



21 novembre 2018  
Session nationale de  
formation  
La Rochelle

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

LES PLATES FORMES DE SERVICE ET  
LES NOUVEAUX METIERS

PRO éthique

Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)



**CHANGEMENTS GLOBAUX...**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

Le passage d'une logique de l'offre (1960 - 1990)  
> à une logique de la réponse aux besoins (1990 -  
2010) > puis à celle de l'accompagnement des par-  
cours (2010 - 2025) :

**CHANGEMENT  
EN COURS ...**

- Prises en charge et dans des places à part > réponses aux besoins > parcours et désinstitutionalisation / inclusion,
- Professions sociales prenant en charge selon leur métier > projets avec objectifs interdisciplinaires > coordination au bénéfice d'un parcours,
- Institutions en silo, toutes puissantes > mutualisation à plusieurs ESSMS > dispositifs adaptables, logique de prestataires internes et externes (les plates-formes de service),
- État promoteur > État pilote et passant commande > État imposant des pratiques.

PRO éthique

2

Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**... ÉTAPES...**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT




**1970-1980 :**

- initiatives associatives, avec recherche d'une organisation spécialisée des approches (un public, un type d'établissement) portée par l'Etat : spécialisation CAT (précision des 1<sup>ère</sup> décrets avec la circulaire 60 AS).

**1980 – 2000 :**

- décentralisation et différenciations des organisations publiques (DASS État, département) avec recherche de rationalisation, début de l'incantation pour l'insertion ( ex: loi de 1987 mais aussi développement des marchés préférentiels pour les CAT).

- **2000 – 2010 :**
  - apparition d'une nécessaire réorientation des projets , dynamique des droits des usagers et logique projet (besoins > projet).
- **2009 – 2012 :**
  - logique de réorganisation publique descendante à l'égard des opérateurs de prestations. Pour les CAT > ESAT, confirmation de la double mission (plus finalisée sur les projets professionnels).
- **2014 – 2018 :**
  - recherche d'une dynamique inclusive, développement des plates formes de service (non réellement définies) et des logiques de parcours, dont RAPT.

PRO éthique

3 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**...LEURS CONSTANTES...**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT




**Le secteur social et médico-social : de 1945 à 2020**

- **Un secteur ?**
  - diversité de domaines d'intervention et types d'opérateurs,
  - mais même mission (politiques sociales catégorielles), règles communes (lien avec l'autorité publique),
- **Un marché stabilisé (les ESSMS) :**
  - pas de guerre des prix,
  - des acteurs organisationnels stabilisant leurs relations avec leurs partenaires d'échange, publics ou privés,
  - même si la puissance publique devient davantage pilote (passant commande) et s'il existe une recombinaison depuis 10 ans (regroupements associatifs, dispositifs, CPOM > EPRD),
  - des actions en partie standardisées, institutionnalisées,
- **Un marché non stabilisé (action sociale hors ESSMS) :**
  - des petites associations développant des approches ou événements dans la vie de la cité,
  - une guerre des prix,
  - des acteurs organisationnels fragilisés par une recherche permanente de financements limités dans le temps,
  - des actions parfois innovantes, institutionnalisées ou non.

PRO éthique

4 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**...ET PHILOSOPHIES...**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Des croisements de philosophies dans la conduite publique, sans corps de doctrine définitif :**

- La philosophie « *rationnelle humaniste* » : la promotion d'une logique > place et droits des usagers / projet répondant à des besoins / évaluation de la qualité et de l'efficacité / pilotage affirmé des autorités publiques.
- La philosophie des **droits universels** : l'égalité citoyenne, la discrimination positive, le guichet unique, la compensation, les droits opposables.
- Le « *new public management* », le **NPM** : au-delà du pilotage plus ferme de l'Etat, mises en concurrence des prestataires / opérateurs, nouvelles manières de contraindre, différenciation managers stratégiques et opérationnels.
- La **logique bureaucratique, de la maîtrise des risques, du parapluie** : la précaution (démarche qualité, réglementation inflationniste, recherche de la faute), le contrôle (réglementation, CPOM, indicateurs qualité, événements indésirables) la demande de lisibilité (CPOM, indicateurs de performance).
- La philosophie « *workfarienne* » : activation des bénéficiaires, des pratiques et des organisations (contrat, devoirs).
- La philosophie « *libérale libertaire* » : règles du jeu mais grande liberté d'un marché et des influences, avec alternative à l'institutionnalisation (chacun choisit et définit) et à terme une progression d'une possible désintermédiation (ubérisation).





5 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**CONSTRUCTIONS**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Ce qui a été réalisé dans les ESSMS donc dans les ESAT :**

- Les garanties et logiques de droit et de participation de l'utilisateur,
- Les formalisations internes (projets personnalisés, outils 2002),
- Les dynamiques institutionnelles de type projet / évaluation travaillée (certes avec de nombreuses imperfections),
- Les dynamiques territoriales,
- La réponse aux commandes publiques,
- La limitation budgétaire.

• **Comment ?**

- Des démarches par projet, autour de la qualité, construites avec une forte participation (les résistances au changement ont été effectives quand les orientations étaient peu claires et les démarches insuffisamment préparées, planifiées, tenues) et sur un principe majeur : la direction par implication des acteurs tenus de se construire, eux-mêmes, leurs propres contraintes,
- Des adaptations à des publics qui changent (notamment l'accueil du handicap psychique, ou les MNA par exemple).





6 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)



## THÉMATIQUES MAJORITAIRES

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT



**Le New public management :**

- **La différenciation cadre de proximité / cadre stratégique :** distance, stratégie du changement, logique de projet.
- **La mobilité organisationnelle :**
  - règles communes, différenciation des services, transversalité,
- **L'évolution institutionnelle :**
  - réponse à des appels à projets et réactivité,

**L'optimisation des moyens :**

- **Mutualisation :** le moindre coût notamment, les dépenses activées,
- **Contractualisation :** les CPOM,

- **L'organisation hors des ESSMS :**
  - Une approche nouvelle avec des objectifs :
    - D'inclusion : 50 % des personnes handicapées accompagnées hors établissement,
    - De désintermédiation : la personne déterminant le « panier de services » dont elle aura besoin.

PRO éthique

7

Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogs.com](http://www.danielgacoin.blogs.com)



## PLATES FORMES DEMAIN (1)

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT



**Un contexte de changement autour de 4 D**

- La diffusion / influence des règles de certains secteurs (assurances et banques) pendant les années 1980-1990 :
  - Désintermédiation,
  - Déspécialisation,
  - Déssectorisation,
  - Diversification,
- **Les 4 D du social / médico-social s'appelleraient, en lien avec les plates formes de service :**
  - Désinstitutionnalisation (mot d'ordre de l'UE relayé par les pouvoirs publics),
  - Diversification (redéfinition de l'offre médico-sociale, nouveau mot d'ordre des ARS),
  - Désintermédiation (se passer des organisations, en ne gardant que des intervenants : une approche avec possible ubérisation encore ténue, mais qui progresse),
  - Déssectorisation (mot d'ordre de type « diminuer la séparation sanitaire / médico-social » par exemple).

PRO éthique

8

Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogs.com](http://www.danielgacoin.blogs.com)

 **PLATES FORMES DEMAIN (2)**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT



**Des changements internes :**

- Des établissements et services articulés (avec coordination), permettant une diversité de parcours : de l'accueil à l'inclusion (la capacitation, la capabilité), de l'inclusion à la protection en cas de perte de capacités,
- Des redéfinitions éventuelles des services et des prestations en lien avec :
  - Des analyses des besoins et revue des prestations, rationalisées,
  - Des impératifs de performance,
  - Des impératifs de rationalisation des coûts,
- Des coordinateurs de parcours assurant une permanence de l'attention, le fil rouge des projets et la sollicitation des usagers en vue d'une plus grande capabilité,
- Une logique transversale et non une logique en silos,

• **Des changements externes :**

- Des coordinations permettant des mobilisations conjointes et partenariats,
- Des articulations avec les instances mobilisées pour des cas complexes ou sans solution (RAPT, instances de cas difficiles) avec des engagements internes (accueils spécifiques, partiels, etc.) et des engagements externes (appuis sur des pôles de compétences externalisées).

 9 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

 **PLATES FORMES DEMAIN (3)**

**ANDiCAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT



**Une définition floue :**

- Passer d'une logique d'admission dans une structure à une logique de parcours professionnel dans des parcours de vie,
- Un statut unique regroupant, pilotant et coordonnant divers services complémentaires afin d'accompagner dans leurs parcours respectifs des destinataires communs. Il faut entendre par *services* des pools de compétences et de ressources matérielles au service d'une même valeur ajoutée (capacitation, capabilité, inclusion),
- Une capacité de l'organisation à développer des modes d'intervention et services nouveaux,
- Une logique : le parcours / le projet / l'intermédiation par une instance de régulation pour la mobilisation de ressources, des moyens constants et prédéfinis, préfinancés.

 10 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

 **PLATES FORMES DEMAIN (4)**

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Une définition plus ciblée (mais problématique) :**

- Une organisation comportant un centre (téléphonique) pour des sollicitations (accueil, évaluations) et une capacité à mobiliser des intervenants / prestations définies par la personne, totalement mobilisables au moment, dans les modalités, décidées par le bénéficiaire,

La logique de parcours de vie non définie ou intermédiée par le centre de régulation,  
Les financements définis a posteriori, par l'addition des demandes.





11 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogs.com](http://www.danielgacoin.blogs.com)

 **EXEMPLE : HABITAT INCLUSIF**

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Les évolutions actuelles pour l'habitat inclusif :**

- Après la grande incantation des années 2000 concernant l'accueil des personnes en situation d'exclusion, puis les personnes en situation de handicap psychique,
- Une politique nationale pour l'habitat inclusif des personnes en situation de handicap (2016-2017) :
  - Une démarche nationale (avec définition de l'habitat inclusif),
  - Un guide (CNSA),
  - Une instruction ministérielle avec une enveloppe financière,
- Une ambition autour de formules qui ne sont ni un logement personnel, ni un établissement (une personne dans un logement à sa disposition - le « *housing first* » - avec des prestations qu'elle définit sans intermédiation, le « *panier de services* », dont les outils numériques et la domotique, qu'elle commande avec un financement dans le cadre de la PCH). Il s'agit dans la démarche nationale de les :
  - Expérimenter,
  - Puis de les développer,





L'élément nouveau et qui change tout : entrée dans la désintermédiation



12 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogs.com](http://www.danielgacoin.blogs.com)

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**SERAFIN PH** Services et Établissements :  
Réforme pour une Adéquation  
des FINancements aux parcours  
des Personnes Handicapées

## BESOINS

- La régulation par une plus grande clarification des besoins

Logiques des nomenclatures Serafin-PH

- La régulation externe : la réorientation via les RAPT notamment, autour des cas complexes ou sans solution

PRO éthique

13 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

## ESAT INCLUSIF ?

L'antériorité : le modèle protectionnel

- Les CAT comme lieu d'activité non occupationnelle,
- La mission plus précise : la plus value en production, l'activité de soutien (1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> type)
- Les marchés porteurs : moyens ... piège ?,
- L'incantation vaine à des sorties des CAT (objectif de 6 % de la ministre du Travail),
- Les 1<sup>ères</sup> évolutions
  - Les droits, le droit à compensation (non mobilisés pour les ESAT),
  - Le développement de l'externalisation des ateliers.
- La réorientation ensuite souhaitée, comme s'il ne s'était rien passé
  - Années 2010 : une évolution certaine mais peu d'inclusion en masse
    - Le développement des ESAT Hors les Murs,
    - L'implication de l'AGEFIPH pour l'emploi accompagné,
    - Le programme public (redéfini) pour l'emploi accompagné,
    - L'évolution des métiers : intégration et adaptation des postes pour des apprentissages professionnels et en employabilité, l'accompagnement dans les parcours.

PRO éthique

14 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**MODÈLES**

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Modèle 1 : le dispositif**

- Une structure avec des éléments articulés dans une visée ascendante,
  - Atelier interne et formations,
  - Atelier externalisé et formations ciblées,
  - Expérimentation du Hors les Murs,
  - Emploi accompagné.

**Modèle 2 totalement externalisé :**

- Des emplois accompagnés (sans lien avec un ESAT),
- Des prestations ciblées non définies dans un budget préalable (PCH individuelle, PCH Mutualisée) par une équipe dédiée,

**Modèle 3 : le dispositif par pôles**

- Une structure avec activité travail interne et / ou externalisé (avec accueil de personnes de manière séquentielle si besoin), et surtout une plus grande adaptabilité aux marchés externes,
  - Un pôle de lieux de travail Hors les Murs (accompagnement des encadrants et des TH),
  - Un Pôle emploi accompagné (mais avec possibles temps de retour à la situation antérieure),
- Des prestations (de type PCPE et non une équipe dédiée) définies selon les demandes et un financement non stable (additions des demandes = financement mutualisé).

**Plateforme de services**

15 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)

**MODÈLE**

**ANDICAT**  
Association Nationale des  
Directeurs et Cadres d'ESAT

**Des prestations intermédiaies / des prestations désintermédiées**

Une coordination de parcours :

- Passage régulé, à la demande
- Gestion des aléas
- Mobilisation de prestations

Ateliers collectifs      Formations

**Pôle 1 : ESAT**  
Moyens prédéfinis

Ateliers externalisés

Ateliers collectifs      Inclusion individuelle

**Pôle Hors Les Murs**  
Moyens prédéfinis

Formation ESAT

Ateliers individuels sur nouvelles prestations      Formations entreprise

Emploi avec accompagnement encadrants      Formations PCPE

**Pôle 3 : emploi accompagné**  
Moyens non prédéfinis

Accueil de jour

Accompagnements vie sociale, transports, etc. à la demande, appliqué par le service.

Des pôles mobilisés :

- Successivement,
- En parallèle (avec temps partiels des personnes dans l'un ou l'autre Pôle)
- Avec mutualisation.

16 Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)



# MÉTIERS



- **Les évaluations : poursuivre les démarches, mais la personne porteuse du contenu évalué**
  - Des compétences stables et le livret de compétences tenus par la personne
  - Un élément supplémentaire : l'évaluation dans le temps des crises
- **Les pratiques d'atelier (un temps dans un parcours)**
  - Des apprentissages à travailler dans une présence par période (ou module), avec questionnement à la fin du module,
  - La poursuite de la sortie des ateliers classiques et le plein développement dans le marché des services (et donc prestations à l'extérieur).
- **Les accompagnements en entreprise**
  - Le travail sur les représentations réciproques,
  - Le soutien des encadrants,
  - Le soutien pour la participation à la vie de l'entreprise (et ses avantages),
  - L'accueil actif à côté de l'emploi,
  - Les prestations à la demande : prestations de formation technique, de compensation, logistiques, de soutien psychologique, rééducatives, soins etc. / totalement individualisées et définies par la personne
- **Le lieu d'accueil**
  - Des temps d'accueil, avec lieu de documentation, temps de rencontres entre groupes de pairs (et pair émulation), révision de savoirs techniques.


17
Daniel GACOIN : [www.danielgacoin.blogspot.com](http://www.danielgacoin.blogspot.com)