

ESAT ARC EN CIEL
9 rue de Tours
BP 10244
49302 CHOLET CEDEX

2014 - 2018

PROJET D'ÉTABLISSEMENT



APAHRC - siège social
1 square St Briac
BP 60302
49303 CHOLET Cedex
Site internet : www.apahrc.fr

Sommaire

1.	Le cadre de la mission de l'ESAT ARC EN CIEL.....	5
1.1.	Une association et un établissement.....	5
1.1.1.	Le projet associatif de l'APAHRC.....	5
1.1.2.	Une histoire de l'ESAT ARC EN CIEL.....	6
1.2.	Le cadre de la mission.....	7
1.2.1.	Le cadre législatif et réglementaire.....	7
1.3.	Les personnes accueillies.....	9
2.	Un projet d'établissement au service de la personne en situation de handicap.....	11
2.1.	En situation de handicap.....	11
2.1.1.	Adulte.....	11
2.1.2.	Citoyen.....	12
2.1.3.	Sujet.....	13
2.2.	Le sens de notre mission.....	13
2.2.1.	Le cadre de l'aide.....	13
2.2.2.	L'accompagnement comme éthique de l'aide.....	14
2.2.3.	La relation au cœur de l'aide.....	15
2.2.4.	Perspective de l'aide.....	15
3.	Perspectives et modalités des interventions concrètes.....	16
3.1.	Perspectives.....	16
3.1.1.	Etre accueilli.....	16
3.1.2.	Faire quelque chose, s'occuper.....	17
3.1.3.	Apprendre à faire seul.....	17
3.1.4.	Décider par soi même.....	17
3.1.5.	Se sentir valorisé.....	17
3.1.6.	Trouver sa place dans la société.....	18
3.1.7.	Etre pris en compte avec ses souffrances.....	18
3.2.	Modalités.....	18
3.3.	Un accompagnement guidé par des principes fondamentaux.....	19
3.3.1.	Des références théoriques et des approches plurielles.....	19
3.3.2.	Une démarche clinique.....	19
3.3.3.	Un parcours personnel.....	20
3.3.4.	Des perspectives d'accompagnement personnalisé.....	20

3.3.5. Un accompagnement institutionnel porté par des équipes pluri-professionnelles	20
3.3.6. Un accompagnement direct partagé.....	21
3.4. Les collaborations développées	21
3.4.1. La collaboration avec les partenaires professionnels intervenant auprès de la personne accompagnée	22
3.4.2. Relation avec les familles	23
4. Une politique en ressources humaines et une gestion des finances au service des personnes accompagnées.....	23
4.1. Orientations et politiques en ressources humaines et financières de l'APAHC.....	23
4.2. Mise en œuvre et déclinaison dans les établissements	24
4.3. Des services administratifs experts et ressources pour les établissements et garants pour l'association.....	26
4.3.1. L'assistance administrative des établissements et services de l'APAHC.....	26
4.3.2. Le service des Ressources Humaines	27
4.3.3. Le service des finances	27
4.3.4. Le service systèmes d'informations.....	27
4.3.5. Le service technique et grands contrats	28
5. L'aide par le travail à l'ESAT ARC EN CIEL.....	28
5.1. Des personnes accompagnées dans le cadre d'une activité de production marchande.....	28
5.2. Des personnes en situation de travail	29
5.3. Le travail comme moyen spécifique d'aide : le dispositif et sa mise en œuvre	30
5.4. Le travail comme utilité sociale.....	33
5.5. Le travail comme facteur de reconnaissance et d'apprentissage	34
6. Réflexions et actions à mettre en œuvre	35

Introduction

Dans des enjeux complexes, la question du projet d'établissement est de poser un cadre qui relève à la fois :

- de dimensions politiques et éthiques. Le projet d'établissement intègre les valeurs qui fondent l'action de l'association et met en œuvre les orientations décidées par les membres du conseil d'administration. Il respecte, de manière concomitante, les dispositions législatives et réglementaires du droit français.

- de dimensions stratégiques et techniques. Le projet d'établissement balise le champ de légitimité des professionnels et initie des réflexions, des actions et des réponses adaptées.

Ce projet met en évidence l'intérêt de l'élaboration et du travail collectif de l'ensemble des salariés, gage de cohérence et de valeurs dans l'action médico-sociale que l'APAHRC entend conduire dans les années à venir.

Ce projet permet également de faire converger les pratiques, nécessairement diverses, de tous les professionnels vers des finalités et des objectifs communs.

Le choix d'un tronc commun aux projets des établissements et services de l'APAHRC s'est imposé comme une volonté affirmée de poursuivre le travail sur le sens de la mission et la cohérence de l'action. La finalité pour toutes les structures est l'aide, ceci en s'appuyant sur le caractère particulier des établissements et services, des métiers et des compétences de chacun, seuls les conditions et les moyens d'action changent. Le tronc commun n'a pas pour but d'uniformiser les pratiques mais de les référer à la même éthique de l'accompagnement.

Ce qui est appelé habituellement "bienveillance" et que nous nommons, nous, à l'APAHRC "éthique de l'accompagnement" ne peut être isolée comme une action parmi d'autres mais est un élément constitutif et transversal, préalable aux réflexions et aux pratiques professionnelles. Cette éthique de l'accompagnement portée par tous les professionnels est garantie par le comité de direction et mise en œuvre par les cadres des établissements et services.

Si une évaluation institutionnelle est légitime et des procédures possibles, celles-ci doivent se fonder sur l'éthique de l'accompagnement et faire droit à la singularité des parcours des personnes accueillies dans un cadre et une organisation institutionnels. Dans cette perspective, ce sont les actions menées par les professionnels qui sont à évaluer, plutôt que les personnes accompagnées, dans les temps d'analyse et de recherche de compréhension.

Sauf à ce que le projet d'établissement ne devienne une idéologie sclérosée ou un délire sans lendemain, le projet n'est ni un point final, ni lettre morte. Le projet d'établissement relève le défi d'une théorie de l'action concrète pour la personne accompagnée.

1. Le cadre de la mission de l'ESAT ARC EN CIEL

1.1. Une association et un établissement

1.1.1. Le projet associatif de l'APAHRC

Il y a plus de trente ans, des parents se sont mobilisés et organisés pour réagir au manque de structures susceptibles d'accueillir leurs enfants handicapés devenus adultes et qui ne pouvaient, du fait de leur handicap, être intégrés ni en milieu ordinaire de travail, ni en atelier protégé. Tous vivaient en Maine-et-Loire, dans le Choletais. Les familles se sont regroupées en amicale, avec pour objectifs de créer un centre d'aide par le travail (CAT) et mettre en place une vie associative dans le Choletais et les Mauges, au service de la personne en situation de handicap. Ainsi s'est créée, en septembre 1979, ce qui est devenu l'Association des Parents Amis et Adultes Handicapés de la Région Choletaise.

L'APAHRC rejoint l'Union Nationale des Associations de Parents, de personnes handicapées mentales et de leurs amis (UNAPEI) qui fédère et représente aujourd'hui au niveau national, près de 60 000 familles, 3000 établissements et services spécialisés accueillant 180 000 enfants et adultes. Force de proposition, l'UNAPEI entend être un interlocuteur reconnu et jouer un rôle dans les instances sociales.

Les statuts associatifs précisent les finalités de l'APAHRC :

- ✓ regrouper les personnes désirant œuvrer pour l'insertion sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap,
- ✓ représenter les personnes en situation de handicap et leur famille auprès des pouvoirs publics, des collectivités territoriales et des institutions à vocation sociale et médico-sociale,
- ✓ défendre les droits et intérêts individuels et collectifs des personnes en situation de handicap, promouvoir l'accessibilité, l'accès à la reconnaissance sociale et à la citoyenneté,
- ✓ créer et gérer tout établissement et service pour les personnes en situation de handicap et mettre en place toute organisation pour en assurer le fonctionnement,
- ✓ apporter des réponses adaptées et diversifiées dans un souci d'écoute et d'évolution des besoins des personnes en situation de handicap, faire place à l'innovation et à la force de proposition des acteurs,
- ✓ être actif dans des instances à vocation sociale, médico-sociale et sanitaire (réseaux d'association, groupes de travail, unions et fédérations),
- ✓ favoriser tout lien sur le plan départemental et régional permettant le développement d'organisations, au service des personnes handicapées.

Les missions, répondant à ces finalités, que se donne l'APAHRC peuvent se décliner en quatre grands principes :

- ✓ une association à l'écoute des besoins des personnes en situation de handicap et des interrogations des familles,
- ✓ une association impliquée dans le suivi et le développement de ses établissements et services,
- ✓ une association à la recherche permanente de structures adaptées à l'épanouissement des personnes,
- ✓ une association inscrite dans l'environnement choletais et dans une dimension plus régionale.

L'APAHRC se fonde sur une double orientation : avoir une vie associative riche, ouverte, vivante et être gestionnaire de structures de qualité.

Dès l'origine, l'APAHRC s'est également positionnée sur des valeurs fortes : le respect de la personne en situation de handicap, de ses difficultés mais aussi de ses capacités à se développer dans un environnement porteur, et l'aide par le travail, accessible à toute personne pour qui cette activité fait sens. L'ouverture du Centre d'aide par le travail dans des locaux provisoires avec un agrément de 60 places en 1982, puis son installation définitive, suite à la construction de bâtiments en 1984, marquent la première étape d'une volonté associative animée par des bénévoles militants, qui sont devenus administrateurs et gestionnaires, sans renoncer à leur mobilisation fondatrice. Des personnalités fortes ont conduit les destinées de l'association et marqué sa crédibilité de leur empreinte. Ce mouvement vers la responsabilité a déplacé la réflexion des administrateurs et son contenu sur des enjeux plus complexes et de nouvelles dimensions.

1.1.2. Une histoire de l'ESAT ARC EN CIEL

Après avoir atteint son objectif en 1982 en accueillant les premiers ouvriers au CAT "Arc en Ciel", la volonté associative et l'engagement de la direction ont poursuivi cette orientation :

- en adaptant les implantations de la structure au regard des lieux de résidence des usagers : 1982 à Cholet, la création simultanée de 2 sites externes en 1992 à Beaupréau et à Villedieu la Blouère ;
- en s'adaptant aux capacités et attentes des usagers, en tenant compte du contexte économique et commercial : sous-traitance et espaces verts en 1982, création d'un atelier protégé en 1995 dans l'objectif de donner une autre perspective de sortie et de parcours professionnel et social, élevage de canards en 1998 à Maulévrier, restauration en 2000 pour faire connaître au grand public la place et la compétence de la personne en situation de handicap au travail et dans la société, prestations en entreprise en 2002, production industrielle en 2005 ;
- en se réadaptant : fermeture du site de Villedieu la Blouère car aucun ouvrier ne résidait plus sur place en 2000, fermeture de l'élevage en 2003 suite à l'effondrement de la filière, transmission de l'atelier protégé à une nouvelle association pour lui ouvrir de nouvelles perspectives en 2004 ;

- mais aussi en anticipant : développement des activités de services à partir de 1995, élaboration d'un projet d'établissement dès 1997, recentrage sur les activités de nature médico-sociale en 1995 (séparation avec l'atelier protégé) ;
- également en innovant : travail à temps partiel pour les ouvriers depuis 1989, création d'une organisation d'accompagnement avec une équipe singulière en 2003, mise en place d'une coréférence du parcours de l'utilisateur avec deux professionnels de formations différentes en 2006.

En 2004, année très difficile, pour l'ESAT ARC EN CIEL qui a souffert d'un manque significatif d'activités. Mais riche de sa capacité à rebondir, les années suivantes furent bonnes, grâce à la mise en place de nouvelles activités : production industrielle, conditionnement de produits alimentaires et de produits d'entretien ménager dans les filières biologiques.

Durant cette étape, ont été mesurés la réalité et les effets concrets du travail dans l'accompagnement de la personne en ESAT. Le manque passager d'activités a été, par la suite, un stimulant pour les personnes accompagnées et une confirmation de l'intérêt du travail comme outil d'accompagnement pour les professionnels.

Fin 2013, l'ESAT accueille 175 personnes dont 1/3 à temps partiel pour 153 places financées. Le développement de l'accueil assuré par le soutien de projets ambitieux et le redéploiement des moyens structurels, des équipements, de l'organisation ont été des clefs de réussite et restent inscrits dans les savoir-faire de l'établissement.

1.2. Le cadre de la mission

1.2.1. Le cadre législatif et réglementaire

Les Centres d'Aide par le Travail ont été créés dans la période d'après-guerre, alors que « le pays avait besoin de tous les bras » pour sa reconstruction et sa rénovation, la valeur travail était fondamentale. Il est apparu la nécessité d'encadrer leur fonctionnement par un recours à la loi. Les législations, les textes qui en résultent, expriment en partie les normes et les valeurs d'une époque. En six décennies, la place de la personne handicapée dans la société a évolué, les structures chargées de les accompagner et les accueillir ont dû suivre cette évolution.

Les lois du 30 juin 1975.

La loi 75-534 du 30 juin 1975 dite loi d'orientation en faveur des personnes handicapées affirme « l'accès du mineur et de l'adulte handicapé aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et leur maintien dans un cadre ordinaire de travail et de vie, à toute l'autonomie dont ils sont capables ». L'article 30 qui concerne particulièrement les CAT donne une définition : « Les centres d'aide par le travail, [...] offrent aux adolescents handicapés, qui ne peuvent, momentanément ou durablement, travailler ni dans les entreprises ordinaires ni

dans un atelier protégé [...], des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médico-social et éducatif et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale ».

La loi 75-535 du 30 juin 1975 identifie et positionne les CAT dans le champ médico-social. Les textes sont précisés par des circulaires d'application. L'une d'entre elles concerne plus particulièrement les Centres d'Aide par le Travail.

La circulaire n° 60 AS du 8 décembre 1978.

Elle définit la vocation des CAT, dans son titre 1, à travers une double finalité :

- « *Faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en ateliers protégés* ».
- « *Permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé* ».

Cette circulaire, si elle vient préciser la spécificité du CAT, pose en même temps les prémices d'une injonction paradoxale en créant un type d'établissement hybride à la frontière de l'économique et du médico-social.

La loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002.

La loi 2002/2 comble un manque en promouvant « *une meilleure reconnaissance du Sujet citoyen, en définissant les droits et libertés individuels des usagers du secteur social et médico-social [...] puis en fournissant des outils propres à garantir l'exercice de ces droits* ». Elle place donc les droits de l'usager au cœur de la rénovation sociale et médico-sociale.

La loi 2005-102 du 11 février 2005.

C'est « *la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* ». Elle fait de la question de la participation des personnes à la vie sociale la pierre angulaire de son action.

La loi définit le handicap : « *Constitue un handicap [...] toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* ». Elle rappelle les droits fondamentaux de la personne dite en situation de handicap.

Le CAT devient un Etablissement et Service d'Aide par le Travail (ESAT). « *Les établissements et services d'aide par le travail, qui sont des institutions sociales et médico-sociales relevant de la loi du 2 janvier 2002, ont une double vocation : une vocation sociale d'intégration de la personne handicapée et une vocation économique de production de biens ou de services. Concrètement, ils accueillent et accompagnent les personnes handicapées*

adultes qui n'ont pu acquérir un minimum d'autonomie, et leur assurent un soutien médico-social et éducatif permettant le développement de leurs potentialités et des acquisitions nouvelles, ainsi qu'un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et social. Ils mettent également en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent ».

Si la participation des personnes handicapées à la vie sociale reste la première volonté du législateur, la loi précise le rôle et les missions des institutions chargées d'assurer une prise en charge spécifique. La double vocation de l'ESAT y est nettement affirmée sans que soit levée une certaine ambiguïté, du moins dans les faits. Le point de vue retenu au sein de l'ESAT " Arc en Ciel " est que la vocation économique est constituante de la vocation sociale.

1.3. Les personnes accueillies

Quelle que soit leur problématique, les personnes accueillies ont fait appel aux établissements de l'APAHRC, présentent des difficultés à faire face aux différentes situations de la vie sociale (travail, domicile, activité...), sans aide ou adaptation.

Globalement les personnes s'adressant aux établissements de l'APAHRC formulent leur demande de manière plus ou moins explicite. Ce sont souvent des demandes de "protection " quelle qu'en soit la forme, de médiation entre elles et leur environnement, de temps et d'espaces de transition. Ces demandes vont se formuler lors de l'accueil et au cours de leur parcours. Elles émanent des personnes elles mêmes, d'autres institutions ou des familles, les trois pouvant se conjuguer.

Les établissements gérés par l'APAHRC accueillent majoritairement des personnes dont la situation de handicap est liée à une déficience intellectuelle plus ou moins associée à des troubles psychiques. Le nombre des personnes présentant essentiellement des troubles psychiques est significatif et en constante augmentation.

Pour un nombre important de personnes, la déficience intellectuelle et la déficience du psychisme sont intriquées de telle manière qu'il est difficile de qualifier si elles relèvent plus du handicap mental ou psychique.

Quelques personnes présentent des handicaps liés à des déficiences sensorielles, motrices ou liées à des troubles neurologiques.

Cela confirme les évolutions constatées dans les précédents projets d'établissements.

Cette évolution se caractérise par une augmentation significative des personnes présentant des troubles psychiatriques importants. On observe aussi, parmi les personnes dont la déficience intellectuelle est prépondérante, une augmentation de comportements et d'états psychiques perturbés.

La prise en compte des troubles psychiques dans l'accompagnement nécessite une posture adaptée, un ajustement des interventions, un élargissement des compétences et des moyens complémentaires. Un nombre important de personnes accueillies demande une

attention particulière à leurs troubles qui, sans être massifs, sont réels. Ces personnes peuvent bénéficier parallèlement d'un soutien psychiatrique en dehors des établissements. Les autres personnes accueillies, qui ne présentent pas de troubles psychiques avérés, peuvent, de manière exceptionnelle, manifester des comportements liés aux effets de leur situation de handicap. Elles peuvent se trouver dans des états de souffrance psychologique, nécessitant des interventions spécifiques.

Parmi les personnes présentant des troubles psychiques importants, certaines souffrent de schizophrénie ou autres psychoses de l'adulte. Elles s'adressent à l'APAHC à l'issue d'une prise en charge psychiatrique importante, permettant une relative stabilisation. Elles ont eu un parcours de vie ordinaire. Ces troubles ou leurs séquelles restent cependant trop invalidant, pour permettre une insertion ou réinsertion dans le milieu ordinaire. Généralement ces personnes présentent peu de déficience intellectuelle.

Pour d'autres, il s'agit de psychoses infantiles s'étant surtout manifestées sur un versant déficitaire. Cette population a souvent bénéficié d'une prise en charge précoce en institution spécialisée. Elle est présente dans les établissements gérés par l'APAHC depuis leur création. Le choix fait de les appréhender au-delà de leur déficience intellectuelle a permis d'entendre et de prendre en compte leur souffrance psychique.

Dans leur problématique de nombreuses personnes, accueillies dans les établissements gérés par l'APAHC, présentent une déficience intellectuelle prédominante.

Pour quelques personnes, dont l'effectif tend progressivement à être très réduit, la déficience intellectuelle est profonde. Ce n'est cependant pas une volonté associative, l'APAHC souhaite pouvoir accueillir toute personne pour laquelle l'accompagnement dans ses structures fait sens. La majorité présente une déficience intellectuelle moyenne dont la proportion dans l'ensemble de l'effectif reste à peu près constante. Un nombre minoritaire mais croissant de personnes présente une déficience légère.

Les stigmates associés à la déficience intellectuelle semblent moins visibles. On observe moins de comportements infantiles, plus de capacité de verbalisation, une certaine socialisation (téléphone, numérique). Les personnes aspirent et revendiquent une vie relationnelle plus ordinaire (vie de couple). Si la déficience intellectuelle est moins apparente, souvent ses effets invalidants se révèlent dans les mises en situation liées à leur parcours.

2. Un projet d'établissement au service de la personne en situation de handicap

Une femme ou un homme a demandé et obtenu une reconnaissance administrative de son handicap à la MDA. Ce statut lui permet de pouvoir bénéficier d'aides spécifiques. Cette femme ou cet homme s'adresse, seul ou accompagné, aux établissements de l'APAHRC avec des demandes plus ou moins formulées et précises concernant le travail, l'activité de jour, le domicile, la vie quotidienne...

Cet individu est reçu en tant que personne, c'est-à-dire ayant une histoire, une vie relationnelle et sociale, une manière d'être et des aspirations propres. La personne qui s'adresse à l'APAHRC est un adulte citoyen. Elle est accueillie, reconnue, respectée, en étant attentif à la réalité de son handicap, la manière dont elle le vit et prise en compte dans sa dimension de sujet.

2.1. En situation de handicap

Une personne est en situation de handicap, lorsque des incapacités non compensées génèrent un désavantage pour elle par rapport aux autres. Pour pouvoir vivre dans le même environnement social, relationnel, fonctionnel, elle peut avoir besoin de l'aide de tiers.

Ces incapacités entraînent de façon concrète des impossibilités ou des difficultés dans la motricité, la communication, la compréhension et l'adaptation à la réalité matérielle, relationnelle, sociale. Elles peuvent être le résultat de déficiences sensorielles, motrices, cognitives, psychiques.

Seule ou accompagnée, elle exprime à sa manière une demande d'aide plus ou moins en adéquation avec ses incapacités, les souffrances qui peuvent en résulter et les compensations qu'elle peut en attendre.

Dans le cadre institutionnel des établissements et services de l'APAHRC, en fonction de ce que les professionnels ont compris de la demande et du parcours de la personne, de l'expertise des équipes interdisciplinaires, des possibilités existantes et à venir des structures : des perspectives se dégagent. Alors une offre d'aide personnalisée est faite, tout en prenant en compte la situation de handicap, dans ses dimensions fonctionnelles, relationnelles et sociales. Les professionnels de l'APAHRC sont attentifs à la stigmatisation, au vécu subjectif et à la souffrance que cela peut induire pour la personne.

2.1.1. Adulte

La personne s'adressant à l'APAHRC, y compris sous mesure de protection administrative ou juridique, est sans ambiguïté adulte. Elle a l'âge de la majorité et a terminé sa croissance physiologique.

Du point de vue affectif, relationnel et social : être adulte est toujours relatif. Une personne est adulte quand elle est reconnue et interpellée comme telle et lorsqu'elle se reconnaît et interpelle en tant que telle.

Une partie des personnes en situation de handicap, s'adressant à l'APAHC, est sur ce plan, dans une position peu établie ou peu reconnue par rapport au statut d'adulte. Ces personnes se heurtent à leurs incapacités et éventuellement à la difficulté pour leur environnement, parfois familial, d'envisager cette place pour elles. Elles peuvent aussi rester d'elles-mêmes dans une attitude essentiellement infantile.

Etre adulte se construit d'abord dans le milieu familial. Puis c'est être en mesure d'étendre son monde au-delà de cette sphère et ne pas se maintenir uniquement dans une place d'enfant dans ses relations aux autres. C'est avoir la possibilité de déplacer une partie de ses investissements affectifs sur d'autres que les parents et d'élargir ses relations sociales, en assumant ses propres risques. Etre adulte c'est aussi être reconnu comme pouvant et ayant le droit à son tour d'être parent quand cela est possible.

Interpeller et considérer la personne en situation de handicap en tant qu'adulte n'est pas toujours chose aisée, compte tenu de certaines attitudes. Cela implique de la part des professionnels de l'APAHC, vigilance constante dans leurs interventions. Ils tiendront compte du fait que ce « statut » peut être à construire et qu'il n'est pas toujours acquis ou investi par la personne.

Dans le cadre institutionnel, les professionnels soutiennent les personnes accueillies. Chaque adulte en situation de handicap a des liens affectifs, familiaux, sociaux, propres, leur dynamique est à prendre en compte. Il n'y a pas de volonté à l'APAHC pour les professionnels de se substituer aux parents, ils n'en sont ni l'équivalent, ni le prolongement, mais ils sont à une place différente. Les professionnels ne sont ni partisans, ni arbitres, dans les relations entre la personne accueillie et sa famille. Ils entendent la parole des uns et des autres pour accompagner la personne en situation de handicap. Dans certaines situations, cette position n'est pas facile à tenir et nécessite un soutien institutionnel pour que le professionnel ne soit pas le seul interlocuteur.

2.1.2. Citoyen

Un citoyen a des droits et des devoirs définis par les lois de l'Etat dont il est membre, droits de l'Homme, droits civiques, politiques et sociaux. Il doit respecter les lois.

Dans les établissements et services de l'APAHC, toute personne accueillie est reconnue comme citoyen à part entière. Notre travail consiste notamment à l'aider à prendre conscience de cette citoyenneté et lui permettre de l'exercer. Il ne peut pas lui être interdit ce qui n'est pas interdit par la loi et l'accès à la totalité de ces droits lui est garanti. Dans ce cadre là, les personnes accueillies et les professionnels sont égaux devant la loi.

2.1.3. Sujet

Quels que soient le niveau d'efficience intellectuelle, l'intensité des troubles psychiques ou le degré d'immaturation affective, la personne ne peut pas être réduite à son handicap ou à sa pathologie.

Prendre en compte la personne dans sa dimension de sujet c'est :

- La reconnaître comme semblable et différente de soi.
- La considérer comme irremplaçable, inaliénable, inappropriable, inassignable, irréproductible.
- Ne pas en faire un objet d'investigation, de socialisation, d'éducation, de soin... pour qui on déterminerait et listerait des besoins selon notre vision de ce qui est bon ou bien pour elle.
- Quelles que soient ses difficultés, admettre qu'elle a une volonté, une expression propre et est animée de désirs.
- Comme pour tout être humain, reconnaître qu'une part d'elle-même échappe à sa volonté consciente, à notre compréhension et à notre maîtrise. Cette part peut la conduire à agir contre son bien ou ce que nous pouvons considérer comme son bien.
- Ne pas la déposséder des actes qu'elle pose, même si elle n'a pas automatiquement à en subir toutes les conséquences ; ces actes ont à être entendus comme manifestation subjective et pris en compte en tant que tels.

Dans les établissements et services de l'APAHC, nous considérons que le sujet est toujours potentiellement dynamique et en devenir.

La dimension de sujet n'est pas simple à expliciter et à saisir concrètement parce qu'elle touche en partie celle de l'inconscient de la personne accueillie et notre propre inconscient. Il s'agit bien souvent d'avoir conscience de cette réalité, sans vouloir en comprendre tous les ressorts et en acceptant de ne pas tout maîtriser.

2.2. Le sens de notre mission

Notre intervention apporte une aide aux personnes en situation de handicap en les accompagnant par l'accueil et l'activité, par le travail, à leur domicile, dans la vie quotidienne, soit individuellement, soit collectivement. La relation est au cœur de cette aide et s'exerce dans un cadre et une organisation institutionnelle. L'accompagnement est la forme principale choisie pour mettre en œuvre cette aide.

2.2.1. Le cadre de l'aide

A l'APAHC, l'aide est pensée et mise en œuvre dans un cadre institutionnel. Une institution, c'est une organisation médico-sociale singulière qui met en place une mission de service public, confiée à des professionnels, par rapport à un public spécifique. Une institution a une histoire, une éthique, des références, un projet, des pratiques. Elle n'est pas figée et toujours en devenir. Une institution n'est pas toute puissante et son champ d'intervention est limité.

Dans l'équipe interdisciplinaire, chaque professionnel intervient, dans sa fonction, en se référant à l'institution qui garantit et justifie notre action dans l'esprit du projet d'établissement découlant du projet associatif. Elle fait tiers dans la relation entre le professionnel et la personne accompagnée.

2.2.2. L'accompagnement comme éthique de l'aide

« Se joindre à l'autre pour aller où il va en même temps que lui² ». L'accompagnement parle d'une rencontre, d'un parcours et d'une présence.

C'est la rencontre entre un professionnel et une personne accompagnée. Pour Levinas : « rencontrer une personne veut dire être tenu en éveil par une énigme³ ».

C'est le parcours d'un sujet dont il ne sait et dont on ne sait, a priori, où il le mène. Pour les établissements et services de l'APAHRC, parler de parcours sous-tend la notion de dynamique dans une durée, de chemin parcouru, mais laisse de côté ou n'implique pas systématiquement progrès, transformation ou changement radical. Le parcours est toujours propre au Sujet. Il n'y a pas de parcours standard ou préétabli. La visée et la manière dont le parcours va s'effectuer, son rythme, ses détours, ses pauses sont les siens.

C'est la présence de l'accompagnateur à son écoute, attentif à ce qu'il manifeste de son rapport au monde et ce qu'il laisse à entendre de son désir. C'est une présence engagée et agissante, retenant son vouloir et son savoir sur l'autre, pour laisser place à ce qu'il a de plus singulier. L'accompagnateur module sa présence et ajuste en permanence sa distance relationnelle en fonction des finalités de l'aide visée.

Accompagner c'est être auprès, à côté, devant, derrière, ni trop près, ni trop loin, savoir parfois ne plus être présent, entendre l'autre et pouvoir se faire l'écho et le porteur de sa parole, sa souffrance, son silence, sans jugement en étant accessible et disponible. Dans l'idéal, « accompagner » c'est tendre à s'effacer pour que l'autre puisse prendre sa place de la manière la plus autonome possible, sans l'abandonner, sans le laisser seul dans sa confrontation à l'environnement et à lui-même.

L'APAHRC dans son Projet Associatif a fait le choix de l'accompagnement pour mettre en œuvre la mission d'aide qui lui est confiée. Les salariés de l'APAHRC, quel que soit leur type d'intervention auprès des personnes accueillies, se mettent dans une posture d'accompagnement.

² Définition du verbe « Accompagner » dans le dictionnaire de la langue française Le Petit Robert (2004)

³ LEVINAS Emmanuel

2.2.3. La relation au cœur de l'aide

L'aide passe essentiellement par la relation entre le professionnel et la personne accueillie.

Tout être humain se construit, dès le début de sa vie, dans un monde relationnel. Pour chacun, les relations aux autres, passées, présentes ou futures (réelles, imaginaires) sont constitutives, essentielles et vitales.

Tout au long de la vie, dans les relations qui se nouent, ce qui est propre à chaque sujet et son rapport au monde et aux autres, se jouent, se rejouent et se transforment.

L'aide apportée est d'abord une relation sur laquelle la personne accueillie peut s'appuyer. La présence, le contact, l'échange, la reconnaissance... des professionnels vont lui permettre de ne pas être seule face à ce qu'elle est et ce qu'elle vit. Cette relation a aussi pour objectif d'aider la personne à trouver, construire, éventuellement transformer, sa manière d'être dans le monde et avec les autres de la façon la plus satisfaisante pour elle.

Dans cette relation, le professionnel est l'objet d'investissements, d'attentes, de projections (transfert), liés à la place qu'il occupe au-delà de sa propre personne. Cette relation d'aide peut être le terrain où s'actualisent des vécus douloureux pour la personne aidée et qui peut mettre à mal le professionnel. Il sera attentif à ses propres résonances et ressentis (contre transfert), influençant sa manière d'intervenir.

Il est important de prendre en compte l'inégalité des positions dans le cadre strict de cette relation entre un professionnel et une personne accompagnée. L'un est plus ou moins dépendant et hétéronome vis-à-vis de l'autre. Cela peut entraîner des risques, sous forme d'attachement, d'abus de pouvoir ou de négligence voire de maltraitance, sur lesquels il faut rester vigilant.

Cette réalité est prise en compte dans la conception, la mise en œuvre concrète et les modalités de l'aide dans les établissements et services de l'APAHRC.

Ainsi, chaque professionnel a conscience qu'il n'est pas à la même place que la personne accompagnée. Sa position n'est pas équivalente dans la relation : ce qui est attendu de l'un envers l'autre n'est pas réciproque. Cela ne va pas toujours de soi et nécessite un ajustement constant et un soutien institutionnel.

2.2.4. Perspective de l'aide

A l'APAHRC la perspective de l'aide est de permettre à la personne de pouvoir vivre le mieux ou le moins mal possible avec son handicap.

Il s'agira de lui donner accès à différents lieux et modalités de socialisation dans des espaces relationnels accompagnés. La personne y sera accueillie et pourra vivre avec son handicap en permettant et soutenant son indépendance et son autonomie. L'indépendance est entendue dans l'idée de « pouvoir faire seul » et l'autonomie de « pouvoir décider seul ». D'une certaine manière, l'autonomie c'est pouvoir gérer ses dépendances. L'aide apportée à la personne accompagnée contribue à mettre en œuvre des conditions pour qu'elle puisse

accéder à un mieux-être affectif, corporel, existentiel et relationnel en tenant compte du vécu de son handicap et de ses effets.

L'aide est conçue dans une perspective dynamique et dialectique de promotion et de protection. La promotion de la personne passe par un développement de ses capacités, de sa socialisation, de son intégration. Cela doit avoir du sens et de l'intérêt de son point de vue. La protection de la personne nécessite la prise en compte de ses limitations dues à ses déficiences pour réduire sa situation de handicap. Cette articulation nécessite, dans certains cas, des prises de risque calculées qui ne soient ni de la négligence, ni du défaut de surveillance. S'il est parfois nécessaire de protéger une personne malgré elle, le professionnel sera toujours attentif au risque d'abus de pouvoir au nom de cette protection. Ces deux notions ne sont pas opposables entre elles mais elles sont complémentaires. Dans certaines situations, la promotion n'est possible que s'il y a suffisamment de protection apportée et la protection peut être le résultat d'actions valorisantes.

3. Perspectives et modalités des interventions concrètes

L'aide apportée par les établissements de l'APAHC peut concerner différents aspects de la vie des personnes accueillies. Les perspectives concrètes des interventions sont personnalisées, différenciées et modulables en fonction des circonstances. Elles ne sont pas exclusives, plusieurs peuvent se mettre en œuvre concomitamment suivant les situations. Il est impossible d'en faire une liste exhaustive, elles sont toujours à créer, ajuster, modifier. Il est nécessaire d'en réinterroger en permanence la pertinence. On peut évoquer un certain nombre de ces perspectives qui, si elles sont souvent essentielles, ne sont cependant pas systématiques a priori. Elles sont mises en œuvre sans attendre automatiquement, transformation ou progrès.

Les interventions concrètes des professionnels de l'APAHC dans une posture d'accompagnement se font avec un souci permanent de la qualité de l'accueil et de l'adaptation de l'environnement aux incapacités liées aux déficiences. La volonté de prendre soin de la personne accueillie est permanente quelles que soient les interventions des professionnels. Ces interventions sont élaborées en équipe interdisciplinaire en fonction des problématiques perçues. Elles ne sont pas figées. C'est aussi l'analyse a posteriori en équipe et l'observation de leurs effets qui permettent d'en reconnaître l'intérêt et de les adapter. Ce n'est pas une succession d'actions ponctuelles. C'est un processus dont les effets sont souvent perceptibles dans la durée.

3.1. Perspectives

3.1.1. Etre accueilli

L'accueil passe par une relation. Etre accueilli, c'est se sentir accueilli, reçu, interpellé, respecté, pris en compte et reconnu par ceux qui accueillent. Accueillir c'est offrir une place

que l'autre peut prendre. L'accueil concerne les premiers moments de rencontre avec la personne, (comment est-elle reçue, par qui, comment s'adresse-t-on à elle ?). Le professionnel est vigilant à rester accueillant tout au long de son parcours dans les établissements de l'APAHC.

L'accueil passe aussi par un intérêt porté à l'environnement que l'on rend accessible après analyse et concertation avec la personne, en pensant l'organisation, en créant des aménagements et des outils adaptés.

3.1.2. Faire quelque chose, s'occuper,

Pour tout être humain, la recherche d'occupations est une aspiration ordinaire et sérieuse (avoir quelque chose à faire, ne pas rester dans l'ennui, se faire plaisir, être utile, travailler...). Cette dimension se retrouve dans les différents champs d'interventions des établissements et services de l'APAHC. Cette aspiration à s'occuper dans des activités individuelles ou collectives animées par le professionnel peut être un vecteur pour d'autres actions (apprentissage, travail, loisir...). Les personnes ne seront pas tout le temps et systématiquement occupées. Leur droit légitime à « ne rien faire » sera respecté suivant les contextes d'accompagnement.

3.1.3. Apprendre à faire seul

La réduction des dépendances (capacités à faire seul) passe parfois par des apprentissages permettant l'acquisition de compétences. Il est nécessaire d'en penser les moyens qui ne peuvent être improvisés, ils ont à être construits. Un souci pédagogique est requis pour transmettre les connaissances et savoir-faire.

3.1.4. Décider par soi même

Etre autonome c'est pouvoir décider par soi-même. Certaines personnes n'en sont pas en capacité immédiate et nécessitent le soutien des professionnels sur un mode éducatif. Ce soutien implique d'offrir à la personne des espaces de choix et de décision. Eventuellement cela concernera l'acquisition ou le rappel des codes relationnels et sociaux, la manière d'être pour accéder au monde et pouvoir vivre avec les autres. Nous serons prudents sur l'utilisation de ce terme « éducatif » car il peut avoir une connotation infantilisante compte tenu de la difficulté de certaines personnes en situation de handicap à prendre et investir leur place d'adulte. A priori les personnes accueillies ne sont ni à éduquer ni à rééduquer mais certaines interventions peuvent prendre cette forme.

3.1.5. Se sentir valorisé

Tout au long du parcours de la personne accueillie dans les établissements et services de l'APAHC, ce qui va être valorisant pour elle sera recherché et soutenu. Cette valorisation peut prendre des formes variées suivant chaque personne et se jouer sur des terrains différents, là où la personne trouve un bénéfice. Cela peut concerner la sphère privée, familiale, sociale, professionnelle. Cela passe par la reconnaissance et la mise en valeur de

ses compétences et de ses potentialités, sans nier ses difficultés. Cette valorisation peut être individuelle ou collective.

3.1.6. Trouver sa place dans la société

La socialisation ne peut pas être assimilée à une simple transmission de valeurs, de normes et de règles. Elle vise aussi à développer une certaine représentation du monde qui n'est pas imposée toute faite par la famille ou l'école. Elle est construite par chaque personne qui se la compose lentement, en empruntant certaines images aux diverses représentations existantes. Leur interprétation par elle-même en fera un tout, original et neuf.

La socialisation fait d'une personne un être social, elle est aussi créatrice de lien social. Elle assure l'inclusion de la personne dans une société ainsi que la cohésion sociale. La socialisation est donc avant tout un processus de construction dynamique d'une identité. Elle permet à une personne d'appartenir à des groupes multiples et parfois contradictoires, d'y développer des relations et de faire société ensemble.

3.1.7. Être pris en compte avec ses souffrances

« Prendre soin », implique d'entendre et de tenir compte, dans toutes les actions d'accompagnement, de la souffrance psychique des personnes accompagnées, sans la dénier ou la minimiser. Il s'agit aussi de penser et organiser les conditions matérielles et relationnelles de notre action, en prenant en compte les difficultés psychologiques et les troubles psychiques. L'aide apportée ne doit pas être facteur de plus de souffrance mais tendre à l'atténuer.

Dans les établissements et services de l'APAHRC, l'aide peut aussi avoir une dimension thérapeutique en soutenant le soin ou en y participant. Ils offrent des espaces d'expressions, de paroles et d'élaboration pour ceux qui le peuvent et le souhaitent. Ils permettent au maximum le recours aux lieux de soin (service public de santé mentale, consultation privée) en articulant l'accompagnement avec les actions thérapeutiques extérieures. La mission des établissements et services de l'APAHRC est sociale, médico-sociale et non pas sanitaire. Si la prise en compte de la souffrance psychologique et de la souffrance psychique est prépondérante, il n'y a pas la volonté de "psychiatriser" l'ensemble des accompagnements proposés.

3.2. Modalités

Dans ces différentes perspectives et selon les situations, les modalités de l'accompagnement peuvent être adaptées. Cela concerne des variations de degrés et d'intensité dans la présence et l'aide concrète apportée.

Dans certaines situations, les professionnels font le choix et se proposent de ne pas intervenir, tout en restant attentifs et vigilants aux effets de cette "non intervention".

A d'autres moments leurs interventions offrent un appui. C'est une aide légère et une présence discrète où l'initiative et la demande de la personne sont prépondérantes.

L'intervention peut aussi prendre la forme du soutien. C'est une aide concrète plus intense et modulable où la présence du professionnel peut plus ou moins se distancier.

L'aide peut prendre la forme d'une assistance, en apportant une présence quasi permanente et une aide concrète importante qui s'appuie sur les capacités même minimales de la personne.

Lorsque la personne n'est pas en capacité de faire ou de décider par elle-même et ne peut y accéder par des apprentissages ou des actions adaptées, les interventions auprès d'elle relèvent de la suppléance. La contrainte à faire seul au prétexte qu'il ne faut pas tout lui faire peut mettre certaines personnes en grande difficulté. Ces accompagnements dits supplétifs sont faits par le professionnel qui accepte d'agir, avec soin, à la place de.

Il n'y a pas d'échelle de valeur entre ces différentes modalités d'intervention qui ne sont pas entendues dans une progressivité. C'est une palette à disposition des professionnels où toutes les nuances, les intensités, les compositions sont possibles. Elles sont, pour chaque personne accueillie et éventuellement dans le même temps, modulables, suivant les situations et les aspects de sa vie. La non-intervention n'est ni de la négligence ni de l'abandon. La suppléance n'efface pas la considération de l'autre comme sujet. Ces différentes modalités sont pensées en équipe transdisciplinaire.

3.3. Un accompagnement guidé par des principes fondamentaux

3.3.1. Des références théoriques et des approches plurielles

Les fondements des interventions mises en œuvre dans les établissements et services de l'APAHC, l'analyse des problématiques rencontrées, s'appuient sur les apports des sciences humaines montrant que le Sujet est héritier d'histoires relationnelles, sociales, culturelles. Sa « manière d'être au monde » se construit à partir de toutes ses interactions avec son environnement et pour une grande part, inconsciemment.

Les problématiques rencontrées sont appréhendées dans une interdisciplinarité par une approche à la fois, psycho-sociale, systémique et analytique c'est-à-dire prenant en compte la multiplicité des causes environnementales, interrelationnelles et intrapsychiques.

3.3.2. Une démarche clinique

Pour appréhender la complexité des situations et orienter nos interventions, notre méthode de compréhension passe par une démarche clinique. Elle est fondée sur l'observation au cas par cas de personnes en situation, dans leur environnement, dans leurs relations, dans leur subjectivité et leur singularité. Le professionnel fait partie intégrante de cet environnement. La démarche clinique favorise l'émergence des hypothèses et des stratégies d'action.

3.3.3. Un parcours personnel

Comme évoqué précédemment, un parcours est le "cheminement" d'une personne dans le temps et dans l'espace. Ce parcours peut être observé de l'extérieur. C'est aussi un vécu subjectif fait de ce que la personne concernée en garde. Elle peut en avoir une vision propre et lui donner un sens différent de ceux qui en sont témoins et l'accompagnent.

L'accueil, dans les établissements de l'APAHRC s'inscrit dans le parcours de vie de la personne et est lui-même un espace de parcours. Avant d'être admise dans un établissement la personne a eu des parcours (scolaires, institutionnels, professionnels....) et elle peut les quitter pour aller vers d'autres "parcours". Il est indispensable de prendre en compte cet avant et cet après.

3.3.4. Des perspectives d'accompagnement personnalisé

Dès la demande d'entrée jusqu'à sa sortie de l'établissement, l'accompagnement vise à ce que la personne accueillie soit le plus possible à l'initiative des actions menées la concernant. La recherche de son expression est donc posée comme préambule à toute analyse et action menée.

Dans les établissements de l'APAHRC il n'y a pas de parcours type attendu. L'accompagnement personnalisé est construit en collaboration avec la personne accueillie et sous-tendu par ses attentes, ses souhaits, ses désirs, voire ses projets lorsqu'elle est en mesure d'en élaborer. Il est formalisé en fonction de ses demandes, de l'expertise des professionnels et des possibilités offertes par les établissements et services dans un document appelé contrat de séjour ou avenant personnalisé au contrat. Tout un chacun, sans problématique particulière, peut, au cours de sa vie ou à des moments, faire le choix de ne pas avoir de projet particulier sinon celui de souhaiter que les choses restent en l'état. Aussi une volonté systématique de susciter et d'attendre du projet ne peut pas être une ligne de conduite au risque de générer de la maltraitance.

Les établissements et services de l'APAHRC sont tenus par une obligation de moyens en termes de moyens à mettre à disposition, dans la mesure de leurs possibilités. Il ne peut, par contre, y avoir d'attente systématique vis-à-vis des personnes accompagnées dans le sens d'une augmentation des capacités ou d'amélioration de comportement. Ainsi les bilans et évaluations, quelles que soient leurs formes ne portent pas sur la personne elle-même mais sur la pertinence de nos accompagnements.

3.3.5. Un accompagnement institutionnel porté par des équipes pluri-professionnelles

C'est d'abord l'institution dans son organisation et avec ses acteurs qui accueille et accompagne les personnes en situation de handicap. Tous les salariés des établissements de l'APAHRC sont engagés par le projet d'établissement et impliqués, de manières diverses, suivant leur fonction dans l'accompagnement des personnes accueillies. Leurs interventions

et échanges avec les personnes sont guidés par l'éthique de l'accompagnement à laquelle les projets d'établissements et services de l'APAHRC se réfèrent.

L'accompagnement institutionnel est fait de l'articulation de diverses fonctions clairement identifiées dans les fiches de poste. L'action de chaque professionnel est toujours appuyée sur l'institution. Cela nécessite des temps d'échanges, suffisants et identifiés, entre les professionnels : réunions d'équipe, de service, de site, etc. pour la retransmission d'informations, l'élaboration, la prise de recul. Les concertations amenant à des prises de décision qui impliquent ou engagent l'institution se font en présence ou avec l'aval d'un cadre hiérarchique. L'Analyse De la Pratique professionnelle, avec un intervenant extérieur, participe à la prise de recul.

Il existe dans les établissements et services de l'APAHRC de nombreux temps d'échanges informels entre pairs et entre les différents niveaux hiérarchiques. L'interpellation est cultivée comme outils de partage et de communication. Ce ne sont pas des temps pouvant amener à des prises de décisions, mais ils apportent réactivité, cohésion et soutien mutuel. A ce titre ils sont aussi indispensables à la vie institutionnelle.

3.3.6. Un accompagnement direct partagé

Pour permettre un accompagnement adapté et une collaboration efficace entre les professionnels, il est pensé et organisé un système de référence.

La relation d'aide, dans un cadre professionnel, peut volontairement ou pas, entraîner de la part de l'un ou l'autre des protagonistes, des investissements ou des désinvestissements inadaptés (possession, despotisme, exclusivité, attachement inapproprié, familiarité, rejet, exclusion). Pour éviter ces risques de relation abusive et aliénante dans l'accompagnement, à l'APAHRC, le choix est fait de ne pas parler de référence de la personne accueillie mais de connaissance et souci particulier de sa situation et de son "dossier" par un professionnel. Cela "fait référence" pour l'ensemble des équipes d'accompagnement. Le professionnel assumant cette fonction a en priorité la responsabilité de l'élaboration des perspectives d'accompagnement personnalisé et de leur mise en œuvre. Ce professionnel n'est pas automatiquement l'interlocuteur privilégié pour la personne accueillie. Pour ne pas restreindre l'accompagnement à une relation uniquement duelle et ne pas en faire porter à un seul professionnel l'essentiel de la responsabilité, systématiquement deux d'entre eux assument cette fonction de coréférence.

3.4. Les collaborations développées

La collaboration est dans son principe guidée par un souci d'ouverture de l'institution aux différents partenaires, aux différentes idées et pratiques professionnelles. Elle est aussi guidée par un souci de protection de la personne accompagnée en lui garantissant la confidentialité et le respect de ses choix de vie. Ces partenariats se font en cohérence avec les valeurs soutenant l'action des établissements et services de l'APAHRC. Ils sont encadrés par des principes essentiels :

- la personne est a priori toujours présente dans les échanges la concernant. Exceptionnellement et après concertation, lorsque cela n'est pas réalisable, elle est informée au préalable et/ou après l'échange.
- Les professionnels sont prudents dans la recherche d'informations extérieures et la retransmission d'informations détenues en s'en tenant à ce qui semble nécessaire et suffisant pour conduire une aide appropriée. Cela fait l'objet d'un questionnement systématique entre les coréférents et si nécessaire l'équipe.
- L'ensemble des professionnels est tenu à la règle de discrétion concernant les informations. Cette règle ne peut pas être levée par un choix individuel.
- Les collaborations ne sont pas systématiques, elles sont évaluées suivant les situations, elles sont ponctuelles ou régulières. Elles peuvent faire l'objet d'une convention ou d'un contrat. Pour le moins, les échanges sont formalisés.

3.4.1. La collaboration avec les partenaires professionnels intervenant auprès de la personne accompagnée

Plusieurs établissements peuvent être, simultanément ou consécutivement, engagés dans une aide apportée à la personne accompagnée. Dans ce cadre, la collaboration entre services est possible. L'objectif est de pouvoir, si nécessaire, s'informer mutuellement sur les interventions des professionnels afin de les prendre en compte pour, éventuellement, les ajuster voire les articuler. Ces collaborations avec les autres structures s'effectuent à différents niveaux : entre les directions qui en ont défini le cadre et la nature et entre les professionnels de terrain concernant les interventions directes auprès de la personne accueillie. Elles peuvent impliquer la mise en place d'échanges, de rencontres et de temps de réunion. Entre les établissements et services de l'APAHC, il existe des relations privilégiées, engagées qu'ils sont par le même projet associatif.

Une collaboration avec les associations et les institutions partenaires participent à la construction d'un réseau répondant par sa diversité aux questions d'orientations ou de réorientations. Cela donne lieu à des rencontres régulières, des visites d'établissements et des échanges sur la place réciproque des établissements dans le dispositif de l'action sociale.

Un lien particulier est institué avec les lieux de soin par la signature de conventions par établissement. Le centre médico-psychologique est reconnu et vient en ressource pour des personnes qui lui sont adressées par les professionnels. Des rencontres sont possibles en fonction des situations.

Les professionnels délégués aux tutelles et curateurs sont de fait des partenaires. Les relations sont établies dans le respect de leurs attributions et des textes qui les régissent. Ils sont invités à donner leur avis ou leurs autorisations, selon les cas, concernant les actes et décisions engageant l'avenir, les ressources de la personne concernée.

Les personnes de la famille ayant fonction de représentants légaux sont interpellées en tant que tels, car investis de prérogatives vis-à-vis de la personne bénéficiant de la mesure de protection. Le professionnel sait prendre en compte le lien particulier existant entre les deux personnes. Il en tient compte dans les rencontres et courriers divers échangés.

3.4.2. Relation avec les familles

La famille, les parents, conjoints et enfants font partie intégrante de l'environnement de la personne adulte accompagnée. Ils peuvent être reçus, en sa présence et avec son accord, par les professionnels. Ils sont représentés au Conseil de la Vie Sociale (C.V.S.) et peuvent participer au mouvement associatif de l'APAHRC.

4. Une politique en ressources humaines et une gestion des finances au service des personnes accompagnées

4.1. Orientations et politiques en ressources humaines et financières de l'APAHRC

L'APAHRC, association gestionnaire, exige une cohérence et un respect de la législation tant sur le plan de la convention collective nationale du 15 mars 1966 que sur celui comptable et financier.

Tous les salariés des établissements et services de l'APAHRC s'engagent sur des valeurs fortes telles qu'elles sont déclinées dans le projet associatif et les fiches de poste :

- ✓ *« respectent la dignité des personnes en situation de handicap et refusent toute forme de discrimination et violences portant atteinte au bien être de la personne,*
- ✓ *veillent au respect des droits et des devoirs des personnes, dans le cadre des lois qui les protègent et favorisent leur participation concrète, leur consentement et un choix éclairé, avec l'aide éventuelle de leur représentant légal, à la conception et à la mise en œuvre de l'accueil et du parcours d'accompagnement les concernant,*
- ✓ *tendent vers le bien être de la personne, son évolution, utilisant l'ensemble des ressources de l'organisation, les compétences de chacun pour assurer un accompagnement répondant à des besoins réels et adaptés,*
- ✓ *reconnaissent la place de la personne dans sa famille et permettent son épanouissement, sans substitution, ni volonté de réparation,*
- ✓ *développent les compétences et les savoir-faire des personnes par des aides individualisées,*
- ✓ *préservent la confidentialité des informations concernant les personnes. Les informations partagées le sont dans l'intérêt premier de la personne et en lien direct avec son parcours personnalisé. Par ailleurs, le professionnel a le devoir de faire cesser toute situation de maltraitance ou délictueuse ou criminelle afin d'éviter qu'une personne en danger le demeure,*
- ✓ *permettent à la personne l'accès à toute information ou document relatif à son accompagnement dont les modalités sont définies par voie réglementaire,*

- ✓ *questionnent leur pratique professionnelle afin de l'améliorer et de ne pas perdre le sens de leur mission et de leur action.*

Les salariés, quelque soit leur fonction, évitent d'agir ou de décider sur des critères personnels, évitent l'arbitraire, mais se retrouvent sur un mode consensuel autour de valeurs partagées, fondatrices des différentes pratiques et actions professionnelles, et enracinent des compétences et des savoir-faire dans une éthique et une responsabilité professionnelles partagées. »

La gestion des établissements s'appuie sur des tableaux de bord trimestriels (personnes accompagnées, suivi du personnel, suivi budgétaire, etc.) transmis aux administrateurs et sur des tableaux de bord mensuels transmis aux cadres comme outils de pilotage.

Le conseil d'administration de l'APAHRC valide et approuve les budgets prévisionnels ainsi que les comptes administratifs (bilans financiers et comptables) des établissements et services.

4.2. Mise en œuvre et déclinaison dans les établissements

Dans un établissement médico-social, les professionnels sont les principaux acteurs de la mise en œuvre de la mission auprès de la personne accompagnée dans le cadre institutionnel.

La politique en ressources humaines représente donc le principal levier d'action, du changement et de l'évolution des pratiques professionnelles. Elle crée aussi pour les salariés des conditions d'exercice de leur travail satisfaisantes qui permettent l'expression de leur investissement avec le soutien institutionnel.

Dans le respect des valeurs énoncées dans le projet associatif et le projet d'établissement, quelles que soient les fonctions des salariés dans l'établissement, la qualité de la relation à la personne accompagnée, la capacité et la volonté à collaborer sont indispensables.

Chaque professionnel a une fiche de poste qui précise sa mission et ses fonctions, avec un référentiel métier qui correspond à sa qualification.

Les salariés dont la mission est l'aide par l'accompagnement direct sont positionnés d'abord comme travailleur social pour reconnaître la spécificité de leur profession et du secteur dans lequel ils interviennent.

Les modes de relation entre l'employeur, que sont les administrateurs de l'APAHRC, et par délégation, le directeur général, et les salariés, veulent susciter l'engagement et la contribution de tous aux missions et aux actions associatives. En cohérence avec l'éthique et les orientations de l'APAHRC, l'équipe de direction et de cadres pose le cadre de travail et prend les décisions en s'appuyant sur la prise en compte des réflexions, des aspirations et de la participation des membres du personnel. Cette modalité repose sur la communication,

le dialogue, la responsabilisation et la délégation, à partir de deux principes que sont le droit et l'égalité pour tous, dans le respect mutuel.

Tous les professionnels font l'objet de la même attention lors des processus d'embauche. Tout poste vacant fait l'objet, a minima, de manière systématique, d'un appel à candidature interne et éventuellement externe. Une procédure est établie prévoyant deux entretiens, avec des regards croisés de la part des directeurs, la responsable du service administratif et des chefs de service des établissements et service concernés ou non par la candidature.

Pour maintenir et développer la qualité de sa mission, l'établissement développe une politique de formation intégrée au plan de formation de l'APAHRC. Elle vise d'abord une première qualification pour tous les professionnels et un développement des compétences et des savoir-faire, par l'accès à des formations individuelles, la participation à des colloques et des formations collectives. Un dispositif d'analyse de la pratique est instauré pour tous les salariés en lien direct avec les personnes accueillies.

Les directions des établissements et services de l'APAHRC et la direction générale, avec le support des Services Administratifs, souhaitent s'appuyer sur une politique de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Cet outil permet une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, fonction des contraintes de l'environnement et des choix stratégiques de l'APAHRC. La GPEC est composée par l'ensemble des démarches, procédures et méthodes ayant pour objectif de décrire et d'analyser les divers avenir possibles des établissements et services de l'APAHRC en vue d'éclairer, d'analyser et d'anticiper les décisions concernant les ressources humaines.

Globalement, cinq types de réunions permettent, selon des fréquences différentes, d'organiser, de mettre en œuvre et de s'assurer de la cohérence des pratiques de l'ensemble des salariés quelles que soient leurs fonctions et leurs responsabilités. Ainsi, il existe à l'APAHRC :

- Des réunions d'équipes (sites, intersites ou par établissement) animées par les cadres des établissements et services.
- Une réunion mensuelle ressources humaines/Finances à laquelle participent le directeur général, la responsable du service administratif et les cadres de l'établissement concernés.
- Une réunion tous les 15 jours des cadres de l'APAHRC.
- Une réunion tous les 15 jours des cadres des établissements et services avec le psychologue.
- Une réunion hebdomadaire du comité de direction à laquelle participent le directeur général, les directeurs et la responsable du service administratif.

4.3. Des services administratifs experts et ressources pour les établissements et garants pour l'association

L'existence des services administratifs de l'APAHC n'a de sens que parce qu'ils permettent aux personnes accueillies, dans les établissements et services, d'être le mieux accompagné possible, en remplissant trois rôles essentiels sous la responsabilité et le pilotage du Directeur général, sous l'autorité de la responsable du service administratif et en lien étroit avec les directeurs d'établissement :

- ✓ Permettre aux directions des établissements et services de se recentrer sur leur mission d'accompagnement des personnes accueillies, de mobiliser le personnel sur des pratiques professionnelles personnalisées reposant sur une éthique de l'accompagnement, de prendre les bonnes décisions ressources humaines/ finances à partir des diagnostics et tableaux de bord mensuels élaborés et remis par le service administratif.
- ✓ Apporter un soutien et une expertise dans l'animation et le respect des instances représentatives du personnel (CE, DP, CHSCT), la négociation des accords, la gestion des contentieux, la préparation et le compte rendu des réunions internes.
- ✓ Garantir à l'APAHC, association gestionnaire, une cohérence institutionnelle dans le respect de la législation au niveau de la politique en ressources humaines et un suivi de la gestion financière et comptable des établissements.

4.3.1. L'assistance administrative des établissements et services de l'APAHC

Avec sa spécificité, chaque assistante assure une mission administrative qui vient en appui auprès de l'ensemble des cadres des établissements et services de l'APAHC. Elle exerce cette mission en liaison avec ses autres collègues assistantes d'établissement et en collaboration étroite avec les assistantes des services Ressources Humaines, Finances, Systèmes d'informations, Technique et Grands Contrats. Les missions de chacune sont complémentaires : assistance technique, assistance droit aux usagers, accueil et assistance des directions.

Les assistantes d'établissement travaillent dans la bienveillance, l'écoute ; elles orientent vers l'interlocuteur qui saura apporter la réponse la plus adéquate. Elles veillent à adapter leur discours et leurs outils administratifs au niveau de compréhension de la personne accueillie.

Elles participent ainsi à la vie des établissements.

Concrètement dans leur quotidien au sein des établissements, elles doivent savoir dans certaines situations, stopper leur travail afin de prioriser la demande de la personne. Elles doivent parfois même évaluer l'état de la personne afin de la mettre en sécurité, en attendant l'arrivée du professionnel compétent. Elles participent de cette manière à l'accompagnement des personnes accueillies et doivent veiller à effectuer un travail administratif qui ne perde pas de vue la relation à la personne.

4.3.2. Le service des Ressources Humaines

Il s'inscrit dans la logique d'une action au service des personnes accueillies non directement, mais en soutien aux établissements qui les accompagnent, pour leur apporter économies d'échelle, expertise, sécurisation des pratiques, cohérence associative, développement de nouveaux projets.

Le service des Ressources Humaines a ainsi en charge, sur les orientations de la Direction générale, de l'instruction et de l'application de la politique des ressources humaines. Ses missions s'articulent autour des grandes fonctions suivantes: rémunérer et gérer administrativement le personnel et les travailleurs en situation de handicap (salaires, charges, déclarations, etc.), garantir la politique de recrutement et de formation, veiller au bon déroulement des ruptures de contrat, exercer le droit disciplinaire en concertation avec les directions d'établissement, assurer une veille législative et réglementaire, assurer un conseil relatif aux situations collectives ou individuelles, gérer les relations collectives du travail (organisation des élections professionnelles, négociations collectives, etc.), traiter le contentieux social avec la Direction générale, assurer les relations avec les organismes sociaux et les partenaires extérieurs liés à la politique en ressources humaines.

4.3.3. Le service des finances

Il est garant de l'équilibre financier de l'association. Il organise et adapte la comptabilité de l'association en respectant la législation en vigueur, les préconisations des commissaires aux comptes et les choix associatifs.

Il assure la programmation et le financement de l'évolution du patrimoine, propose le meilleur financement des projets voulus par les instances associatives, garantit la véracité des documents financiers (budgets des établissements, comptes administratifs, bilan, compte d'exploitation, compte de résultats).

Ce service a pour enjeu de réussir une articulation fine entre :

- ✓ chaque établissement qui doit disposer, au quotidien, des moyens pour exercer sa mission,
- ✓ et la gouvernance associative qui doit veiller à la pérennité des structures et rendre compte avec la plus grande transparence de l'usage des fonds accordés.

4.3.4. Le service systèmes d'informations

Le système d'informations est composé de la fonction informatique et de la fonction communication.

A l'APAHRC, la fonction communication garantit une communication interne et externe et participe à la cohérence des missions de l'association et de ses établissements et services. L'objectif de la fonction communication est d'assurer une communication interne et externe efficiente, d'édifier une politique de communication externe cohérente, de garantir la qualité

des dossiers produits par l'association et d'assurer une veille informative, juridique et réglementaire.

A l'APAHRC, la fonction informatique repose sur 5 objectifs : assurer la maintenance, l'administration et la sécurité de l'installation du réseau informatique ainsi que la vie numérique des établissements et services, répondre aux besoins actuels et prévisionnels de l'ensemble de l'association, et de développer les réponses aux besoins du siège comme des établissements et services, et prévoir leurs évolutions informatiques, gérer la téléphonie fixe et mobile, s'assurer du bon usage des outils par les professionnels (appuis, conseils et formations), sécuriser les accès et garantir la confidentialité des données conformément aux dispositions réglementaires de la CNIL.

4.3.5. Le service technique et grands contrats

Le service technique et grands contrats assure l'entretien du patrimoine immobilier de l'association, de la flotte automobile des établissements et services et étudie et renégocie régulièrement les grands contrats qui lient l'APAHRC avec les prestataires de restauration, d'assurance, de transport, de photocopieur, de location de véhicules, de maintenance sécurité/incendie, de maintenance informatique, de fournitures de bureau, de sécurité sanitaire et avec les artisans et entreprises.

5. L'aide par le travail à l'ESAT ARC EN CIEL

5.1. Des personnes accompagnées dans le cadre d'une activité de production marchande

Les personnes accueillies à l'ESAT ARC EN CIEL bénéficient obligatoirement d'une Reconnaissance Qualité Travailleur Handicapé ainsi que d'une notification d'orientation en ESAT délivrée par la Maison Départementale de l'Autonomie (MDA). Les personnes en situation de handicap accueillies ont des capacités de travail reconnues mais l'orientation ESAT vient signifier une incapacité à être dans une réelle situation d'emploi. Les personnes n'ont pas un statut de salarié, au regard du code du travail, mais bien un statut de personne accompagnée par un établissement médico-social. La finalité de l'ESAT est l'aide à la personne. Le travail, l'activité de production marchande, est le support principal de cette aide.

L'ESAT est un établissement médico-social où, toute personne accueillie doit bénéficier d'une prise en charge et un accompagnement individualisé de qualité, favorisant son développement, son autonomie, son insertion, adaptés à son âge et ses besoins, respectant son consentement éclairé qui doit systématiquement être recherché lorsque la personne est apte à exprimer sa volonté et à participer à la décision" (Loi 2002-2 du 2 janvier 2002). Le

travail, l'activité de production marchande est le support et le vecteur d'une action médico-sociale. Ce principe d'apparence paradoxale est le fondement même d'une aide par le travail. L'ESAT, dont une partie de l'organisation et du fonctionnement peut se rapprocher des réalités de l'entreprise, trouve son sens dans le renversement du rapport entre les fins et les moyens, comparés aux entreprises du milieu dit ordinaire de travail. L'intervention en ESAT vise une production d'aide, une production sociale. Pour autant, la production économique doit être pensée et de qualité afin d'optimiser et de favoriser cette production d'aide.

L'activité de production économique, marchande, est au service de la production sociale d'aide par le travail.

En conséquence, l'ESAT se trouve à gérer une relative contradiction qui ne remet pas en cause sa mission médico-sociale. La production marchande avec ses contraintes de temporalité, de qualité et de rentabilité, pourrait contrarier cette mission. A l'ESAT ARC EN CIEL, nous considérons que cette production peut être utilisée comme élément tiers ou médiateur dans la relation entre professionnels et personnes accompagnées. Cet outil, s'il interroge, est d'abord source d'intérêt dans l'aide apportée.

5.2. Des personnes en situation de travail

Les personnes accompagnées à l'ESAT ARC EN CIEL passent la majorité de leur temps en activité de production et cela dans le cadre d'ateliers divers allant de la restauration, à l'entretien d'espaces-verts, à des ateliers de sous-traitance, par l'atelier "entretien des locaux"... Ainsi la principale aide apportée, sans être exclusive, va se situer majoritairement dans ce cadre, en lien et en prise directe avec ces activités de production marchande. Pour que cela prenne sens pour la personne, elle doit donc trouver un intérêt et un bénéfice à être accompagnée en activité de production marchande. Il y a autant de parcours particuliers et individuels qu'il y a de personnes accompagnées dans l'établissement. La manière d'investir et l'aide trouvée sont éminemment subjectives et varient en fonction des représentations du travail et du sens qui y est attribué par chaque personne accueillie.

Se font donc entendre des demandes de médiation entre le Sujet et ses environnements, demandes à la fois de protection et d'accès à l'extérieur. Ces demandes vont se formuler lors de l'accueil et au cours du parcours à l'ESAT. Le travail occupe une place centrale dans la majorité des demandes mais avec différents investissements et représentations allant de : "gagner sa vie", se "professionnaliser", exercer une activité stimulante, et permettre une reconnaissance sociale jusqu'à avoir une place dans une structure où l'on "est bien".

Pour un certain nombre de personnes accompagnées, du fait de leur immaturité intellectuelle, affective, sociale ou de leurs déficiences, il est souvent difficile de repérer quel sens elles donnent au travail et ce qu'elles en attendent. Le travail est souvent pris comme une obligation mais pas automatiquement vécu comme une contrainte négative, la dimension de production entrant dans des échanges marchands étant peu appréhendée.

Par contre, pour une grande majorité, le souhait d'être à l'ESAT et d'y rester est manifeste, bien qu'il peut être difficile pour les professionnels de toujours repérer en quoi cela "fait sens".

pour les personnes. Il s'avère que pour un certain nombre, l'ESAT est surtout investi comme un lieu d'accueil, lieu de "vie" différencié des lieux d'hébergement et des lieux familiaux.

Si, pour certaines personnes, les professionnels sont investis dans une continuité parentale, la fonction de l'ESAT est surtout celle d'être hors du champ familial et du domicile.

Les professionnels de l'ESAT se situent donc dans une perspective d'aide et d'accompagnement des personnes en s'appuyant principalement sur leur mise au travail. Cela nécessite de leur part une adaptation constante aux besoins et désirs des personnes mais aussi aux contraintes liées à la production marchande.

Se posent alors des problématiques quotidiennes d'ajustements et de prise en compte de difficultés multiples. La temporalité, en particulier, est souvent bien différente entre les attendus des clients et les besoins, désirs et compétences possibles des personnes accompagnées. Adapter l'activité de production marchande aux personnes et non pas adapter les personnes à l'activité est un défi quotidien qui requiert chez les professionnels de l'ESAT une souplesse, une créativité et un engagement de tous les instants. A l'ESAT ARC EN CIEL, afin de mener à bien cette aide tout en se préservant des difficultés liées à ces problématiques du quotidien, un dispositif est pensé et des moyens sont spécifiquement mis en œuvre.

5.3. Le travail comme moyen spécifique d'aide : le dispositif et sa mise en œuvre

A l'ESAT ARC EN CIEL, chaque professionnel, quel que soit son poste et sa fonction, participe à la mission fondamentale de l'établissement, l'aide aux personnes accueillies. Des assistantes d'établissements, aux professionnels chargé des transports, de l'entretien, du service des repas, des relations avec les clients... chacun est impliqué, même si cela est de manière plus ou moins directe, dans le dispositif pensé au service de l'aide et de l'accompagnement des personnes accueillies.

Une équipe transdisciplinaire, avec des compétences croisées, est organisée afin de produire une aide au quotidien aux personnes accueillies. Pour l'accompagnement direct au quotidien des personnes accueillies, deux travailleurs sociaux, un responsable d'atelier et un correspondant d'atelier sont nommés par l'institution.

Les responsables d'atelier, présents au quotidien sur leurs ateliers et donc en contact direct avec les personnes accueillies, ont la tâche complexe de faire face quotidiennement aux contraintes de l'activité de production marchande tout en étant conscients de leur mission fondamentale : l'aide aux personnes. Le caractère très original mais paradoxal des Établissements et Services d'Aide par le Travail (ESAT), institutions médico-sociales mettant en œuvre une réelle production marchande, vient percuter en particulier les responsables d'atelier au regard de leur fonction. Ils sont ceux qui au quotidien, organisent, planifient, font face aux demandes parfois pressantes des clients tout en s'assurant d'abord du bien-être et du respect des personnes accueillies dans leur expression et leurs besoins. Pour cela, ils adaptent le travail et ses conditions d'exercice aux compétences, potentiels et intérêt des personnes à travers :

- ✓ la possibilité de modulation des temps de travail (temps partiels)
- ✓ la prise en compte de l'ergonomie du poste (adapté spécifiquement, aménagé ou pas...)
- ✓ la variété des activités proposées et leur complexité
- ✓ la nature des postes et de l'organisation....

C'est ainsi que le travail est organisé en groupe favorisant les contacts et les interactions pour les uns, en poste individuel pour protéger de la pression vécue pour les autres. Il est décomposé pour permettre des tâches simples et des postes qui permettent d'animer l'ensemble des cadres pour mener à bien une réalisation et renforcer le sens du travail. Il peut être manuel ou mécanisé, il peut être posté ou demander des déplacements fréquents. Le travail peut s'effectuer à l'extérieur (espaces-verts...) ou en atelier. Quoi qu'il en soit, le responsable d'atelier, en tant que travailleur social, a d'abord à prendre au mieux en compte les choix, les demandes et l'expression des personnes accueillies. Il est en position de répondre à la commande du client en termes de délai et de qualité. Il doit aussi en sous-traitance faire face aux fluctuations de charge de travail, voire subir une rupture temporaire d'activité (baisse de commandes, problème d'approvisionnement). Le manque d'activité devient tout aussi complexe à gérer que la surcharge d'activité. Il entraîne le plus souvent de l'inquiétude et de l'insécurité pour les personnes accueillies. Il nécessite de trouver, d'inventer des activités de substitutions qui conservent un lien avec le travail. Cela implique donc une disponibilité, une créativité, un engagement et une capacité de prise de distance avec cette réalité. Pour ce faire, à l'ESAT, chaque atelier est accompagné et animé conjointement par un responsable d'atelier et un correspondant d'atelier.

Les correspondants d'ateliers, dans le dispositif institutionnel, occupent une place singulière. Ils ne sont pas positionnés dans un travail permanent d'animation et d'accompagnement des personnes en atelier mais dans un travail de collaboration et d'échange avec les responsables d'atelier pour ce qui concerne la réflexion, l'analyse et la mise en œuvre des perspectives d'accompagnement personnalisé. S'ils ne portent pas directement le poids lié aux activités de production, ils portent une certaine urgence, la réactivité, les changements inopinés, les horaires modifiables, la formalisation des écrits professionnels. Ils favorisent et développent un travail de réseau avec les partenaires institutionnels sur le territoire. Ils sont un maillon dans l'organisation de l'établissement du fait de leur fonction, non directement attachée aux ateliers de production donc dans une position permettant de la souplesse et de la réactivité, deux éléments importants dans la mise en œuvre des accompagnements personnalisés. Ils sont garants, avec les responsables d'atelier, de l'organisation pour l'élaboration et la mise en œuvre des parcours personnalisés. Dans ce cadre, ils exercent leur spécialité avec le souci d'interdisciplinarité : observation clinique et analyse de situation, mise en place de lieux et techniques d'expression, soutien à la représentation, accompagnement au développement de l'indépendance et de l'autonomie... De ce fait, les correspondants d'atelier sont amenés à intervenir sur différents ateliers, différents sites de l'ESAT, ce qui leur permet d'avoir une vision globale de l'établissement qu'ils peuvent mettre alors au service de l'aide apportée aux personnes accueillies. L'activité de production n'est pas uniquement le temps de la mise au travail et des apprentissages, c'est aussi un lieu de vie sociale par l'insertion et l'intégration dans un groupe.

Le binôme formé par ces deux professionnels, aux fonctions distinctes mais guidés par une même mission, permet donc aux personnes accompagnées de bénéficier d'une coréférence du suivi de leur parcours. Ces deux professionnels ont en priorité l'élaboration des

perspectives d'accompagnement personnalisé et de leur mise en œuvre, le souci de la place et du parcours singulier de la personne accompagnée à l'ESAT. Leur fonction distincte leur permet aussi d'envisager et de penser ensemble la question de l'organisation et du fonctionnement de l'atelier, lieu principal de l'aide par le travail.

Ce binôme travaille sous la responsabilité des chefs de service, collaborent avec les autres responsables et correspondants d'ateliers, le psychomotricien et le psychologue.

Le psychomotricien intervient sous la responsabilité des chefs de services, il collabore avec les responsables d'atelier et les correspondants dans le cadre défini par les avenants personnalisés. Il organise des prises en charge individuelles ou en petits groupes pour les personnes accompagnées. Il peut réaliser, après demande des travailleurs sociaux, en accord avec la personne accueillie concernée, des bilans psychomoteurs. Il a aussi du temps disponible pour être présent sur les ateliers afin d'échanger avec les responsables d'atelier et/ou les personnes accompagnées. Le psychomotricien participe aux différentes réunions et espaces de l'établissement, contribuant à la mise en œuvre d'une démarche clinique, en apportant son regard et son expertise propre à ses compétences.

Une équipe d'encadrement composée d'un directeur et de deux chefs de services, pilote et anime tout ce dispositif, ainsi que l'ensemble des actions mises en œuvre par ces professionnels, dont ils évaluent la cohérence avec le projet d'établissement. Le directeur assure la responsabilité directe de l'ESAT, avec l'appui du directeur général et de la responsable du service administratif de l'APAHC. Sous son autorité, les chefs de service interviennent auprès des professionnels de manière transversale, tant sur le champ économique en supervisant et contrôlant l'ensemble des activités de production, que sur celui de l'accompagnement social en s'assurant de l'existence d'un parcours personnalisé pour chacune des personnes accueillies. Ils encadrent, animent et soutiennent les travailleurs sociaux avec le souci permanent du bon fonctionnement général et de la sécurité des personnes.

Le psychologue intervient sous la responsabilité hiérarchique du directeur de l'ESAT et fonctionnelle des chefs de service, dans l'ensemble du dispositif institutionnel. Il y soutient l'approche clinique de l'institution. Il a une fonction d'appui pour les professionnels, en apportant son aide dans la compréhension des problématiques et à la prise de distance nécessaire pour mener les accompagnements. Il participe aux réflexions de l'équipe transdisciplinaire et des cadres sur la dynamique et les enjeux institutionnels.

Le psychologue reçoit de manière individuelle les personnes accompagnées qui en font la demande et offre un espace d'élaboration et de parole pouvant être confidentiel à l'intérieur de l'institution. Il collabore avec l'ensemble des professionnels de l'institution. Il participe au temps de bilan des accompagnements et aux autres moments d'échanges concernant et avec les personnes accueillies, apportant sa vision clinique propre à éclairer les professionnels dans leur positionnement au quotidien, pour l'élaboration des perspectives d'accompagnement personnalisées. Le psychologue participe à des temps de réunion avec les chefs de service et la direction, sur certains aspects de l'orientation de l'institution, où il apporte son expertise et élabore avec l'ensemble des cadres.

L'ESAT organise et propose aussi aux personnes accompagnées d'autres espaces et lieux que les ateliers de production marchande. Ils sont nommés espaces de soutien. Ils sont principalement axés sur le développement, le soutien à l'expression et ce sous différentes

formes. Trois ateliers d'expression et de création artistique sont proposés, un atelier peinture, un atelier dessin, et un atelier art et volume. Ils sont animés par des vacataires, artistes sur chacun des sites de l'ESAT : peinture, dessin et arts et volumes sont les moyens au service d'un enrichissement personnel. D'une part, ils permettent un espace d'expression libre, original où le plaisir et la liberté d'idées ont toute leur place et, d'autre part, le travail réalisé est vecteur d'ouverture sociale, de rencontre, de reconnaissance au travers des expositions, vernissages, ventes, articles de la presse... ce ne sont pas des ateliers à visées thérapeutiques. Un espace d'expression animé par un correspondant d'atelier, diplômé de l'école française de psychodrame, et la psychomotricienne est aussi proposé sur le mode du psychodrame et du jeu de rôle.

Au sein de l'ESAT, en plus du Conseil à la Vie Sociale (CVS), dans chaque atelier de production est élue en tant que délégué d'atelier une des personnes accompagnées de l'atelier. Ces délégués se réunissent toutes les deux semaines, accompagnés par un correspondant d'atelier et rencontrent une fois par mois le directeur de l'ESAT. Ces réunions de délégués n'ont pas pour vocation d'être des fac-similés d'Instances Représentatives du Personnel (IRP) comme dans le code du travail. Il s'agit d'un espace qui tend à favoriser et développer l'expression, l'exercice de la citoyenneté.

5.4. Le travail comme utilité sociale

Dans notre société, l'emploi est non seulement le moyen d'acquérir un salaire, mais constitue également l'occupation de la majeure partie du temps socialisé. Pour les personnes accueillies à l'ESAT ARC EN CIEL, la volonté d'avoir un travail s'attache moins à la question du revenu, que le désir de vouloir être comme les autres, d'avoir « comme un emploi », de trouver une place active. Ce travail devient pour certains synonyme d'intégration sociale, il contribue à l'apprentissage de la vie avec les autres et pour d'autres à la constitution d'une identité professionnelle. Cette manière structurante d'envisager les choses doit être respectée par les professionnels tout en gardant le sens fondamental de leur mission.

Tous les professionnels de l'ESAT ARC EN CIEL et en particulier les responsables d'ateliers, vont pour cela être attentifs à la manière dont ils choisissent, organisent et encadrent les activités marchandes. Il s'agit d'aider la personne accueillie à faire ce lien au quotidien entre ce qu'elle réalise et l'utilité, le sens de son action. Si pour certaines activités le support est en lui-même suffisamment explicite (restauration, espace vert, entretien de locaux), il nécessite plus d'efforts, de la part des professionnels, pour le rendre compréhensible quand il s'agit de certains travaux de sous-traitance dont la tâche est parfois décomposée et éloignée du produit fini. Cela se caractérise également par une pratique plus tournée vers l'explication du travail à réaliser, soutenu par une démarche pédagogique favorisant l'expression, l'implication et la participation des personnes accompagnées que par une logique d'encadrement de tâches et de distribution du travail. Chaque personne accueillie doit donc trouver, dans cette mise en œuvre, un intérêt et un bénéfice à être accompagnée en activité de production.

L'ESAT offre avant toute chose la possibilité pour la personne de favoriser son implication dans une organisation de travail qui lui est adaptée, qui tient compte de sa singularité et lui permet de mettre en valeur son potentiel. Par son travail, la personne accompagnée contribue au fonctionnement du groupe social dans lequel elle est amenée à vivre. Elle peut envisager l'ESAT comme tremplin, avec pour objectif de s'insérer en entreprise adaptée ou en milieu ordinaire de travail. Elle peut, de même, considérer que l'ESAT est et restera son unique lieu de travail et constitue pour elle une réelle utilité sociale.

5.5. Le travail comme facteur de reconnaissance et d'apprentissage

Les activités de l'ESAT ARC EN CIEL sont choisies d'abord pour l'intérêt, l'enrichissement personnel qu'elles représentent pour les personnes accompagnées, mais également pour la considération, la valeur qu'elles symbolisent et la reconnaissance qui en résulte pour les personnes. Le choix des activités se fait également en fonction des différents niveaux d'accessibilité et du souci de rentabilité globale souhaitable et possible. Si l'on considère que la reconnaissance est un besoin pour certaines d'entre elles, alors l'établissement se doit d'y répondre au-delà d'une visée utilitaire ou économique. A l'ESAT ARC EN CIEL, les activités de production marchande et les activités de soutien sont vectrices d'ouvertures sur l'extérieur, de rencontres, de communication par les médias. Elles contribuent par le regard des autres (clients, professionnels, familles, grand public...) à la reconnaissance d'un savoir-faire, une valorisation sociale pour les personnes. Ce besoin de reconnaissance peut prendre des formes très différentes selon la perception ou la représentation de leur activité. Ce sera pour certains de s'identifier à un métier, pour d'autres la possibilité d'aller travailler hors les murs (espaces verts, entretien locaux, prestation en entreprise...), ou de reconnaître sur un étal de magasin un produit qu'ils ont façonné (mouchoir de Cholet, conditionnement agro alimentaire...). Pour autant, sans minimiser ou dévaloriser les productions réalisées, les professionnels expliqueront que celles-ci sont réelles grâce à une organisation et des conditions de travail spécifiques et adaptées .

Au-delà de l'organisation et de l'adaptation du travail aux compétences des personnes accueillies, se pose la question du travail comme support d'apprentissage. L'élaboration et la mise en œuvre du parcours personnalisé, formalisées par un avenant au contrat de soutien et d'aide par le travail, peuvent recenser des actions de formations compte tenu du parcours de la personne.

Pour les personnes accompagnées à l'ESAT, il est possible d'acquérir de nouveaux savoir/savoir-faire/savoir être pour s'intégrer, pour évoluer ou se maintenir dans l'exercice de leur activité. Dans cette démarche, il peut être envisagé des formations professionnelles et/ou qualifiantes. L'ESAT ARC EN CIEL y répond de plusieurs manières :

- ✓ Pour les responsables d'ateliers, il est attendu dans leurs fonctions qu'ils évaluent les capacités techniques pour aider la personne à se situer dans son parcours, l'aide à développer des compétences techniques par le biais de l'apprentissage et de la formation. Par le biais d'outil d'évaluation ou au moment des bilans des

accompagnements, des actions d'apprentissages individualisées sont planifiées et mises en œuvre par les coréférents.

- ✓ un plan pluri annuel de formation professionnelle complète ce travail au quotidien des travailleurs sociaux. Il répond globalement à l'ensemble des besoins en recherchant un équilibre entre les attentes individuelles des personnes et des actions collectives répondant aux évolutions, à la sécurité et aux contraintes techniques des activités.

La diversité des activités proposées et la diversité des sites au sein de l'ESAT ARC EN CIEL offrent de nombreuses possibilités de stages internes et externes, de mise à disposition, de mobilité entre plusieurs ateliers et par conséquent la possibilité pour les personnes de développer des compétences dans différents domaines d'activités.

6. Réflexions et actions à mettre en œuvre

Le projet d'établissement donne la direction dans laquelle l'institution est engagée pour accomplir la mission qui lui est confiée. Il donne sens à l'action des professionnels qui l'appliquent concrètement, individuellement et collectivement. Le projet d'établissement n'est pas une fin en soi, c'est au contraire le début d'une période de cinq ans qui sera mise à profit pour se pencher, réfléchir et se former sur des thématiques ou sur des orientations prises par l'association et la direction.

La réorganisation des temps de réunion a été pensée pour inscrire cette continuité de travail, en réservant une heure trente par mois de réunion inter-sites, pour l'ensemble des professionnels. Ces temps en présence du directeur et des chefs de service seront mis à profit pour réinterroger le projet et vérifier son adéquation avec les actions mises en œuvre. Certaines notions particulièrement complexes ou sensibles seront de même mises à la réflexion et participeront à l'évolution des pratiques professionnelles. Cela concerne particulièrement :

- ✓ L'articulation entre l'individuel et le collectif. Comment l'accompagnement personnalisé s'inscrit dans une organisation collective que représente l'institution ?
- ✓ Repréciser les fonctions des travailleurs sociaux pour définir ensuite les modalités d'articulation entre eux et avec les chefs de service.
- ✓ Relations, collaborations avec les différents partenaires sociaux, de l'existence de principes affirmés à leurs mises en œuvre.
- ✓ En quoi l'approche clinique est-elle une démarche pertinente dans la réflexion et la mise en œuvre de l'accompagnement pour les professionnels, comment peut-elle s'acter, s'organiser ?
- ✓ Quelles évolutions des demandes et besoins exprimés autour d'un niveau de socialisation plus développé (conjugalité, parentalité...).
- ✓ L'évolution, le choix de nouvelles activités de production marchandes, quelles perspectives et comment se déterminent-elles ?

- ✓ La question des risques du manque ou des pertes d'activités. Quels principes d'organisations pour pallier à ces situations ?

Ces temps de travail feront l'objet de prises de notes systématiques pour permettre de garder en mémoire les observations et les remarques en vue d'adapter nos pratiques et nos écrits à la réalité vécue sur le terrain mais aussi d'ajuster ces pratiques dans les directions posées par le Projet d'Etablissements et de Services. Dans le contexte d'une démarche clinique à l'œuvre dans l'établissement, ces temps de réflexion et d'élaboration transdisciplinaires doivent permettre de repérer les attentes et besoins des personnes accompagnées et de réfléchir collectivement aux réponses éventuelles à y apporter. Ils serviront aussi à dégager des perspectives immédiatement opérationnelles ou à prendre en compte dans un futur proche.