septembre – préparation des budgets, Décembre – évaluation des objectifs annuels – discussions sur les objectifs de l'année N+1.

Une réunion mensuelle avec le chef de service : le lundi soir sur le temps de la réunion de coordination dédiée à des questions spécifiques en lien avec les responsabilités du chef de service (plan de formation, congés, remplacements, difficultés, projets...).

Mme DE NANTOIS anime une réunion de coordination hebdomadaire chaque lundi soir de 16h30 à 17h30 et des interventions ponctuelles. C'est un temps d'organisation important où les objectifs de la semaine à venir sont fixés. En fonction des actions à mettre en œuvre, il y a nécessité de fixer des temps d'élaboration d'outils. Il faut programmer des temps de réunion sur des thématiques précises.

Réunion d'analyse des situations médico-sociales avec Mme LANGLAIS, la psychologue. A l'occasion de cette réunion, les situations des usagers sont discutées. Des actions de partenariat peuvent être engagées.

3.2 Transmission des consignes

L'atelier utilise un cahier de transmission pour les collègues engagés sur une autre tâche ou absents. Ce cahier recueille à la fois des infos concernant l'accompagnement médico-social et des consignes relatives à la production. Un planning de tâches établi le vendredi soir ou le lundi soir en réunion, regroupe les objectifs de travail de la semaine.

Un agenda journalier récapitule l'ensemble des évènements de la journée sur le plan de la production uniquement (fabrication, livraison de matières premières...). Ces informations sont reprises dans différents fichiers excel pour le suivi de production.

D'autres outils sont utilisés comme des tableaux effaçables de suivi des commandes en cours, des fabrications, des livraisons, n° de lots prêts à la vente et entretien matériel.

Les consignes passées au secrétariat médico-social sont effectuées chaque jour pour les absences, les présences. Une feuille de présence est signée par les ouvriers et les stagiaires à l'embauche. Il est possible d'identifier précisément les personnes absentes. Un tableau reprend les rendez-vous des ouvriers.

3.3 Relations avec le CHAS, le SAVS, les autres partenaires

Les relations de partenariat sont un peu inégales d'un service à l'autre. Peu de choses ont été faites pour renforcer ce partenariat. Une action de rapprochement partenariale est à engager. Une meilleure fluidité du passage de l'information est recherchée. Christine Lemoigne (Educatrice du SATRA) est un relais efficace entre l'atelier et le Centre d'hébergement et le SATRA. Le poste de chef de service de l'ESAT pourrait permettre un travail plus étroit sur le plan partenarial. D'une manière générale, l'ESAT doit redéployer ses actions de partenariat et les inscrire dans son nouveau projet d'établissement. A l'occasion de cette élaboration, l'ESAT pourrait communiquer son projet à ses partenaires et le présenter.

Paroles d'usagers :

« Des fois, on est pas assez, des fois on est trop nombreux ». « Quand il y a des arrêts de travail, il faudrait qu'on soit plus ». Yann « On pourrait faire un atelier pour réparer et fabriquer des palettes ». Franck

« On baisse le prix pour vendre beaucoup et après, on augmente ». Patrice

« On a fait des essais d'engins à la Patouillette, on a trouvé des beaux engins pour remplacer le Fiat 110 ». Julien

« Quand il fait trop chaud, il faudrait une veste plus légère ou des tee-shirt fluo ». Pascal « La sécurité, on entend ça cinq fois par jour ». Julien

« Il faudrait un quai de chargement pour les Big-Bags ». Ludovic

« Il faudrait savoir se servir des extincteurs »

Résumé du projet d'atelier :

L'atelier compostage est l'atelier qui génère le plus de chiffre d'affaires. Depuis cinq ans, les ventes diminuent de façon importante avec une stabilité retrouvée ces deux dernières années. Un des enjeux est de pouvoir développer une stratégie tenant compte du marché (tarifs, secteurs géographiques) et de nos capacités (tant d'un point de vue humain que matériel) permettant un nouveau développement. Les ouvriers, les moniteurs, le service commercial, la direction, le Conseil d'administration sont mobilisés sur cette situation et recherche des solutions (nouveaux clients, travail en sous-traitance...).

L'atelier compostage s'est développé depuis la création de l'ESAT sous l'impulsion de Jacques Mazé, ingénieur de fabrication. Lors de son départ à la retraite en 2014, Marie De Nantois, en poste de monitrice d'atelier depuis 8 ans prendra le poste d'ingénieur de fabrication. C'est une transition importante qui doit permettre une continuité dans les procédures de fabrication, de contrôle, de développement de nouveaux produits. En l'absence de Marie De Nantois comme monitrice, l'encadrement des ouvriers devra être renforcé. Un poste de Contrat Avenir a été mis en place en cours d'année 2013.

L'atelier compostage est un atelier dynamique où se croisent de nombreuses compétences. La sécurité, l'ergonomie y sont des enjeux très importants. Si la mise au travail reste l'animation quotidienne principale, l'accompagnement des ouvriers doit être le moteur de notre action : le suivi des projets, la formation, les temps de réunions...