



Sarah DUJONCQUOY
Conseillère technique CREAI NA



La QVCT en ESAT

Regards croisés du terrain

-

Etudes, formation et conseil technique auprès des ESMS

Webinaire sur la QVCT en ESAT
Promotion santé NA & ARACT

4 mai 2026



CENTRE RÉGIONAL D'ÉTUDES, D'ACTIONS ET D'INFORMATIONS

EN FAVEUR DES PERSONNES EN SITUATION DE VULNÉRABILITÉ



www.creai-nouvelleaquitaine.org

05 57 01 36 50 | info@creai-nouvelleaquitaine.org

CREAI NOUVELLE-AQUITAINE

Centre Régional d'Etudes, d'Actions et d'Information en faveur des personnes en situation de vulnérabilité



Observation et études

Proposer une expertise technique aux acteurs régionaux

- Publication de rapports d'études
- Production d'indicateurs
- Analyse et synthèse d'informations quantitatives et qualitative



Animation régionale

Créer du lien entre les acteurs

- Journées d'étude
- Colloques

Applications informatiques

- Tsara, Nous aussi, ALAZAR, Protéger un proche, Alisea...



Accompagnement

Concevoir une offre de formation adaptée

Formation professionnels / personnes accompagnées

- Appui technique et intervention auprès des professionnels des ESMS
- Soutien aux pratiques professionnelles
- Accompagnements à la mise en œuvre des politiques publiques



Centre ressources

Diffuser une information scientifique et technique d'actualité

- Production de données statistiques (site Handidonnées)
- Production de rapports d'études

Etude sur le Plan de transformation des ESAT et les Parcours professionnels des personnes en situation de handicap en Nouvelle-Aquitaine (2023-2024)



CONTEXTE DE L'ETUDE

Le rapport de l'IGAS et de l'IGF d'octobre 2019 sur les ESAT a conclu à la nécessité de porter un certain nombre d'évolutions pour le secteur du travail protégé en affirmant le droit des personnes en situation de handicap à un parcours professionnel et leur capacité à évoluer en milieu ordinaire, en étant accompagnées et soutenues dans la durée.



Après la mise en œuvre d'une grande concertation à laquelle a pris part une centaine de parties prenantes, un **Plan de transformation des ESAT a été lancé***.



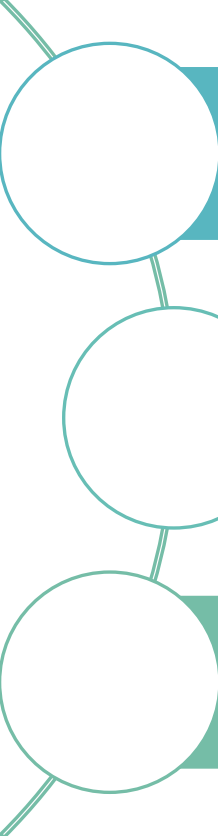
Les 17 engagements et 31 mesures contenus dans ce plan de transformation visent à intégrer les ESAT dans **une logique de parcours professionnel pour les personnes en situation de handicap**, à travers la sécurisation des passages entre milieu protégé et milieu ordinaire.



Il s'agit au travers de ce plan d'impulser une nouvelle dynamique, notamment en confortant la mission d'accompagnement des personnes dans une trajectoire professionnelle à l'intérieur de l'ESAT mais aussi, pour ceux dont c'est le projet, de l'ESAT vers le milieu ordinaire adapté ou classique et en créant de nouveaux droits pour les travailleurs d'ESAT.

(*Plan de transformation des ESAT - circulaire du 11 mai 2022 relative à la mise en œuvre des mesures du plan de transformation des ESAT et décret d'application du 13 décembre 2022 relatif aux parcours professionnels des travailleurs handicapés admis en ESAT).

OBJET DE L'ETUDE

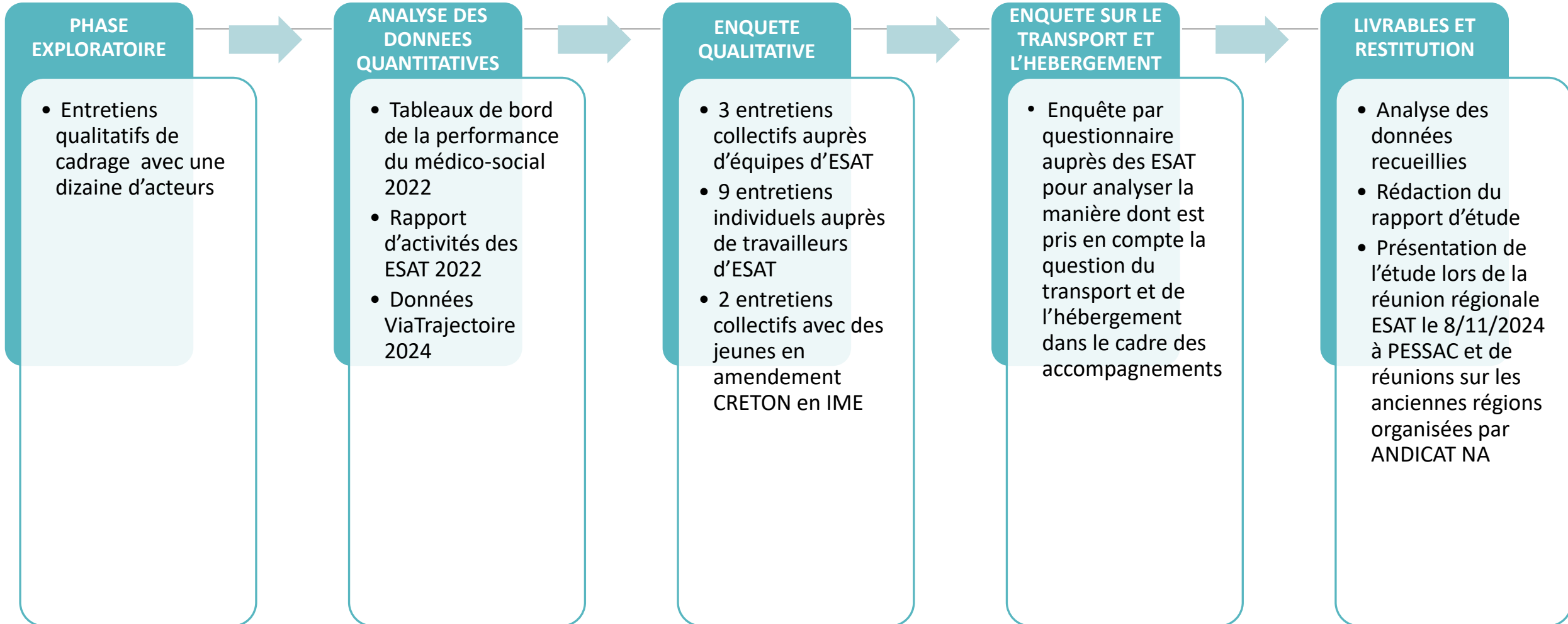


Elaborer un diagnostic partagé régional sur la transformation de l'offre en ESAT et des adaptations mises en œuvre pour améliorer le parcours professionnel des personnes et notamment l'insertion dans le milieu ordinaire de travail.

Offrir une meilleure visibilité de l'activité des ESAT et des flux et trajectoires des travailleurs handicapés

Identifier et comprendre les freins et leviers à un parcours professionnel choisi.

METHODOLOGIE DE L'ETUDE



ENJEUX RELATIFS A LA QUALITE DE VIE ET AUX CONDITIONS DE TRAVAIL DES SALARIES ET DES TRAVAILLEURS EN ESAT

LES ENJEUX

- 1 Adaptation des conditions de travail pour répondre à l'évolution des besoins des publics accompagnés
- 2 Accompagnement des travailleurs vieillissants
- 3 Reconnaissance, valorisation et participation active des travailleurs
- 4 Développement de la coopération, des partenariats et de l'environnement élargi de travail
- 5 Organisation du travail et évolution des pratiques professionnelles
- 6 Recherche d'équilibre entre exigences de production et missions d'accompagnement médico-social
- 7 Le transport et l'hébergement : des facteurs déterminants pour permettre un parcours en ESAT et dans le milieu ordinaire

Adaptation des conditions de travail pour répondre à l'évolution des besoins des publics accompagnés

CONSTATS

- Augmentation du nombre de personnes présentant des troubles d'origine psychique et psychiatrique :
 - Public qui présente un niveau de qualification plus élevé
 - Variabilité des capacités de travail avec des périodes de présence et d'indisponibilité fluctuantes
 - Absentéisme plus élevé
 - Besoins renforcés d'aménagement du temps de travail
 - Situations émotionnelles et relationnelles plus complexes à accompagner
 - Difficultés d'accompagnement liées notamment à un manque de connaissances spécifiques et de formation des professionnels

ENJEUX QVCT

- Renforcer la formation et la montée en compétence des professionnels des ESAT pour accompagner les publics avec un handicap psychique, en s'appuyant notamment sur des démarches structurantes telles que la démarche « défi qualité handicap psychique »
- Développer et structurer les partenariats avec les acteurs du soin, en particulier avec les professionnels de la psychiatrie
- Faire évoluer les pratiques professionnelles d'accompagnement afin de mieux répondre à la diversité et à la variabilité des besoins des travailleurs
- Poursuivre la diversification des activités en ESAT pour s'adapter aux différents profils, capacités et projets des travailleurs

Accompagnement des travailleurs vieillissants

CONSTATS

- Augmentation de la fatigabilité, de l'absentéisme et du risque d'accidents du travail.
- Perte de sens pour certains travailleurs à l'approche de la retraite
- Diminution progressive de la capacité productive
- Rôle central du travail en ESAT dans la construction de l'identité et de la vie sociale des travailleurs
- Manque de coordination des acteurs susceptible d'entraîner des ruptures de parcours

ENJEUX QVCT

- Renforcer les actions de santé et de prévention pour préserver le bien-être physique et psychique des travailleurs
- Adapter le travail et les conditions d'exercice aux capacités et aux évolutions liées à l'âge
- Sécuriser les parcours professionnels jusqu'à la retraite et valoriser la place du travailleur vieillissant
- Préserver l'inclusion sociale avant, pendant et après la cessation de l'activité professionnelle
- Favoriser le décroisement et la coordination entre ESAT, hébergement, santé, médico-social et acteurs de droit commun

Reconnaissance, valorisation et participation active des travailleurs

CONSTATS

- Faible proportion de travailleurs d'ESAT ayant bénéficié d'actions de sensibilisation à l'autodétermination, portées par un organisme extérieur
- Mise en œuvre d'un accompagnement individualisé des travailleurs en situation de handicap, fondé sur l'identification de leurs besoins et de leurs aspirations professionnelles
- Le Projet d'Accompagnement Personnalisé (PAP) constitue un outil central et structurant de la relation d'accompagnement entre le travailleur et les professionnels de l'ESAT
- Existence d'ETP dédiés à l'insertion professionnelle au sein des ESAT

ENJEUX QVCT

- Soutenir la diversité des modalités d'accompagnement individuel proposées par les ESAT
- Poursuivre la formalisation des parcours au travers du PAP
- Soutenir la fonction de chargé d'insertion dans les ESAT
- Développer les compétences des travailleurs d'ESAT par l'accès à la formation tout au long du parcours
- Soutenir la mise en œuvre de la RAE comme levier de reconnaissance des compétences
- Déployer les actions de formation sur l'auto-détermination
- Accompagner l'évolution des pratiques et de la culture professionnelle pour « laisser les personnes s'émanciper » et soutenir leur inclusion dans le milieu ordinaire

Développement de la coopération, des partenariats et de l'environnement de travail élargi

CONSTATS

- Des représentations sur les travailleurs d'ESAT encore à déconstruire
- Une méconnaissance, par les entreprises, des activités des ESAT et des compétences des travailleurs d'ESAT
- Une coopération avec les partenaires de l'accompagnement en milieu ordinaire (SPE, PEA) qui se met en œuvre progressivement
- Des partenariats ESAT-entreprises en développement, qui se tissent petit à petit autour de parcours
- Un taux très faible de travailleurs d'ESAT accédant en milieu ordinaire de travail
- Le développement des parcours et des partenariats nécessite de nouvelles compétences professionnelles, une nouvelle technicité et donc des moyens adaptés

ENJEUX QVCT

- Renforcer les liens entre les ESAT et les entreprises, en favorisant leur venue au sein des ESAT afin de sensibiliser au handicap, déconstruire les représentations et mieux faire connaître les activités et compétences des travailleurs d'ESAT
- Favoriser et accompagner les différentes modalités de rencontre entre ESAT et entreprises, au service des projets des travailleurs
- Structurer et consolider un écosystème territorial coordonné, mobilisant ESAT, entreprises et partenaires de l'emploi et de l'accompagnement, afin de sécuriser les parcours professionnels

Organisation du travail et évolution des pratiques professionnelles

CONSTATS

- Mise en œuvre du plan de transformation des ESAT introduisant de nouveaux dispositifs (parcours renforcé en emploi, convention d'appui, droit au retour...)
- Evolution des missions des ESAT, avec un renforcement des dimensions d'insertion professionnelle et d'accompagnement vers le milieu ordinaire (RAE, VAE, PMSMP, etc.)
- Nécessité de renforcer les connaissances pour répondre à l'évolution des profils accompagnés
- Complexification du travail des équipes, liée à l'émergence de nouvelles technicités et modalités d'accompagnement
- Augmentation du temps dédié à l'accompagnement, impactant l'organisation du travail et les ressources mobilisées
- Enjeu croissant de coordination territoriale, indispensable à la sécurisation des parcours

ENJEUX QVCT

- Soutenir la montée en compétences des professionnels, pour accompagner l'évolution des missions et des publics
- Renforcer les actions de formation des équipes, notamment sur l'accompagnement vers le milieu ordinaire et l'accompagnement des personnes avec un trouble psychique
- Développer des organisations de travail soutenantes, favorisant la qualité de vie au travail des équipes et des travailleurs
- Repenser les organisations, les rôles et l'articulation des temps éducatifs et productifs, afin de trouver un équilibre durable entre exigences de production et missions d'accompagnement

Recherche d'équilibre entre exigences de production et missions d'accompagnement médico-social

CONSTATS

- Les ESAT doivent concilier des exigences multiples :
 - un accompagnement individualisé des travailleurs,
 - un soutien médico-social adapté,
 - une activité de production et de prestation de services de qualité, indispensable à l'équilibre économique des structures
- La double dimension médico-sociale et économique de l'ESAT peut constituer un frein au décroisement des parcours professionnels
- La transformation des ESAT, favorisant les sorties vers le milieu ordinaire de travail, « encourage » prioritairement les travailleurs les plus autonomes, lesquels participent souvent de manière significative à l'équilibre économique des ESAT

ENJEUX QVCT

- Préserver la qualité de l'accompagnement et la qualité de vie au travail, en évitant que les contraintes productives et économiques n'altèrent les missions médico-sociales des ESAT

Des facteurs externes déterminants pour permettre un parcours en ESAT et dans le milieu ordinaire

La mobilité

CONSTATS

- La mobilité limitée constitue un frein majeur à l'accès au travail en ESAT, à la réalisation de stages en milieu ordinaire et à l'exercice d'une activité professionnelle hors ESAT
- De nombreux travailleurs d'ESAT ne disposent ni du permis de conduire ni d'un véhicule, et ne sont pas toujours en capacité d'utiliser les transports en commun sans accompagnement préalable
- L'accessibilité des ESAT en transports en commun est un facteur discriminant, tant pour l'entrée en ESAT que pour l'ouverture des parcours vers le milieu ordinaire
- Les ESAT implantés en milieu rural sont particulièrement impactés sur le plan financier, en raison de la mobilisation de personnels et de moyens dédiés à l'organisation du transport des travailleurs

ENJEUX QVCT

- Mettre en place des solutions d'accompagnement ou des outils favorisant la mobilité des travailleurs, en particulier pour les ESAT non desservis par les transports en commun
- Identifier, recenser et diffuser les actions innovantes en matière de mobilité, afin de les rendre accessibles et transférables aux ESAT
- Intégrer pleinement la question de la mobilité des travailleurs en situation de handicap dans les schémas départementaux et territoriaux de mobilité, comme levier essentiel de sécurisation des parcours professionnels

Des facteurs externes déterminants pour permettre un parcours en ESAT et dans le milieu ordinaire

L'hébergement

CONSTATS

- Des situations contrastées selon les territoires, en matière d'accès des travailleurs d'ESAT à un logement autonome à proximité de leur lieu de travail et de vie
- Des difficultés d'accès au logement de droit commun présentes sur l'ensemble des territoires, mais plus marquées en milieu rural et semi-urbain qu'en milieu urbain
- Une transformation en cours de l'offre d'hébergement rattachée aux ESAT, visant une meilleure diversification des réponses
- Une évolution des foyers d'hébergement vers des solutions de logements diffus ou inclusifs, favorisant l'autonomie et l'inclusion sociale
- Un développement progressif des partenariats avec les bailleurs sociaux, contribuant à élargir l'offre de logement accessible aux travailleurs d'ESAT

ENJEUX QVCT

- Mener une étude spécifique auprès des travailleurs d'ESAT afin d'identifier leurs besoins, attentes et aspirations en matière de projet d'habitat
- Recenser, valoriser et diffuser les initiatives innovantes en matière de modes d'habitat, et les partager à l'échelle régionale pour favoriser leur appropriation par les ESAT

« Ça aide ceux qui ont des difficultés. L'ESAT pour moi, ça a aidé un passage, ça aide à aller dans le travail en milieu ordinaire, à avoir le bon comportement et être assez professionnel pour après aller dans le milieu ordinaire. Un ESAT, ça aide à faire grandir et à se comporter comme un adulte pour après aller travailler dans le milieu ordinaire. » (T, travailleur ESAT 17)

« C'est en créant une relation de confiance qu'on arrive à ce qu'ils puissent s'épanouir et penser à autre chose. (...) Trouver avec eux les outils qui leur facilitent le travail. On a besoin de cette proximité et cette confiance pour arriver à ces résultats. On a besoin de cette relation de confiance et pas que d'une relation de travail. » (Focus professionnels ESAT ex-Limousin)

« Ex : Quelqu'un veut travailler chez Porsche, ils vont tout mettre en œuvre pour mener ce projet : ils appellent l'entreprise, demandent un stage... Si vraiment le projet semble impossible, ils disent « ce n'est pas possible, prends le temps de réfléchir ». On n'a pas pris les décisions à ma place, on m'a aidé, tout le monde s'est impliqué. » (R, travailleur d'ESAT 33)

« Des personnes ont une longue vie en institution, il y a un travail à mener, on sécurise le parcours, on assure le relais. On ne travaille plus seul dans l'accompagnement. Ils veulent aller sur le droit commun. » (Focus professionnels ESAT ex-Poitou-Charentes)

CONCLUSION

- ❑ **La QVCT en ESAT s'inscrit dans une dynamique de transformation profonde**, marquée par l'évolution des missions, des publics accompagnés et des attentes en matière d'insertion, d'autodétermination et de parcours choisis.
- ❑ **Les ESAT doivent composer avec des tensions structurelles** entre exigences productives, viabilité économique et missions d'accompagnement médico-social, pouvant influencer la qualité de vie au travail des travailleurs comme des professionnels.
- ❑ **L'adaptation des organisations, des pratiques professionnelles et des compétences des équipes** apparaît comme un levier central pour préserver la santé, le sens du travail et l'efficacité de l'accompagnement, dans un contexte de complexification des situations.
- ❑ **La sécurisation des parcours des travailleurs d'ESAT** repose sur une approche globale intégrant le travail, la santé, la formation, la mobilité, le logement et les partenariats avec les acteurs du territoire.
- ❑ **La QVCT dépasse le seul cadre des conditions de travail** : elle interroge les conditions de vie, l'inclusion sociale, l'autonomie et la reconnaissance des personnes, avant, pendant et après l'activité professionnelle.
- ❑ **Le développement d'écosystèmes coordonnés et territorialisés**, associant ESAT, entreprises, acteurs du soin, du logement, de la mobilité et de l'emploi, constitue un enjeu majeur pour garantir des parcours sans rupture et porteurs de sens.

MERCI POUR VOTRE ATTENTION
