

## Actualités entretien

### Établissements et services

# Les Esat doivent adapter leur offre de services

Dans un contexte de restrictions budgétaires, les établissements et services d'aide par le travail (Esat) éprouvent de grandes difficultés à répondre aux marchés. Pour Laurent Delrieu, membre du réseau **Gesat** et directeur d'établissement, il est temps de faire évoluer ces structures.



© Photo Céline Bansart

Laurent Delrieu, trésorier du réseau Gesat et directeur de l'Esat Anne-Marie Bedin (Villefranche-sur-Saône).

**tSa:** Sur les 1 400 Esat existants, combien sont aujourd'hui en grande difficulté ?

**Laurent Delrieu:** À l'heure actuelle, nous avons très peu, voire même pas du tout d'informations sur la réalité de la situation économique des Esat. Aucune donnée concrète ne permet en effet de répondre à cette question. Le récent rapport de modernisation et de développement des Esat témoigne d'ailleurs de la pauvreté de l'appareil statistique de l'État comme des partenaires choisis pour travailler au sein du comité de pilotage. S'il fait bien état de difficultés économiques, à aucun moment ce document ne nous donne de chiffres précis, ne serait-ce que la proportion de structures déficitaires ! Et pourtant, chaque année, les Esat transmettent aux services de l'État leur compte de résultat concernant leur activité de production et de commercialisation et remplissent un nombre toujours plus important de rapports et d'enquêtes.

**tSa:** La situation financière des Esat est tout de même délicate ?

**L.D.:** Oui, bien sûr. En plus d'être touchés de plein fouet par la rigueur budgétaire et les mutations induites par l'évolution du contexte législatif et des populations, certains établissements ont de plus en plus de difficulté à trouver ou à conserver des marchés. Et ce, pour deux raisons majeures. D'abord, la structure économique du pays a fortement évolué. L'industrie, qui représentait 30 % du PIB, a vu sa part réduite de moitié. Des phénomènes d'externalisation et de concentration ont bouleversé le paysage et la fameuse proximité sur laquelle pouvaient s'appuyer les Esat tend à disparaître. Alors qu'elles auraient dû s'adapter, ces structures ont conservé les mêmes modes de fonctionnement et les mêmes métiers. La seconde raison est conjoncturelle. En tant que sous-traitants, les Esat sont des acteurs très sensibles aux variations économiques. La crise ne les a pas épargnés.



**On ne connaît pas la proportion d'Esat déficitaires."**

### **tSa : La loi sur le handicap de 2005 a pourtant favorisé le recours au travail protégé...**

**L. D. :** Effectivement. Parce que cela leur permet de diminuer le montant de leur contribution Agefiph, les entreprises soumises à l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés sont de plus en plus nombreuses à faire appel au travail protégé. On en est même arrivé à un point où leurs offres de sous-traitance sont largement supérieures

d'indicateurs spécifiques dans les contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (Cpom), définition d'un axe particulier aux Esat au sein des agences régionales de santé (ARS), etc. Les actions menant à plus de souplesse dans les modes de fonctionnement et à une meilleure adaptation à l'hétérogénéité des publics, comme le développement de postes à temps partiel, vont également dans le bon sens. Enfin, il faut saluer la volonté du gouverne-

ment. Compte tenu de la problématique essentiellement économique de ce rapport, il aurait été pertinent d'associer plus largement les entreprises. De la même manière que l'ingénierie médico-sociale doit se fonder sur les attentes des usagers, une analyse de la modernisation de nos secteurs économiques doit tenir compte des attentes de nos clients. Au sein du club partenaire du Gesat, qui regroupe plus d'une cinquantaine de grandes entreprises, on s'aperçoit tous les jours que nos évidences ne sont pas partagées par nos donneurs d'ordres.

## ➤ Un rapport attendu

**M**utation du contexte économique, modification du cadre législatif et réglementaire, rénovation du cadre institutionnel, évolution des publics accueillis. Pour aider les Esat à relever ces quatre défis, la direction générale de l'action sociale (DGAS) a engagé en 2008, avec l'appui d'un consultant (Opus 3), une expertise organisationnelle et stratégique de ces structures. Confiée à un comité de pilotage, constitué par la DGAS, et à un comité technique (Andicat, Apajh, APF, Fegapei, Fehap, Gepso et Unapei), cette mission a dressé un état des lieux du travail protégé *via* une analyse de terrain dans 20 Esat, puis rédigé une série de préconisations. Daté de novembre 2009, le rapport, qui s'accompagne d'un plan d'actions, a été rendu public le 30 juin par la direction générale de la cohésion sociale (1). Une journée nationale qui réunira l'ensemble des acteurs du secteur autour de cette thématique a été annoncée pour cet automne.

(1) [www.tsa-quotidien.fr](http://www.tsa-quotidien.fr), 5 juill. 2010.

à nos capacités de production. Aujourd'hui, nous n'avons ni les métiers correspondant aux services demandés, ni la structuration nécessaire pour pouvoir répondre à des marchés de plus en plus importants. Il est donc grand temps de travailler sur l'évolution de notre offre de services et sur l'organisation de cette offre par le biais de la coopération.

### **tSa : Comment avez-vous accueilli le plan d'actions de modernisation des Esat ?**

**L. D. :** Les propositions sont intéressantes et méritent d'être développées. On peut tout d'abord se féliciter des mesures visant à reconnaître la spécificité des Esat et de leur métier dans le dispositif médico-social : intégration

de développer des liens durables entre les Esat et les entreprises privées et publiques. Le rapport valide la pertinence du travail accompli par le Gesat dans son rôle d'interface entre les Esat et le monde économique (1). Il rejoint notre réflexion sur l'utilité de structurer les coopérations d'établissements dans le cadre de filières métiers.

### **tSa : Quelles sont les carences de ce plan ?**

**L. D. :** La première, et la plus importante, porte sur le financement public. À aucun moment cette problématique n'est abordée. Comment le gouvernement peut-il commander et présenter un rapport de modernisation du secteur sans dire un mot ni sur la question des investissements ni sur celle des ressources, notamment en termes de formation ? Autre absence : la participation du monde écono-

### **tSa : Le développement des activités commerciales peut-il nuire à la prise en charge des usagers ?**

**L. D. :** Cela ne doit pas arriver. Ce n'est pas parce qu'un établissement va développer ses activités économiques que le niveau de prise en charge de ses usagers va baisser. Ces deux aspects sont bien à séparer et l'utilisateur n'a pas à ressentir ces évolutions. Il faudra toutefois rester vigilant car si la modernisation des Esat passe bien par un développement de leur partie commerciale, il ne faut pas que les progrès réalisés viennent uniquement compenser la baisse des budgets sociaux. Cela pourrait avoir des répercussions sur la qualité de la prise en charge.

### **tSa : Quelles sont les clés de la réussite de la modernisation ?**

**L. D. :** Pour être en capacité de répondre aux marchés, nous devons dépasser les frontières actuelles. En d'autres termes, il va falloir nous adapter au modèle économique et acquérir des moyens humains et financiers. Cela est indispensable si l'on veut être en mesure, par exemple, de développer une démarche marketing professionnelle sur les nouveaux métiers, de toucher une clientèle plus large que le tissu local et de répondre ensemble à un marché national. Plus qu'une solution, la coopération est un impératif. Elle est indispensable au développement de notre secteur. Nous avons besoin de nous structurer par rapport à la demande du client et pas seulement par rapport au paysage médico-social. Tous les échelons doivent être investis : nous devons avoir une pertinence locale, départementale, régionale et nationale. ■

Propos recueillis par Sorithi Sa

(1) TSA Hebdo n° 1173, 5 sept. 2008, p. 23.