

Ecole Nationale de la santé publique

**Passage de l'I.M.E. au C.A.T. hors murs (re)  
donner un sens à l'exercice des droits de la  
personne handicapée**

CAFDES 2000

**Jean-Louis  
CHARPOTIER**

## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>4</b>
--------------------------	----------

### 1<sup>ère</sup> PARTIE

<b>1. L'I.M.E. : SES VALEURS ET SA MISSION.....</b>	<b>8</b>
---	----------

<b>1.1 FORCE D'UNE VALEUR FONDATRICE : LA SINGULARITE DE LA PERSONNE. ....</b>	<b>8</b>
--	----------

1.1.1 Un être unique .....	8
----------------------------	---

1.1.2 Un être en relation. ....	10
---------------------------------	----

1.1.3 Un être avec son histoire et son devenir. ....	11
--	----

1.1.4 Un être créateur de sens. ....	13
--------------------------------------	----

<b>1.2 LE HANDICAP EST ÉVOLUTIF.....</b>	<b>14</b>
--	-----------

<b>1.3 L'I.M.E. EDOUARD SEGUIN : DE LA PRISE EN CHARGE DU HANDICAPE A LA PRISE EN COMPTE DE LA PERSONNE.....</b>	<b>18</b>
--	-----------

1.3.1 Les droits des personnes accueillies. ....	20
--	----

1.3.2 Etat des lieux : Plus d'intentions que d'actes. ....	21
--	----

### 2<sup>ème</sup> PARTIE

<b>2. L'I.M.E. : UN LIEU D'APPRENTISSAGE DE LA CITOYENNETE ...</b>	<b>24</b>
--	-----------

<b>2.1 LA CITOYENNETE EN MARCHÉ : ESSAI DE DEFINITION. ....</b>	<b>24</b>
---	-----------

2.1.1 Accueillir l'Autre dans ce qu'il est.....	26
---	----

2.1.2 La réunion de synthèse : l'enfant acteur de son projet.....	30
---	----

<b>2.2 UNE EXPÉRIENCE CITOYENNE : LA MISE EN PLACE D’UN CONSEIL D’ÉTABLISSEMENT ..</b>	<b>33</b>
2.2.1 la volonté du directeur.....	33
2.2.2 Une mise en place discutée.....	34
2.2.3 Expliquer pour responsabiliser.....	34
2.2.4 Des satisfactions et des difficultés.....	35
2.2.5 Des acteurs concernés.....	36
2.2.6 Les difficultés de la mise en place et mon rôle.....	39
<b>2.3 MA GESTION DU PERSONNEL : RECHERCHE D’UNE PRISE EN COMPTE DE CHACUN.....</b>	<b>41</b>
2.3.1 Une position éthique.....	41
2.3.2 L’autonomie : Une condition du dynamisme.....	42
2.3.3 Les limites à la participation.....	43

### **3<sup>ème</sup> PARTIE**

<b>3. UNE AVENTURE RISQUEE : LA CREATION D’UN CENTRE D’AIDE PAR LE TRAVAIL HORS MURS.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1 PROMOUVOIR UN PARCOURS PERSONNALISÉ ET SINGULIER.....</b>	<b>45</b>
<b>3.2 L'INSTABILITÉ ET LA FRAGMENTATION DE L'EMPLOI.....</b>	<b>47</b>
<b>3.3 LE TRAVAIL : CLEF DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'IDENTITÉ SOCIALE.....</b>	<b>48</b>
<b>3.4 SORTIR DES IMPASSES ACTUELLES.....</b>	<b>50</b>
3.4.1 Dispositions législatives incitatives à l’embauche en milieu ordinaire.....	52
3.4.2 Des incitations peu suivies d’effets .....	53
<b>3.5 LES NOTIONS D’INSERTION, D’INTÉGRATION ET D’ASSIMILATION.....</b>	<b>54</b>
<b>3.6 LE CADRE LEGISLATIF DU C.A.T. HORS MURS :UN DISPOSITIF DE TRAVAIL SEMI PROTÉGÉ EN MILIEU OUVERT.....</b>	<b>56</b>
<b>3.7 UN ACCOMPAGNEMENT SPECIFIQUE COMME CONDITION D’UNE INSERTION RÉUSSIE.....</b>	<b>58</b>

3.7.1 Modalités de l'accompagnement personnalisé.....	59
3.7.2 Chronologie et évolution de l'accompagnement personnalisé.....	62
<b>3.8 UNE CONDITION DE LA RÉUSSITE : PENSER LE TRAVAIL EN RÉSEAU.....</b>	<b>64</b>
<b>3.9 L'ÉVALUATION : UN ACTE DYNAMIQUE.....</b>	<b>65</b>
3.9.1 L'évaluation par rapport à l'action en faveur de la personne handicapée. ....	67
3.9.2 L'évaluation par rapport au fonctionnement de la structure.....	67
<b>3.10 NÉCESSITE D'UN MANAGEMENT ADAPTÉ.....</b>	<b>68</b>
3.10.1 Savoir déléguer pour mobiliser les énergies.....	69
3.10.2 La formation permanente : Un axe essentiel de la gestion du personnel.....	71
<b>3.11 RÉMUNÉRATION DE LA PERSONNE HANDICAPÉE.....</b>	<b>72</b>
<b>3.12 BUDGET DU C.A.T. ....</b>	<b>73</b>
 <b>CONCLUSION.....</b>	 <b>74</b>
 <b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	 <b>76</b>

## INTRODUCTION

De l'apprentissage de la citoyenneté à l'intérieur d'un I.M.E., à la création d'un C.A.T. hors murs, nous recherchons la promotion de la personne handicapée citoyenne.

Lors de la promulgation de la loi dite "loi d'orientation en faveur des personnes handicapées", leur intégration dans la société devenait la priorité nationale. Cette loi réaffirmait que la personne handicapée est une personne à part entière et définissait ses droits particuliers pour un accès total à notre société<sup>1</sup>.

Vingt cinq ans après cette promulgation, les concepts de handicap et la prise en compte des personnes ont subi une évolution positive. Pourtant, l'intégration de la personne handicapée dans la société reste un problème qui se pose toujours avec autant d'acuité. Il y a deux ans, une association de parents d'enfants handicapés s'est même investie dans une campagne de sensibilisation et d'information avec pour slogan : " *Vivre ensemble, c'est pas débile* ". Nous le voyons, même si des progrès notables ont pu se concrétiser dans sa prise en charge, la volonté de promouvoir la personne handicapée et de lui permettre d'exister comme citoyen aux côtés d'autres citoyens reste un combat quotidien.

L'Institut Médico-Educatif que je dirige est agréé pour accueillir, sur décision de la commission départementale de l'éducation spéciale, 70 jeunes filles et garçons âgés de 8 à 20 ans (sauf prolongation permise par l'amendement CRETON<sup>2</sup>) présentant, soit une déficience intellectuelle légère ou moyenne, soit une psychose. L'établissement comporte une structure d'internat de semaine (35 places) et une structure de demi internat (35 places). Le personnel se compose d'une équipe médicale (dont un médecin psychiatre) et para médicale, de personnels éducatifs et de deux instituteurs spécialisés (à la charge de l'éducation nationale) soit au total 40 salariés.

---

<sup>1</sup> Article 1 de la loi 75-534 du 30 juin 1975.

<sup>2</sup> Décrets n° 56-284 du 9/3/1956, n° 88-423 du 22/4/1988, n° 89-798 du 27/10/89.

Notre mission est d'assurer le soin et l'éducation spécialisée à laquelle s'ajoute en IMPRO, la formation professionnelle. L'objectif de cette prise en charge est de favoriser et de réaliser les potentialités de l'individu afin de parvenir à une autonomie maximale qui permette une intégration sociale et professionnelle.

Peu après ma prise de fonction, et au regard de notre mission, j'ai pensé que les questions essentielles étaient les suivantes : Comment permettre au jeune accueilli dans L'I.M.E. d'être reconnu en tant que personne et comment l'aider à trouver la place qui doit être la sienne dans le monde ordinaire, celui où je vis et dans lequel il ne vit pas, ou, en tout cas, pas assez ?

Ces questions ne viennent pas forcément à l'esprit, du fait du déterminisme historique qui a consisté depuis plus de trente ans à isoler, séparer, classer ces personnes. Aujourd'hui, les mentalités semblent évoluer. Les revendications des personnes handicapées, de leurs familles et des associations incitent à repenser la vision du handicap et à répondre à leur volonté d'être reconnus comme des citoyens à part entière.

Mais, la citoyenneté ne se décrète pas et nécessite un apprentissage. J'ai voulu en créer les conditions à l'intérieur de L'I.M.E.. Pour cela, j'ai pensé qu'il fallait revoir le contenu et la visée de certains dispositifs existants au regard de la prise en compte de la personne et, ainsi, créer les conditions pour que la citoyenneté se mette en marche.

A travers trois actions essentielles, je montrerai comment, avec l'équipe, nous avons tenté de réaliser ce projet. Il s'agit, d'une part, de l'accueil et de la réunion de synthèse que nous avons repensés et, d'autre part, du conseil d'établissement que nous avons créé. Ce sera l'objet de la deuxième partie de ce mémoire.

Auparavant, j'aurai défini les valeurs humaines sur lesquelles reposent ces réalisations et l'évolution du concept de handicap, puis fait un état des lieux, à mon arrivée, de certains dispositifs clefs du fonctionnement de L'I.M.E.

Au cours des années, nous avons individualisé de plus en plus notre action, ce qui nous a amenés à vouloir personnaliser l'orientation du jeune à sa sortie.

A l'heure actuelle, compte tenu de la réalité de l'emploi dans le monde du travail ordinaire, les personnes handicapées se trouvent quasiment dans l'obligation de travailler et de rester dans le milieu protégé. Or, certains jeunes, pour peu qu'ils bénéficient d'un accompagnement adapté, sont manifestement capables de travailler dans une entreprise ordinaire. Il nous a donc paru nécessaire d'imaginer une structure de travail semi protégé pour leur permettre de devenir des acteurs à part entière de notre société. C'est ce qui explique l'élaboration de notre projet de C.A.T. hors murs qui sera l'objet de la troisième partie de ce mémoire.

## PREMIERE PARTIE

### **1. L'I.M.E. : SES VALEURS ET SA MISSION.**

Le fonctionnement de L'I.M.E. doit se fonder sur des valeurs qu'il nous semble essentiel de respecter pour répondre aux attentes liées à la prise en charge des jeunes que nous recevons. C'est à dire, en fait, pour remplir notre mission. Nous verrons que ces valeurs et notre mission nous entraînent dans une action qui consiste à accueillir, accompagner, soigner avec l'ambition d'insérer les personnes.

Cette partie a donc d'abord pour objet de rappeler les valeurs qui fondent et légitiment notre action. Puis, après avoir montré une évolution au cours du temps de la notion de handicap, nous verrons comment dans l'histoire de l'établissement, nous sommes passés d'une prise en charge du handicap à une prise en compte de la personne. Cette occasion de visiter L'I.M.E. nous permettra d'appréhender les réponses institutionnelles devant prendre en compte à la fois le respect des droits et l'expression des personnes accueillies.

#### **1.1 FORCE D'UNE VALEUR FONDATRICE : LA SINGULARITE DE LA PERSONNE.**

La primauté de la personne est affirmée dans les intentions, les discours et le dispositif législatif. Mais dans la réalité, l'individu est davantage considéré comme un objet à accompagner que comme un sujet ayant une histoire et un avenir. Par là, son devenir se trouverait nié. Réaffirmer la primauté de la personne, c'est rappeler que chaque enfant reçu dans l'établissement est :

- un être unique
- un être en relation
- un être qui a une histoire et un devenir
- un être créateur de sens

##### **1.1.1 Un être unique**

Individu ou personne, ces deux termes peuvent être pris comme synonymes. Ils désignent l'un et l'autre un être humain. Cependant, ils comportent une distinction essentielle. Le terme

“ individu ” désigne la singularité d’un être humain à partir de sa différence. Il est ce qui ne peut être fondu purement et simplement dans le groupe. Ce terme désigne et comprend la réalité de l’être humain séparé et distinct du groupe dans lequel il est né et auquel il appartient par sa langue et sa vie sociale. Si l’individu peut revendiquer sa différence, c’est du fait de sa liberté propre, mais cette liberté se comprend elle même en accentuant son opposition au groupe.

Revendiquer le terme de “ personne ”, c’est porter l’attention sur la réalité humaine. “ *La personne est unique. Elle ne peut se définir ni par sa fonction, ni par son handicap, ni par sa maladie, ni par son âge, ni même par son sexe. Elle ne se définit que par sa liberté.* <sup>1</sup>” Cela veut dire comprendre l’être humain à partir de son destin singulier. Un être humain est quelqu’un qui a une vie à vivre, et il importe que cette vie ait un sens et fasse sens pour lui.

Les personnes ayant à vivre un handicap, quel qu’il soit, doivent être reconnues et accueillies avec leurs différences et non pas définies par celles-ci sous peine de non reconnaissance de leur être, d’exclusion et de marginalisation.

Pourtant, combien de fois au cours de la vie quotidienne, dans les réunions, avons nous souvent la tentation d’accentuer et d’exacerber la différence, au point de considérer celle-ci comme une “ identité ”, de réduire la personne à sa différence, de la fixer dans son manque. Les expressions : “ c’est un psychotique, un autiste...” sont à cet égard significatives. Ces attitudes ne sont ni neutres ni anodines, mais révélatrices d’une crainte ancrée en chacun de nous : la différence fait peur.

Cependant, s’il m’apparaît important de ne pas enfermer la personne dans sa différence, il ne serait pas respectueux, non plus, de la nier. Bien au contraire, il est question pour nous, d’accueillir chacun des jeunes avec leur handicap. Nous voulons tenter de les amener à l’assumer afin qu’ils puissent vivre avec .

---

<sup>1</sup> ROLIN F., “ L’éminente dignité de la personne ”, dans la revue UNION SOCIALE n°46, février 1992.

C'est, par exemple, le cas de Sophie qui, âgée de 12 ans, souffre d'une hémiplégie. Elle se trouve, pour l'instant, dans l'incapacité de faire du V.T.T. comme ses camarades du fait de son manque d'équilibre. Pour qu'elle ne se sente pas exclue nous lui avons fabriqué, avec le concours de l'homme d'entretien, un V.T.T. adapté.

C'est en leur permettant de reconnaître certaines de leurs difficultés à apprendre, parler, se repérer, entrer en relation que l'on aidera ces jeunes à progresser et à être acceptés par les autres dans toute la réalité de leur personne. *“ L'éducation consiste à inlassablement attribuer ses actes à un sujet. Ainsi se construit notre condition. Quelles que soient les fantasmés du désir qui se joue de moi, il n'y a pas, au bout du bras qui agit, d'autres je que moi-même. Même si je est un autre ”<sup>1</sup>.*

Dans l'organisation du secteur social et médico-social, il existe une tentation de classer, rassembler, catégoriser pour de multiples raisons et parfois avec la meilleure intention : soucis de vouloir mieux répondre aux besoins de certaines pathologies, soucis de rationalité, d'efficacité de certains dispositifs. Je ne suis pas sûr que cette façon de faire soit la plus juste et celle qui respecte le mieux la dignité de la personne.

Si l'être humain est doué de liberté, il a aussi besoin de relations pour exister.

### **1.1.2 Un être en relation.**

L'être humain se constitue dans le langage et celui-ci n'existe que parce que l'un est en relation avec l'autre. L'enfant a donc besoin d'être accueilli et d'ailleurs avant de naître, il est déjà parlé longuement et souvent par ses parents. Avant qu'il soit en mesure de dire "je" il est "il". L'attitude des parents, le cadre, l'atmosphère lors de sa naissance seront des éléments déterminants car ils constituent les bases de son histoire. La présence ou l'absence de sourires, de regards, de paroles, la façon de toucher, de mater sont autant d'éléments qui favoriseront ou non l'éveil, la structuration de l'enfant. L'être humain ne peut se construire lui-même mentalement en dehors de la relation, des sollicitations de son environnement proche, du langage.

---

<sup>1</sup> M. VACQUIN, “ La responsabilité, la condition de notre humanité ”, AUTREMENT, Série Morales, n°14 janvier 1994, page 11.

L'être humain ne peut devenir soi que dans un rapport à autrui. Nous le constatons chaque jour dans notre pratique, où, parce que des enfants ont eu des rapports perturbés avec leur entourage, leur relation au monde s'en trouve affectée. Un cadre sécurisant, la présence d'adultes bienveillants, des paroles rassurantes donneront une chance à ces enfants de retrouver une part de leur dignité d'Être. Parfois il suffira de les amener à mettre des mots, des images sur ce qui les préoccupe pour qu'ils comprennent qu'ils ne sont pas seuls.

La communication avec autrui est ce qui constitue l'attitude éducative. *“ L'éducation doit, en réalité, se centrer sur la relation du sujet au monde des hommes qui l'accueille. Sa fonction est de lui permettre de se construire lui-même en tant que “ sujet dans le monde ”, héritier d'une histoire dont il perçoit les enjeux, capable de comprendre le présent et d'inventer l'avenir. ”*<sup>1</sup> Il nous importera alors de trouver les moyens d'instaurer une relation qui lui permette d'exister. Dans notre mission éducative, il ne s'agit pas de vouloir fabriquer un être correspondant à notre idéal, mais d'accueillir celui qui vient comme un sujet singulier. Il faut sans cesse se rappeler que *“ l'autre n'est pas un objet que l'on construit mais un sujet qui se construit ”*<sup>2</sup>.

Par exemple, nous avons mis en place un partenariat avec L'U.F.C.V<sup>3</sup>. qui accueille pendant les petites vacances scolaires, en centre aéré, Hervé et François, deux enfants psychotiques. Cette vie quotidienne partagée avec des enfants dits “ normaux ”, leur a permis de faire des progrès notables dans l'acquisition du langage et d'entrer davantage en relation avec les autres.

### **1.1.3 Un être avec son histoire et son devenir.**

Les jeunes que nous accueillons arrivent avec leur histoire “ d'enfants handicapés ”. Leurs difficultés, leur pathologie sont des éléments de leur histoire, c'est ainsi qu'ils existent.

---

<sup>1</sup> Philippe MERIEU “ Frankenstein pédagogue ”, Editions E.S.F. Paris 2<sup>ème</sup> Edition, 1997, page 60.

<sup>2</sup> Page 63 de l'opus cité ci-dessus.

<sup>3</sup> Union Française des Centres de Vacances.

Mais, que veut dire exister ? Exister, du latin ex-sistere implique une notion de dépassement, ex, signifie le mouvement à partir de ... vers, mouvement que nous retrouvons dans le mot éducation (ex-ducere).

Par le fait même d'exister, l'être humain est constamment en devenir. Reconnaître la dignité de la personne, c'est lui permettre d'être acteur de son devenir, de pouvoir être une personne libre. *“ Il n'y a pas de liberté sans engagement ”*<sup>1</sup>. Notre mission est d'amener chaque jeune à pouvoir orienter sa vie, effectuer des choix, se déterminer (vie privée, travail...). C'est en cela que l'on pourra parler de personne autonome.

Le concept d'autonomie demande à être précisé car il recouvre des champs très larges. Du grec autonomos, auto : le soi, nomos : la Loi au sens littéral. Autonomie signifie “ le droit pour un état ou pour une personne de se régir d'après ses propres lois ” ( encyclopédia universalis). Il s'applique en relation avec indépendance “ agir de soi-même ”. *“ L'autonomie c'est beaucoup de **moi**, beaucoup d'**être** et beaucoup de **faire** ”*<sup>2</sup>. Il est question de pouvoir se gouverner soi même. Il ne s'agit donc pas d'un état préexistant à la personne éduquée. Il est l'aboutissement d'un cheminement qui nécessite du temps, des efforts et de la volonté. En définitive, est autonome celui qui est capable de donner sens à sa vie, de chercher sens avec les autres et par les autres. Nous pouvons également dire qu'il n'y a pas d'autonomie sans dépendance.

La dépendance doit être considérée comme **une fonction** de l'être vivant et non comme **un état**. La question n'est pas d'être dépendant ou non. L'important est la façon dont cette dépendance est gérée et reçue. Elle peut-être vécue comme déficit, régression, ou alors comme une relation d'égalité où chaque personne échange avec l'autre. Nous sommes tous plus ou moins dépendants pour une partie de nous même. Le problème pour l'être humain n'est pas de nier ses dépendances mais de les gérer en s'appuyant sur elles pour grandir dans la liberté et l'autonomie. C'est à partir de cette conception de l'autonomie que se construit notre mission, pensée en fonction de chaque personne, de ses potentialités, tant sur le plan matériel et affectif

---

<sup>1</sup> F. ROLIN, “ L'Eminente Dignité de la Personne ”, Union Sociale n°46, février 1992.

<sup>2</sup> M.A HOFFMANS-GOSSET “ Apprendre l'autonomie, apprendre la socialisation. ” Edition chronique sociale 1987. Extrait d'un article de G FICHE : L'autonomie et l'insertion, l'hébergement éducatif. Page 163. Annales de VAUCRESSON. Services d'études . 1993

que social pour qu'il soit en mesure de donner un sens à sa vie. Selon la formule de PESTALOZZI, l'autonomie est une démarche qui permet bien à chacun de "*se faire oeuvre de lui-même*"<sup>1</sup>.

Dans cette perspective, nous aidons les enfants à utiliser les infrastructures de la ville, par exemple à savoir prendre le bus pour effectuer des achats, pour se rendre sur un futur lieu d'apprentissage, de loisir...etc. Dans un premier temps, le jeune est accompagné par un éducateur, puis par un de ses camarades déjà autonome dans cette démarche, pour arriver, à terme, à partir seul. Cette démarche a aussi l'intérêt de jouer sur la solidarité entre les jeunes.

#### **1.1.4 Un être créateur de sens.**

L'être humain est un créateur de sens, car le sens ne s'impose pas, il est toujours à rechercher dans la relation avec les autres. Dans le cadre de notre structure d'internat, tous les actes de la vie quotidienne, ranger sa chambre, son armoire, faire sa toilette, prendre les repas sont riches de signification parce qu'ils font constamment référence au milieu familial, au corps, au langage. Au travers de ces moments, chaque jeune exprime une part de son histoire.

C'est Francis qui, sans aucune retenue, évolue, dévoile son corps, passant de la salle de bains à sa chambre devant les yeux ébahis de certains de ses camarades. Mais Francis est un enfant qui de l'âge de 3 mois à 13 ans a vécu à l'hôpital suite à des problèmes osseux. Son corps a été continuellement l'objet de soins, passant entre les mains de divers professionnels. C'est comme si celui-ci ne lui appartenait pas, ainsi il n'a jamais pu appréhender l'intimité, la pudeur. Il sera nécessaire de la part des éducateurs de parler de ce comportement, dans le but qu'il puisse s'approprier son corps. Leur travail consistera à ce que ce lieu de vie devienne également un lieu de sens pour chacun des jeunes. Fermer la porte de sa chambre, frapper avant de rendre visite à son camarade. Ainsi donc, le sens humain implique toujours le relationnel et, à chaque instant, il est question de donner, de retrouver, du sens à ses actes, ses choix, à sa vie.

---

<sup>1</sup> P. MEIRIEU, "Frankenstein pédagogue", ESF Editions, 1997, page 76.

Ces quatre postulats participent à l'existence de tout être humain. Ils sont certes, connus de tous, mais dans la réalité ils sont à rappeler chaque jour. Et, c'est bien, aussi, de ma responsabilité.

Comment imaginer que tous les professionnels de L'I.M.E. n'aient pas le souci de l'enfant et le respect de sa personne ? Tout le monde ne peut être que d'accord avec cette idée. Et pourtant, parce que nous sommes confrontés à des jeunes fragilisés, parfois sans défense et que chaque jour est une répétition d'actes et que le sujet est pris dans un collectif, il m'importe de veiller à ce que chacun des jeunes accueillis ainsi que leurs familles soient respectés. Il est de ma responsabilité de directeur de garantir ce respect dans l'organisation, l'agencement, les décisions mises en place dans L'I.M.E..

Ces valeurs inhérentes à l'être humain nécessitent cependant, dans le contexte de l'établissement, de prendre également en compte une autre donnée, celle du handicap.

## **1.2 LE HANDICAP EST EVOLUTIF<sup>1</sup>.**

Le terme de handicap est apparu au 18<sup>ème</sup> siècle en Angleterre dans le cadre du monde hippique. Au départ des compétitions, les commissaires de course veillaient à égaliser les chances de tous les concurrents et dans ce but, ils obligeaient certains d'entre eux à porter une charge plus lourde, le handicap.

En France, on entend par handicap ce qu'une personne à en moins . Le premier texte officiel français dans lequel apparaissent les termes de handicapés et de travailleurs handicapés est la loi relative au travail qui caractérise comme “ *handicapée, toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales.*<sup>2</sup> ”

---

<sup>1</sup> Titre emprunté à Philippe Jeanne et J.Paul Laurent, “ Enfants et adolescents handicapés, pour une prise en charge qualitative du handicap ”. ESF éditeur, 1998, page 16.

<sup>2</sup> Loi du 23/11/1957 relative au travail.

Depuis 1975, en France sous l'influence de la loi en faveur des personnes handicapées<sup>1</sup>, à l'étranger sous l'influence des travaux de l'Organisation Mondiale de la Santé (O.M.S), la réflexion conceptuelle et pratique se renouvelle par :

- Le développement de la médecine sociale.
- La nouvelle classification de l'O.M.S. des déficiences mentales qui reconnaît la part prépondérante des facteurs psychosociaux dans les échecs scolaires, ce qui n'autorise plus à considérer les déficiences intellectuelles légères (QI entre 75 et 90) comme des déficiences mentales.

*“ La classification de WOOD des déficiences, incapacités et handicaps, adoptée à l'essai par l'O.M.S. constitue un esprit et des outils conceptuels nouveaux pour une identification individualisée et pluridimensionnelle de la situation de la personne handicapée ou en difficulté d'adaptation et pour l'apport individualisé, et, lui aussi, pluridimensionnel des aides ”*<sup>2</sup>. D'une définition réductrice, nous sommes passés à une définition complexe qui laisse le champ ouvert à l'évolution de la personne. *“ Le handicapé est un sujet dont l'intégrité physique ou mentale est passagèrement ou définitivement diminuée, soit congénitalement, soit sous l'effet de l'âge, d'une maladie, ou d'un accident, en sorte que son anatomie, son aptitude à fréquenter l'école ou à occuper un emploi s'en trouvent compromises ”*<sup>3</sup>.

Partant du concept global de handicap, cette nouvelle classification redéfinira donc trois composantes étroitement liées les unes aux autres.

- **La déficience.**

Elle est définie par l'O.M.S. comme *“ toute perte de substance ou altération d'une structure ou fonction psychologique, physiologique ou anatomique ”*. Elle correspond à l'aspect

---

<sup>1</sup> Loi 75-534 du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées.

<sup>2</sup> ZUCMAN Elisabeth. L'identification individualisée pluridimensionnelle de la situation des personnes handicapées ou en difficulté d'adaptation en France. Handicap et inadaptation. Les cahiers du CTNERHI n° 20 1982 page 42

<sup>3</sup> Philippe JEANNE JP LAURENT. Enfants et adolescents handicapés. Pour une prise en charge qualitative du handicap. Collection actions sociales, édition ESF page 14

lésionnel du handicap, à l'origine pathologique et qui peut être un état temporaire ou permanent. La déficience ainsi définie n'implique pas nécessairement que l'individu soit considéré comme malade. On peut être sourd et muet sans pour autant être malade.

- **L'incapacité.**

Elle est la conséquence fonctionnelle de la déficience. Elle est définie comme toute réduction partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité d'une façon ou dans les limites considérées comme normales pour un être humain .

- **Le désavantage social.**

Il résulte des deux composantes précédentes qui correspond à l'aspect situationnel du handicap. Le désavantage limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle normal en rapport avec l'âge, le sexe, les rapports sociaux et culturels. Il survient quand les rôles de survie deviennent difficiles à accomplir. Une personne seule peut être considérée, dans un certain contexte, comme handicapée.

Dans le passé, le handicap se réduisait à l'aspect lésionnel. Aujourd'hui on réalise que le handicap existe ou non, et avec plus ou moins d'importance, selon une réalité sociale donnée. Nous sommes passés d'une définition médicale du handicap à une définition sociale. Les travaux de WOOD ont eu pour effet d'ajouter une dimension humaine à l'approche du handicap. *“ Le Traité de Maastricht doit être révisé en vue d'inclure une clause de non-discrimination à l'égard du handicap s'imposant à tous les pays européens. Un handicap en tant que tel n'existe pas, mais est le produit d'une interaction constante entre l'individu et son environnement ”*<sup>1</sup>. La définition du handicap a évolué, elle est avant tout aujourd'hui une construction sociale.

Ainsi le handicap est évalué suivant la situation dans laquelle se trouve l'individu. Dans ces conditions il convient de dire qu'une personne est “ handicapé pour...” Handicapé doit

---

<sup>1</sup> Traité de l'union européenne, publié le 7 décembre 95 sur le statut des personnes handicapées.

toujours être un adjectif. La fixité du handicap n'est plus d'actualité, la personne handicapée est promise, comme tout citoyen, à un devenir.

### **1.3 L’I.M.E. EDOUARD SEGUIN : DE LA PRISE EN CHARGE DU HANDICAPE A LA PRISE EN COMPTE DE LA PERSONNE.**

Le centre Edouard SEGUIN se situe dans le cadre des I.M.E. (Institut Médico-Educatif).

Au cours de ses 42 années d'existence, l'établissement s'est inscrit dans l'évolution du concept de handicap et dans les changements des méthodes de prise en charge des enfants handicapés.

A sa création, L’I.M.E., accueillait des enfants et adolescents dits “ débiles ” sans tenir compte de l'importance de la déficience, ni des autres troubles moteurs ou sensoriels qui pouvaient y être associés. L'établissement s'apparentait alors, comme les autres lieux d'accueil, à un lieu d'exclusion, c'est à dire qu'il était question de recevoir des jeunes dont l'école ordinaire ne pouvait assurer l'éducation, dans la perspective de protéger et de réparer. Dans cet esprit de réparation, nous utilisions à cette époque des méthodes, par exemple la méthode RAMAIN<sup>1</sup> que nous appliquions à toutes les personnes accueillies par l'association sans aucune restriction. Le principal objet de travail était la rééducation des corps à travers la mise en œuvre de nombreuses activités psychomotrices.

En 1968, L’I.M.E. a fait l'objet d'une nouvelle demande d'agrément suite à la création d'une structure d'internat de semaine pour 30 jeunes (20 garçons et 10 filles) et pour une capacité totale de 85 places.

Cet accueil permettait d'offrir une solution à l'éloignement géographique de certains jeunes et offrait pour d'autres un lieu de protection face à certaines problématiques familiales. ( violence, alcoolisme ..) Dans les années 80, cette prise en charge en établissement était centrale dans la réponse donnée à la déficience. Puis, peu à peu, L’I.M.E. a pu opérer des ouvertures sur le monde extérieur. Les enfants, accompagnés de leurs éducateurs, effectuent

---

<sup>1</sup> La méthode RAMAIN, issue des principes de Mlle Simone RAMAIN, s'inscrit dans les courants de pensée de la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle avec d'éminents pédagogues, psychologues et psychiatres tels que BINET et SIMON, PIAGET, PESTALOZZI. Cette méthode de rééducation psychomotrice, s'adresse aux trois volets de la personnalité : la pensée, le geste et l'affect qui sont indissociables. Elle vise à une meilleure structuration spatio-temporelle de la personne.

des travaux hors de l'établissement (débardage de bois, petits travaux d'espaces verts). Une prise de conscience s'amorce : chaque jeune est unique, avec une histoire et un environnement qui lui sont propres.

Il importe que l'institution s'adapte à chacun d'eux en proposant des modes d'accompagnement différents et des projets individualisés. L'accent est mis sur l'accompagnement, le jeune doit être placé au coeur du dispositif institutionnel, il doit être acteur de son projet. La mise en oeuvre des annexes XXIV<sup>1</sup> nous a amené à préciser les nouvelles missions de l'établissement, mission de projet et de technicité. Elle nous a conduit à rechercher la cohérence entre soins et pédagogie, en définissant une prise en charge globale nécessairement pluridisciplinaire et en favorisant toute possibilité d'intégration, notamment scolaire. A cet effet, un partenariat avec l'école communale de CHATEAUGAY a été mis en place.

J.R. LOUBAT résume bien cette nouvelle orientation : *“ Ce n'est plus tant l'utilisateur qui est incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles de vie qu'une équipe institutionnalisée qui se met au service de l'utilisateur en lui proposant une prestation adaptée à sa situation ”*<sup>2</sup>.

Le texte insiste sur la nécessité de faire participer l'enfant à sa propre prise en charge et d'intégrer les familles dans ce projet. C'est ce que je développe dans la deuxième partie de ce mémoire. Il est question à travers cette réforme d'ouvrir l'établissement sur la société, de penser le travail éducatif en termes de partenariat et de complémentarité (école, psychiatrie de secteur, entreprise...) dans une perspective de socialisation et d'insertion. Pour reprendre les termes de P. JEANNE et J.P. LAURENT, *“ nous sommes passés d'un mode de pensée disjonctive (stratégie intellectuelle qui isole, sépare et classe) à un mode de pensée complexe*

---

<sup>1</sup> Décret n°56-284 du 9 mars 1956, n° 88-423 du 22 avril 1988, n° 89-798 du 27 octobre 1989.

<sup>2</sup> LOUBAT Jean-René, “ Elaborer son projet d'établissement social et médico-social. Contexte, méthode, outils. Editions DUNOD, Paris 1998, page 64.

*(méthodologie permettant de rassembler et organiser les connaissances) en vue d'une plus grande efficacité de l'action ”<sup>1</sup>.*

Les familles et les personnes handicapées concernées ont pesé dans cette évolution. En effet, elles voulaient passer d'une vie en autarcie à une vie parmi les autres citoyens.

Ainsi, de sa création à l'année 1989, L'I.M.E. Edouard SEGUIN a évolué de la prise en charge du handicapé à la prise en compte de la personne. Prendre en compte la personne, c'est aussi assurer des droits aux personnes accueillies et les garantir dans la structure.

### **1.3.1 Les droits des personnes accueillies.**

Il ne s'agit pas ici d'exposer les droits spécifiques aux personnes handicapées, mais de rappeler les droits de tout citoyen et de dire qu'ils doivent être efficients dans l'établissement. En effet, cela ne va pas de soit. L'I.M.E. se reconnaît dans la déclaration des droits de l'homme et du citoyen considérant qu'il importe de préparer le jeune à s'assumer dans l'esprit des idéaux de liberté, d'égalité et de fraternité.

- Liberté : Car être citoyen, c'est pouvoir exprimer un choix.
- Egalité : car être citoyen, c'est pouvoir dire son mot sur le monde que l'on partage avec les autres.
- Fraternité : Car être citoyen, c'est avoir des droits et des devoirs à l'égard de ses semblables et de la collectivité (faire preuve de tolérance, de solidarité).

Ces valeurs doivent servir d'ancrage à notre action éducative. Elles doivent offrir un cadre de référence aux personnels de l'établissement. S'impliquer dans cette démarche éthique nécessite que des principes soient clairement énoncés à savoir :

- Chaque enfant doit être accueilli, reconnu, écouté comme une personne singulière.

---

<sup>1</sup> P. JEANNE, J.P. LAURENT, “ Enfants et adolescents handicapés. Pour une prise en charge qualitative du handicap ”. E.S.F. Editeur, 1998, page 45.

- Chaque enfant doit être impliqué de façon responsable dans l'aventure pédagogique où on l'entraîne, par la mise en place d'un projet personnalisé. Ce sera l'occasion pour chacun de prendre conscience de ses capacités mais aussi de ses difficultés et de ses attentes au regard des réalités sociales.
- Chaque enfant à droit à un accompagnement de qualité où il pourra trouver repères, limites et sens, tout au long de son cheminement.
- L'établissement et le personnel s'engagent à veiller aux droits et devoirs des familles.

Cette liste ne serait qu'un " catalogue " si les droits énoncés n'étaient pas appliqués au travers d'instances prévues à cet effet. Avant de les exposer dans le deuxième chapitre de ce mémoire, je termine cette partie en expliquant ce que j'ai constaté en arrivant à L'I.M.E. Edouard SEGUIN.

### **1.3.2 Etat des lieux : Plus d'intentions que d'actes.**

A mon arrivée dans l'établissement, j'ai pris connaissance du projet pédagogique et du projet relatif aux annexes XXIV. J'ai trouvé des phrases telles que : " *Nous avons opté pour un mode de vie privilégiant la parole, nous favorisons la verbalisation du vécu, l'enfant à son mot à dire...* ". Je constatais que les jeunes étaient invités à prendre la parole, ce qui me laissait supposer qu'ils occupaient une place centrale dans le projet de L'I.M.E. J'ai alors souhaité voir comment ces déclarations se concrétisaient au travers des instances de l'établissement.

Dans cette perspective, j'ai porté mon attention sur quelques points m'apparaissant essentiels dans un projet d'établissement.

- **Au regard de l'admission.** La famille et l'enfant étaient reçus par le directeur puis par le médecin psychiatre. Suite à ces deux entretiens l'enfant était placé d'office dans une des quatre unités de L'I.M.E. A travers cette procédure, je m'interrogeai sur la place accordée à l'enfant et aux professionnels de l'équipe.

- **Au regard du projet personnalisé.** Sur le plan de l'organisation de l'établissement, les enfants étaient répartis dans quatre unités de vie distinctes. A la tête de chaque unité, " régnait " un éducateur avec une forte personnalité et un mode de pensée issu pour certains de la psychanalyse, d'autres du comportementalisme ...Il me semblait que les enfants étaient pris en charge en fonction de chaque philosophie, quelle que soit la singularité de chacun, donc que la philosophie s'imposait au détriment de la personne.
- **Au regard de l'intégration scolaire.** Seule une classe existait dans l'établissement. Il n'y avait aucun partenariat avec les structures extérieures de l'éducation nationale. Il me semblait pourtant que certains jeunes pouvaient bénéficier d'une scolarisation à l'école du village.
- **Au regard de la fonction de soin.** La psychologue en place effectuait des bilans, des tests et apportait son concours à l'action éducative des professionnels. Je m'étonnai que la fonction de soin ne fut envisagée que sous cet angle là.
- **Au regard de l'évaluation.** les réunions de synthèses rassemblaient tous les membres de l'équipe y compris ceux qui n'étaient pas concernés par l'enfant dont il était question. Cela ne donnait lieu à aucun écrit ni retour formalisé à l'enfant et sa famille.
- **Au regard de la collaboration avec les parents.** J'étais surpris par le peu de rencontre avec les familles à l'intérieur de l'institution. Seuls les retours de transferts donnaient lieu à une rencontre formalisée . L'objectif étant de regarder un film, des photos et de passer un moment de convivialité.
- **Au regard de la prise de parole des enfants.** A L'I.M.E., de nombreuses réunions propres à chaque groupe étaient mises en place. Les jeunes étaient " incités " à prendre la parole, à raconter leurs week-end, le déroulement de leurs journées, leurs stages, leurs soirées à l'internat, leurs relations. Je m'étonnai de la multiplicité de ces espaces qui semblait montrer que les enfants étaient dans l'obligation de parler. Ces lieux de paroles étaient-ils respectueux de l'intimité de la personne ?

Suite a ces constats, il m'apparaissait qu'en matière d'expression, de considération et de promotion de la personne, l'établissement semblait se conforter dans un discours d'intention, dans des slogans, et que, dans le dispositif en place, les réponses adéquates étaient insuffisantes.

### **Conclusion à la première partie.**

Notre mission est de prendre en compte chaque jeune pour l'amener, plus tard, à trouver sa place dans notre société. Elle implique pour lui et pour nous, professionnels, une condition qui est celle de la reconnaissance de son handicap, c'est à dire l'identification des limites et des possibles. Alors, ce handicap ne l'empêchera pas forcément de devenir un citoyen à part entière pour peu qu'on l'accompagne sur le chemin de la citoyenneté.

Revoir le dispositif me paraissait indispensable pour que nos actes soient, le plus possible, en adéquation avec nos intentions. C'est ce que je vais exposer dans la partie suivante en commençant par une définition de la citoyenneté et en choisissant trois instances clefs du fonctionnement institutionnel : l'admission, la réunion de synthèse et le conseil d'établissement.

## DEUXIEME PARTIE

### 2. L'I.M.E. : UN LIEU D'APPRENTISSAGE DE LA CITOYENNETE

Dans la perspective d'un apprentissage de la citoyenneté, les jeunes accueillis à L'I.M.E., doivent être entendus dans leurs attentes, respectés dans leurs projets de vie. Ils doivent ainsi, dans le respect de leurs possibilités, être associés ainsi que leurs familles au fonctionnement de l'établissement. *“ Créer un espace que l'autre puisse occuper, s'acharner à rendre cet espace libre et accessible, à y déposer des outils qui permettent de se l'approprier et de s'y déployer pour partir à la rencontre de l'autre ”*<sup>1</sup>. L'objet de cette deuxième partie sera la découverte de ces nouveaux espaces. Quelle place les professionnels peuvent y occuper, et comment les associer à leurs mises en oeuvre ?

#### 2.1 LA CITOYENNETE EN MARCHÉ : ESSAI DE DEFINITION.

Avant de découvrir ces nouveaux espaces, il convient que je définisse le concept de citoyenneté. De nos jours, le mot de citoyenneté est devenu très usité pour ne pas dire “ à la mode ”. Que ce soit dans les médias, les discours politiques, les textes de loi, la mise en place de projets, il est de bon ton d'y loger ce concept.

On évoque la citoyenneté des jeunes, des salariés, des chômeurs, des entreprises, des communes. A être utilisé à l'excès, ne risque t il pas de perdre tout son sens ? On a même parfois l'impression qu'il est devenu le remède miracle contre tous les maux que connaît notre société.

Parce que ce concept revêt une réalité essentielle pour notre société, et plus particulièrement au regard des personnes en difficulté, il convient de le prendre très au sérieux. Il me paraît alors souhaitable d'en définir les contours. Pour ce faire, je me proposerai d'explicitier la partie de notre démarche liée à la citoyenneté, que ce soit à L'I.M.E. comme nous allons le voir maintenant où dans la mise en oeuvre d'un C.A.T.<sup>2</sup> hors murs dont il sera question dans la troisième partie de ce travail.

---

<sup>1</sup> P.MEIRIEU, “ Frankenstein pédagogue ”, ESF Editeur, Paris, 2<sup>ème</sup> édition 1997, page 73.

<sup>2</sup> Centre d'Aide par le Travail.

Mon ambition est de mettre en oeuvre une citoyenneté active, c'est-à-dire faire que nos projets soit dirigés sur ce que fait ou sera capable de faire le citoyen et non sur ce qu'il est.

Pour le dictionnaire LAROUSSE, le citoyen est membre d'un Etat, considéré du point de vue de ses devoirs et de ses droits politiques. Dans l'antiquité celui qui jouissait du droit de cité<sup>1</sup>.

Le citoyen serait donc un sujet politique, c'est-à-dire quelqu'un qui se positionne de manière autonome et active vis à vis des questions politiques. (Politique est utilisé ici au sens de l'organisation de la cité). A notre niveau, que ce soit vis à vis des jeunes reçus à L'I.M.E. où plus tard dans le cadre du C.A.T. hors murs, nous avons voulu mettre en place des dispositifs leur permettant de s'engager civiquement. Nous voulons leur permettre de participer à des actions collectives, à être responsable vis à vis des institutions et capable de prendre en compte, le bien d'autrui et le bien public dans la conduite de leur propre action. Ce que je viens d'exposer est le versant actif de la citoyenneté, à savoir ce que chaque jeune peut et doit apporter à l'institution et plus largement à la société mais, compte tenu de l'accueil de jeunes particulièrement en difficulté, je ne peux pas passer sous silence l'aspect passif. C'est à dire, non pas ce que le citoyen apporte à l'institution, à la société, mais ce qu'il est en droit de recevoir d'elle. Au travers de la prise en compte de la personne handicapée, il m'importera de considérer ces deux versants de la citoyenneté.

**Le versant actif ou contributif.** Il sera question ici de mettre l'accent sur l'accès au pouvoir social, la possibilité pour chaque jeune d'agir sur le monde environnant, de le transformer à son niveau, fut-il modeste.

**Le versant passif ou rétributif.** Nous insisterons sur le besoin de reconnaissance sociale. Un citoyen est d'abord quelqu'un qui est, et se sait reconnu comme membre à part entière de la cité par les autres et par les institutions. Cette reconnaissance sociale m'apparaît comme une condition essentielle de cette citoyenneté. En effet, comment la personne handicapée pourrait-elle se poser en acteur citoyen si, de toute part, la société ne lui renvoie que l'image d'une personne qui ne compte pas et n'existe presque pas ?

---

<sup>1</sup> LAROUSSE en 1 volume, PARIS 1989.

Cette reconnaissance de la personne, dans une institution comme la nôtre, commence par un accueil spécifique à travers lequel nous tentons de la recevoir et surtout de la considérer telle qu'elle est.

### **2.1.1 Accueillir l'Autre dans ce qu'il est.**

Les enfants reçus à L'I.M.E. ont été accueillis, pour la plupart, au sein de l'éducation nationale en classe de maternelle voire au-delà. Cependant au cours de leur scolarité, l'émergence de difficultés liées à des problèmes d'apprentissage, de comportement et de relation à l'autre ont amené les professionnels (instituteurs, psychologues scolaires) à constater que ces jeunes ne pouvaient plus travailler et vivre avec leurs pairs.

Un dossier faisant référence à la situation scolaire, médicale, sociale et psychologique est constitué et transmis à la CDES qui, après examen, proposera une orientation en fonction de la problématique du jeune. Il y a donc exclusion du système scolaire traditionnel pour intégrer l'éducation spéciale qui est centrée sur les difficultés propres à chaque individu et suppose donc une adaptation spécifique des actions éducatives.

C'est ainsi que ces jeunes nous sont adressés . Mon premier travail est de les recevoir<sup>1</sup> avec leurs familles<sup>2</sup>. Cette procédure comporte deux aspects : l' admission et l'accueil. **L'admission** relève de l'univers administratif. Elle permet de mettre en adéquation une demande de prise en charge et les conditions nécessaires pour y satisfaire. Elle s'impose à l'établissement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Décret n°89-798 du 27/10/1989 (Annexes XXIV) Article 27 : l'admission des enfants et adolescents dans l'établissement consécutive à la décision d'orientation de la C.D.E.S. est prononcée par le directeur.

<sup>2</sup> Dans cette partie j'utiliserai le terme famille plutôt que parent. En effet, s'il est difficile de faire venir l'ensemble de la famille, la pratique nous montre à quel point, la fratrie ou des personnes vivants auprès de l'enfant peuvent être une aide précieuse par les idées ou les informations pertinentes qu'elles peuvent apporter. Prendre en compte une personne, c'est reconnaître sa souffrance, ses problèmes mais également entendre la définition que la famille ou les référents donnent des difficultés vécues dans la cellule familiale.

<sup>3</sup> Art 6 de la loi 75 " la décision de la commission s'impose aux établissements scolaires ordinaires et aux établissements d'éducation spéciale dans la limite de la spécialité au titre de laquelle ils ont été autorisés ou agréés ".

**L'accueil** répond à un autre objectif. Il ne revêt pas un aspect décisionnel mais ouvre un espace de rencontre qui permettra à des individus de se parler et par là d'aborder le cadre de la relation qui va réunir l'établissement, l'enfant et sa famille. Mais, qu'est ce qu'accueillir ?

Accueillir, c'est prendre le risque de la rencontre avec l'autre. Je pense qu'à ce niveau, il est important d'introduire la notion d'altérité.

*“ LEVINAS affirme l'altérité au sein même de l'être, au sein même du Moi. Seule, cette altérité, interrompant l'égoïsme de la conscience, empêche la raison de se transformer en violence, qu'il définit comme incapacité de faire place à l'autre. La question d'autrui force le sujet à une nudité de la conscience, une vulnérabilité, qui font de la passivité non pas le contraire de l'action libre, mais l'accueil d'autrui ”<sup>1</sup>.*

Il importe donc dans notre rencontre avec l'autre de laisser notre raison de côté afin de pouvoir nous laisser pénétrer par la réalité d'autrui. En effet, laisser chaque jeune et sa famille, nous toucher dans leur vérité, permet d'admettre qu'ils sont différents de nous et donc qu'ils puissent faire des choix personnels qui ne sont pas forcément les nôtres. Sinon, nous allons avoir des attitudes qui vont leur faire ressentir que nous savons ce qui est bon pour eux, ce qui est source de violence. Leur faire ressentir qu'ils doivent changer, c'est implicitement leur dire qu'ils ne sont pas comme il faut. Ceci s'avère encore plus vrai avec des enfants psychotiques ou autistes et leurs familles. Au contraire, si, par l'écoute, par le temps que je vais, avec les professionnels de L'I.M.E., leur consacrer et par nos attitudes, l'enfant et la famille se rendent compte que leur parole est prise en considération, leur violence pourra alors diminuer. Parce qu'ils se sentent considérés tout entier dans ce qu'ils sont, ils gardent leur dignité. Au lieu de rajouter la violence légale que nous représentons à leur propre violence, nous aurons une chance d'avoir instauré une première relation de confiance. C'est une des conditions nécessaires, même si tout est loin d'être joué, pour qu'un travail futur puisse s'accomplir.

---

<sup>1</sup> Mylène BAUM-BOTBOL, “ Après vous Monsieur ”, page 53 de la revue AUTREMENT, Séries Morales, La responsabilité. La condition de notre humanité n°14, janvier 1994.

Accueillir, c'est justement faire place. Cela demande à chaque professionnel d'être dérangé. *“ Il n'est pas seulement rencontre avec l'altérité (qui contient une certaine idée de maîtrise) mais acceptation de l'altération qui vient inquiéter la tranquillité de l'un ”*<sup>1</sup>. C'est à ce prix là qu'une rencontre avec l'autre sera possible et que nous lui permettrons d'être acteur de sa propre vie. Cette conception de la rencontre nécessite un cadre particulier.

- **Accueillir la famille.**

Cette première rencontre, comme nous allons le voir, est toujours un moment délicat et difficile. J'accorde donc beaucoup d'attention au cadre mis en place. J'ai fait le choix de recevoir les familles lorsque l'établissement fonctionne et que les enfants sont présents. Le fait de voir enfants et adultes participer aux activités révèle mieux qu'un discours son fonctionnement et entraîne de nombreuses questions et réactions qui peuvent aller de l'adhésion au rejet. Les familles sont confrontées à un sentiment d'irréversible *“ leur enfant n'est pas comme les autres ”*. Au cours de l'entretien il sera question de parler du trajet de leur enfant, de ses difficultés et de la vie familiale. Tout ceci est souvent synonyme de souffrance et de culpabilité.

Lors de ces rencontres, je peux mesurer combien les familles sont assez souvent entraînées dans un long processus dépressif, parce que le manque et la différence sont difficilement acceptables. Pour eux il y a une impossibilité d'un retour en arrière associée à une difficulté de se projeter dans le futur. Leur enfant n'existe pas réellement. Alors, peut se mêler dans l'imaginaire parental, vœux de mort ou d'amour/fusion qui rendent la séparation difficile. La fonction de L'.I.M.E. est de prendre en compte cette souffrance de sorte que cet éventuel vœu infanticide puisse être entendu. C'est seulement à partir de là qu'une communication sera possible, l'institution devient lieu de parole qui permet d'ouvrir l'espace clos de la relation famille/enfant et tente de permettre enfin à chacun d'exister. Les parents ont besoin de trouver leur place à part entière dans la société. A enfant handicapé, famille handicapée. Ils peuvent être aussi victimes d'indifférence, de dérision, de mépris. La encore, il est question de permettre à chacun de retrouver sa dignité.

---

<sup>1</sup> J.B. PATURET maître de conférence à l'université P. VALERY, Montpellier 3. Dans la préface de : *Manager le changement dans l'action sociale*, J.M. MIRAMON, Editions ENSP, 1996.

Ensuite, je présente l'association et le projet d'établissement dans ces différentes composantes, éducative, pédagogique et thérapeutique. Je leur fais part du travail mis en place avec l'extérieur, éducation nationale, structure de travail protégé, entreprise. J'explicite la place et la fonction de chacun des acteurs de l'institution, enfants, familles et professionnels et les instances mises en place en référence aux droits et devoirs de chacun des usagers. J'aborde la question de la durée du placement et les critères de sortie et également les modalités de rencontre (lieux, fréquences, objectifs) et d'évaluation (synthèse).

Lors de cet entretien, il me paraît important de bien situer les personnes en présence : père, mère, mais aussi compagnon, ami, nourrice, grand-mère, voisin... C'est ce que M SELVINI<sup>1</sup> appelle " marquer le contexte dans le sens d'une collaboration ". On gagne toujours à élargir le contexte de collaboration en y associant les personnes gravitant autour de l'enfant, à observer quelle relation elles peuvent vivre entre elles, à être attentif à ce qui se passe autour de l'événement orientation qui l'influencera, à voir comment chacun envisage d'apporter sa contribution au cours du trajet dans l'établissement. Le fait que ce soit telle ou telle personne qui présente l'enfant à un sens et révèle déjà certains éléments de son histoire. Il est important de clarifier qui demande quoi et à qui, et qui ne demande rien. Après avoir écouté les familles, je termine toujours l'entretien en leur demandant ce qu'elles attendent de l'équipe de L'I.M.E. vis à vis de leur enfant. Leur réponse me permet d'appréhender si elles ont pris conscience réellement des difficultés de leur enfant et si leurs attentes sont réalistes.

A l'issue de l'entretien, je leur propose de visiter l'établissement afin qu'elles puissent porter un regard, avoir une idée sur l'environnement dans lequel pourrait être amené à vivre leur enfant. Cette démarche correspond, pour ma part, à un souci de transparence. De plus, le cadre de vie peut être déterminant pour un choix à effectuer.

- **Accueillir l'enfant.**

Parallèlement, l'enfant est reçu seul par un éducateur spécialisé de l'équipe. Une visite du centre lui est proposée, au cours de laquelle il sera amené à se présenter, parler de lui, de son trajet, de ses capacités, de ses difficultés. Il sera invité à essayer de nous dire les raisons de sa

---

<sup>1</sup> SELVINI M Dans les coulisses de l'organisation Paris ESF 1984

venue dans l'établissement. L'éducateur lui présentera notre projet, les diverses activités et apprentissages proposés.

Cette procédure a été mise en place pour permettre à l'enfant d'être acteur, au moins en partie, de sa future orientation. Il doit être autorisé à en débattre et à donner son opinion. Lui permettre de découvrir L'I.M.E. dans lequel il pourrait être amené à vivre, c'est aussi répondre à une éventuelle angoisse bien légitime lorsque l'on quitte un lieu pour un autre. Il est ainsi plus facile de quitter un endroit pour des attentes identifiées (personnes, activités, espaces). Il arrive parfois qu'un enfant ne puisse pas accomplir seul cette démarche. Son angoisse est tellement importante qu'une séparation même momentanée est inacceptable. Cette rencontre lui sera alors proposée avec une personne de son choix mais il en restera l'interlocuteur privilégié.

Un 3ème entretien famille et enfant avec le médecin psychiatre de L'I.M.E. est mis en place. Il a pour objectif de rassembler les informations inhérentes au handicap et difficultés du jeune. Puis, afin de clore cette admission, le directeur, l'éducateur spécialisé, et le médecin psychiatre se rencontrent pour entériner cette candidature. Parfois, en cas d'hésitation, cette décision pourra être précédée d'une période d'observation.

La manière dont un établissement s'organise pour gérer le processus d'accueil d'une personne est souvent à l'image de son fonctionnement général. Elle peut déjà laisser présager d'une certaine qualité dans la prise en compte de l'enfant. Cette manière de faire doit se retrouver tout au long du trajet du jeune à L'I.M.E. et, notamment, lors de l'évaluation de sa situation en réunion de synthèse.

### **2.1.2 La réunion de synthèse : l'enfant acteur de son projet**

La réunion de synthèse, d'une durée de trois heures, se déroule à L'I.M.E. tous les mardis matin. Elle permet d'étudier la situation de trois jeunes. Tous les intervenants qui l'accompagnent dans son projet personnalisé y participent.

A partir des informations, des observations de chaque professionnel, nous évaluons le trajet effectué par le jeune depuis son arrivée dans le centre, ou depuis sa dernière synthèse. Celle-ci

porte sur ses acquisitions (scolarité, apprentissage et vie sociale), son comportement, son rapport aux autres et sa santé.

Chacun des acteurs est amené à intervenir pour exposer le travail entrepris et les moyens qu'il a utilisés. C'est un exercice " périlleux " car il est question de faire part de son désir à l'intention de l'enfant, de ses difficultés, de ses incompréhensions. A partir de ces données, nous essayons d'analyser la situation, la pertinence de nos pratiques, et l'adéquation des méthodes utilisées au regard du projet mis en place.

Cette réunion débute par une présentation de l'enfant dans son contexte social, familial, culturel et historique réalisée par son éducateur référent<sup>1</sup>. Je préside comme il se doit<sup>1</sup> cette instance en vue de garantir la cohérence des actions envisagées. Je veille à ce que les propos de chaque professionnel soit bien compris par le groupe, car parfois les discours se " télescopent ". Ce qui est dit n'est pas entendu et rend impossible toute évaluation. Parfois la parole est monopolisée. Je dois donc faire en sorte que la communication entre les différents acteurs soit de la plus grande réciprocité possible. Il est nécessaire que je recentre la réunion, car à partir du jeune et des problèmes qu'il pose, viennent parfois des questions d'équipe, d'organisation qui ne sont évidemment pas l'objet du débat. Dans la pratique, on le constate, la réunion de synthèse constitue un exercice difficile.

J'ai organisé un groupe de travail et de réflexion en vue d'améliorer notre dispositif et surtout de nous questionner sur la place accordée à l'enfant vis à vis de cette instance. Nous avons

---

<sup>1</sup> Educateur référent : dans l'établissement, il est désigné un éducateur référent pour chaque enfant. Ses tâches sont :

® **En tant qu'interlocuteur** : Il est l'interlocuteur privilégié de l'enfant. Il est le coordinateur du projet du jeune. Il doit assurer le lien avec les professionnels de l'établissement, la famille et les services extérieurs (AEMO, Justice).

® **En tant que gestionnaire** : Il enregistre les décisions prises en réunion de synthèse et les consignes dans le projet. Il doit rédiger un compte rendu à destination des familles. Il doit informer les professionnels, l'enfant et sa famille sur la mise en oeuvre, l'évaluation et toutes les décisions concernant le projet personnalisé de l'enfant.

® **En tant que présentateur** : Il présente la situation de l'enfant, l'état du projet lors de la réunion de synthèse.

® **En tant qu'informateur** : Il recueille les informations permettant d'évaluer la situation de l'enfant et d'en dresser le bilan dès l'admission (rencontre avec les travailleurs sociaux, assistante sociale, famille...).

décidé que je recevrais l'enfant accompagné de son éducateur référent dans le but de l'informer du contenu de sa synthèse et des objectifs qui nous semblent intéressants pour lui. Il ne s'agit pas seulement ici de rapporter ce qui a pu être dit, mais de lui donner la parole. Il a le droit de tout dire, ce qui ne signifie pas que nous allons tout accepter. Mais, nous pourrions, au moins, en discuter et prendre en compte le plus possible, les désirs exprimés. Une autre règle de cet espace est de dire la réalité des faits et des événements, dont nous avons connaissance, qui ont jalonné son histoire. En effet, nous pensons que cette façon de responsabiliser le jeune peut lui permettre une prise de conscience et donc une avancée vers un statut de citoyen.

Depuis sa mise en place, ce dispositif donne satisfaction. Les jeunes ont véritablement investi cet espace. Cet entretien officiel remplit bien sa fonction : celle d'amener l'enfant à prendre conscience du chemin parcouru, du travail réalisé, des difficultés à surmonter et de la nécessité d'élaborer des propositions d'actions pour l'avenir. J'ai pu constater que même les enfants les plus en difficultés étaient capables d'écoute et de verbalisation. Certes, il est parfois nécessaire de les recentrer au cours de l'entretien, voire de limiter la durée de celui-ci, mais il ne fait aucun doute qu'ils ont bien perçu ce dont il était question.

Devant un tel intérêt et une participation réelle, j'ai interrogé l'équipe sur la présence de l'enfant à sa synthèse. J'émetts l'hypothèse que la présence de l'enfant nous inciterait à choisir les mots justes, à recentrer notre discours et éviter bien des digressions. Pour l'instant je rencontre beaucoup d'hostilité et le débat reste ouvert...

Dans les deux paragraphes précédents, j'ai exposé notre volonté d'inscrire les personnes accueillies et leurs familles dans une démarche citoyenne. Maintenant, je m'attache à expliquer comment nous avons mis en oeuvre, dans cette même optique, une obligation légale : le conseil d'établissement.

---

<sup>1</sup> Art. 9 des nouvelles annexes 24. Le directeur organise et préside notamment les réunions de synthèses.

## **2.2 UNE EXPERIENCE CITOYENNE : LA MISE EN PLACE D'UN CONSEIL D'ETABLISSEMENT**

La loi<sup>1</sup> prévoit que les familles, les jeunes et le personnel, soient associés au fonctionnement des établissements sociaux et médico-sociaux au sein d'un conseil d'établissement. Lors de ma prise de fonction, je me suis étonné de son absence et ce dans les cinq établissements de l'association gestionnaire. Pensant que cette instance allait dans le sens de notre ambition, j'ai décidé de la mettre en place. Il fallait d'abord que je m'adresse au conseil d'administration et à la commission des directeurs ne serait-ce que pour savoir pourquoi aucun des cinq établissements n'en étaient pourvu.

### **2.2.1 la volonté du directeur.**

Je proposais donc d'inscrire à l'ordre du jour de notre prochaine réunion de directeurs et du conseil d'administration, cette question de la mise en œuvre du conseil d'établissement.

Les directeurs avançaient l'argumentation qu'il existait au sein des différentes structures de l'association des espaces de dialogue à l'intention des enfants, des parents et qu'une organisation regroupant au sein d'une même instance ces divers protagonistes ne faciliterait pas le dialogue. De plus, ils craignaient que les familles et les jeunes, de part leurs problématiques et leurs milieux socioculturels très diversifiés, ne puissent échanger de façon constructive.

Au terme d'un long débat, bien que comprenant certains de leurs arguments, j'alléguais que nous devons respecter les procédures imposées par la loi. En effet, pour conduire des personnes vers la citoyenneté, il importe que nous soyons nous-mêmes citoyens. Or, une condition de la citoyenneté est le respect de la loi. Enfin, avant d'affirmer qu'une instance ne peut pas fonctionner, il faut d'abord l'avoir expérimentée. Suite à ces échanges et lors du conseil d'administration, le président pris la décision que chaque direction devait maintenant procéder à sa mise en œuvre.

---

<sup>1</sup> L'article 8 bis de la loi du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales a prévu que dans tous les établissements visés par cette loi, " les usagers, les familles et les personnels sont obligatoirement associés au fonctionnement de l'établissement par la création notamment d'un conseil d'établissement ".

### **2.2.2 Une mise en place discutée.**

Suite à cette décision, nous avons, au cours de plusieurs réunions d'équipe, travaillé sur le contenu du texte de loi pour bien comprendre les objectifs, la fonction et la composition du conseil d'établissement.

Les membres de l'équipe ont pu exprimer leur questionnement et leurs résistances. Comment imaginer des parents, ayant fait preuve de graves carences éducatives, de violences sur leurs enfants, donner leur avis et faire des propositions sur toute question intéressant le fonctionnement de L'I.M.E. ?

Certains développaient l'idée que l'établissement doit être un lieu de travail voire de protection pour les jeunes et nécessitant de tenir à distance le milieu familial. La problématique de certains jeunes autistes et psychotiques fut avancée comme argument rendant inapplicable ce décret. Comment imaginer qu'ils puissent participer à cette instance ?

Bien sûr, toutes ces réflexions pouvaient s'entendre comme des difficultés ou des contradictions à prendre en compte. Elles ne représentaient pas, pour autant, des obstacles infranchissables. Cet espace d'expression me semblait pouvoir se révéler riche pour chacun des acteurs en présence. Ce décret nécessite simplement une certaine adaptation au regard de notre type d'établissement, de notre population. Nous avons donc procédé à sa mise en place.

### **2.2.3 Expliquer pour responsabiliser.**

Mon souci concernant la mise en place de ce conseil d'établissement, était de faire en sorte que chaque participant comprenne bien sa place et son rôle. En effet, je voulais d'une part que cette instance soit efficace et d'autre part qu'elle permette à tous de s'impliquer dans une démarche citoyenne. Dans cette perspective, il fallait que chaque acteur en connaisse bien le fonctionnement, les limites... Nous devons donc, chacun à notre place, prendre le temps d'expliquer ce dispositif dans un langage compréhensible par tous.

- **A l'attention des parents.**

Lors de la rentrée scolaire 1997, une première explication fut donnée aux parents afin de les sensibiliser. Puis, j'ai dû en rencontrer certains individuellement pour éclaircir certains

points.. En janvier 1998, nous leur avons envoyé une circulaire reprécisant la composition et les objectifs du conseil d'établissement en les invitant à se présenter. La plupart des parents ont répondu (58/70) et huit d'entre eux se sont portés candidats.

- **A l'attention des jeunes.**

En ce qui concerne les jeunes, les éducateurs organisèrent diverses réunions afin d'expliquer en détail les objectifs de cette nouvelle instance et la place qu'ils auront à y occuper. Il est intéressant de noter que nous avons souhaité que chaque groupe de jeunes existant au sein de l'établissement ait son représentant. En cela nous restions fidèles au texte dont le but est bien de favoriser la communication jeunes/institution, et de prendre en compte chaque personne dans son lieu de vie (externat, internat).

- **A l'attention des professionnels.**

Les professionnels de l'établissement furent également appelés à voter pour désigner leurs représentants. J'ai eu des difficultés pour les convaincre de se porter candidat. Certains craignaient que les parents utilisent ce lieu à titre personnel par rapport à l'unique intérêt de leur enfant. J'ai pu les rassurer en leur rappelant que cette instance a un rôle consultatif et en aucun cas décisionnel et que je serai garant de ce cadre. Ceci, d'autant plus, que j'avais moi-même conscience du risque qu'ils m'exposaient. Il m'a paru important de rappeler que cet espace de parole n'est pas un lieu où l'on peut s'aventurer à parler de son enfant.

#### **2.2.4 Des satisfactions et des difficultés.**

Nous disposons d'un cadre très précis mais qui laisse à chacun le choix des moyens. Il ne s'agit pas seulement de respecter ce texte de loi mais bien d'en comprendre l'esprit afin de pouvoir en partager l'intérêt.

- **Par rapport aux enfants.**

L'équipe éducative a fait un travail d'explication, important, mais nécessaire du fait de la diversité des problématiques des jeunes accueillis dans les groupes. Leur participation a été réelle. Cette nouvelle instance ne les a pas inquiété du fait que dans chaque unité de vie comme en classe ils participent régulièrement à des réunions ayant pour objet le déroulement de leur emploi du temps et l'organisation matérielle. Bien au contraire, d'emblée, ils se sont

montrés intéressés, motivés (beaucoup de candidatures). Cette participation est bien le signe que la vie de l'établissement les intéresse et qu'ils souhaitent en être les acteurs, y prendre des responsabilités.

- **Par rapport aux parents.**

Même si, effectivement, nous avons eu huit candidatures de parents, leur nature nous pose une question.. En effet, on peut constater que sur les cinq représentants des parents, trois sont issus de l'éducation nationale. Ils sont donc sensibilisés à ce type d'espace de parole, et peuvent aborder cette instance avec une certaine aisance. Tous les parents représentants sont d'un milieu favorisé. Cette réalité montre que les familles en difficulté sociale, ou ayant fait l'objet de mesures (AEMO<sup>1</sup>, justice), si elles ont bien voulu participer à la mise en place de ce dispositif n'ont pas souhaité se mettre en avant. Il nous importera donc dans ce dispositif institutionnel de **soutenir** ces parents. Il est de notre devoir que ces parents ne soient pas oubliés, mais soient bien présents et ceci peut passer en grande partie par **l'information**.

### 2.2.5 Des acteurs concernés.

Comme il se doit, j'ai procédé à une lecture du règlement intérieur du conseil d'établissement. Un exemplaire ayant été remis à chacun des participants. Puis, j'ai invité chaque représentant à faire part successivement des questions.

- **Les questions des jeunes.**

Elles concernaient trois domaines qui étaient les activités (trop d'heures d'éducation physique, faire venir la prévention routière), les conditions de vie (mise en place d'un self service...) et l'aménagement des différentes installations (retracer les lignes du terrain de football, refaire les peintures d'une salle d'activité...).

Comment avons-nous essayer de prendre en compte cette parole ? Il m'a d'abord paru important de répondre tout de suite à ce qui était possible. C'est ainsi que nous avons décidé de retracer les lignes du terrain de football en reconnaissant que nous l'avions négligé et qu'ils avaient raison. Pour ce qui est de la réfection des locaux, je leur ai fait part des contraintes

---

<sup>1</sup> Action Educative en Milieu Ouvert.

budgétaires et donc de la nécessité de prévoir l'inscription de ces éventuels travaux dans un calendrier. Enfin, en ce qui concerne l'installation d'un self service, nous avons expliqué que cela ne correspondait pas à notre projet compte tenu de l'accueil d'enfants jeunes dans l'établissement nécessitant des repas plus conviviaux. L'important est, qu'au travers de ces réponses, leur parole soit prise en considération.

Nous avons constaté que les enfants ont amené beaucoup de questions, ce qui a confirmé l'idée qu'il est nécessaire de les associer le plus souvent possible aux décisions qui les concernent. J'ai remarqué que certaines informations transmises dans leur groupe par leurs éducateurs ne suffisent pas toujours. Ils ont besoin d'officialiser leurs demandes et de recevoir des réponses institutionnelles. Pour cela, il faut des procédures institutionnelles claires et repérables par tous.

- **Les questions des parents.**

En préalable, le président, qui est un représentant des parents, m'a demandé s'il lui était possible de faire part de certaines observations, questions, reçues tardivement. Rappelant que cet espace était avant tout un lieu d'échange, je ne voyais aucune objection à ce que des questions non inscrites à l'ordre du jour soient débattues. Je précisais qu'il me revenait de vérifier que les questions posées entrent bien dans le cadre des attributions légales du conseil mais que, passé ce contrôle de légalité, je n'exercerai aucune censure.

Les questions ont été relatives au fonctionnement de l'association (autres établissements existants et au fait qu'il n'y avait pas de représentant de parents au conseil d'administration), à l'avenir des jeunes de L'I.M.E. (problèmes liés au maintien des jeunes relevant de l'amendement CRETON et création de structures pour ceux-ci) et au fonctionnement du centre (prise en charge de leurs enfants pendant les périodes de vacances, problèmes liés au transport...).

Ces questions ont eu l'intérêt de nous obliger à préciser les objectifs et les moyens de l'association ainsi que d'aborder les problèmes du secteur médico-social, les impératifs liés à son financement et les perspectives de création d'établissements pour adultes. Toutes ces questions nous ont permis de constater que les parents avaient pleinement conscience des

réalités et des problèmes de notre secteur et souhaitaient participer à notre réflexion pour trouver des solutions en apportant leur aide et leur soutien.

Arrivé au terme des questions, le président m'a demandé de pouvoir disposer d'une salle pour réunir les parents et seulement les parents. Je lui ai donné mon accord, réalisant que, jusqu'à ce jour, ils n'avaient jamais pu se rencontrer entre eux. Ainsi ce type de réunion permettra, peut-être, de faire émerger certaines réflexions, observations, ceux-ci se sentant plus libres.

- **Du côté des professionnels.**

Il n'y a pas eu de questions de la part des professionnels. Je pense que cela peut venir du fait qu'il existe dans l'établissement des instances leur permettant une prise de parole. Cependant, j'ai pu constater leur réflexe à vouloir venir en aide aux jeunes. Il importe que les professionnels appelés à participer à cette instance le fasse comme représentants des personnels et non au titre de leurs compétences professionnelles.

En conclusion, à l'issue de ce premier conseil, force était de constater, que chacun des acteurs était bien présent, s'inscrivant avec beaucoup de sérieux, de motivation. J'ai été également intéressé par le jeu de questions/réponses qui a pu s'instaurer entre les différents interlocuteurs. En acceptant de faire jouer tous les rapports possibles, on souligne l'importance et la valeur de la parole énoncée dans cet espace. Par exemple, à la demande des parents de savoir si les outils vidéo et informatique étaient utilisés dans l'établissement, les jeunes ont pu directement prendre la parole et raconter leur pratique en la matière. Ceci a certainement plus de portée que si les professionnels avaient directement répondu aux parents. *“ En obligeant à travailler l'interpellation de l'autre, on souligne l'importance de la parole énoncée dans ce lieu. On impose que ces réunions ne soient pas de simples conversations.<sup>1</sup> ”*

Au lendemain de cette première réunion du conseil d'établissement, chacun des professionnels arrivant à L'I.M.E. interrogeait son collègue et les enfants pour leur demander comment s'était déroulé la réunion. Tous rapportèrent une certaine satisfaction, si ce n'est quelques enfants qui ont trouvé cette réunion un peu longue, “ on a été obligé d'écouter jusqu'à la fin ”.

---

<sup>1</sup> R. BRIZAIS, dans la revue MOUV'ANCE, “ le conseil d'établissement ” (1<sup>ère</sup> partie), juillet 1994

### 2.2.6 Les difficultés de la mise en place et mon rôle.

La mise en place de ce conseil d'établissement me laisse à penser que sans ma détermination et ma volonté rien n'aurait été possible tant les résistances et les craintes étaient nombreuses. Mon rôle a été d'essayer de les lever en les prenant en compte, en précisant le cadre et affirmant mon rôle de garant de celui-ci. Car certains craignent de la part des parents une demande excessive d'informations voire une " *omnipotence agressive* " <sup>1</sup>. Cela ne rejoint-il pas l'idée de D COUILLAUD selon laquelle " *Lorsqu'une question telle que la participation des familles se présente au départ sous l'angle d'une difficulté et d'une grande complexité, le seul moyen d'accroître sa réalité est de passer des compromis " sacro-techniques ". Il vaut mieux prendre en compte la contradiction et s'efforcer de les gérer, plutôt que de les annuler par solution de facilité. Sans doute, pour cela, faut-il un peu aimer le doute, le risque, la recherche et l'expérimentation. Mais c'est à ce prix là qu'on peut œuvrer à une cohérence de la prise en charge qui est proposée à l'enfant* " <sup>2</sup>.

Face à ces craintes légitimes, j'ai mis en place plusieurs réunions d'équipe, en vue de traiter cette question de la participation des parents, et des objectifs visés par cette nouvelle instance. J'émet l'hypothèse que si le travail préalable d'explication n'avait pas été réalisé, la participation, voire l'intérêt aurait été moindre. Il est bien question de la volonté d'une institution, de son équipe, de sa direction, d'appliquer les textes de loi et de veiller à ce que la participation des jeunes et de leurs familles soit réellement mise en place. A ce titre, J'ai rappelé plusieurs exigences :

- la nécessité d'être en conformité avec la loi en rappelant le contexte législatif qui oblige à une participation des familles.
- Réaffirmer la primauté de la personne et le respect de ses droits. (droit à l'information et à la parole)
- Faire exister " le sujet handicapé ".
- la nécessité de prendre en compte la souffrance des parents.

---

<sup>1</sup> CORENY F. Présidente de sésame autisme Lanquedoc Roussillon Congrès National de la société Française de psychiatrie de l'enfant et l'adolescent. Juin 90

<sup>2</sup> La participation des familles et ses enjeux . Intervention de Dominique COUILLAUD. (Directeur Général de L'ARIMC de Bordeaux)

-S'obliger à davantage de transparence sur le fonctionnement institutionnel pour établir un climat de confiance.

Parfois, j'ai été amené à rappeler la place de chacun afin que le conseil d'établissement ne devienne pas un mélange de conseil d'administration, de comité d'entreprise et de réunions de synthèse. Si certaines questions posées relèvent d'autres instances, je dois m'en saisir car c'est, sans doute, qu'elles n'ont pas été traitées dans les instances adéquates.

Maintenant que le conseil d'établissement est en marche, il me revient de maintenir constamment cette dynamique mise en place et d'éviter une éventuelle "routine" de cette instance. Il en va de sa bonne marche et de sa pérennité. Pour cela, il m'importe de bien montrer à chacun des acteurs que toutes les questions sont traitées. Ainsi, j'envoie un compte rendu à toutes les familles. Dans le centre, il fait l'objet d'un affichage et d'une lecture sur chaque groupe par les éducateurs. Chacun peut ainsi prendre connaissance du contenu et des résultats des réunions.

La mise en oeuvre de cette instance nécessite un fonctionnement démocratique. Or, l'être humain n'est pas naturellement démocrate. Comme nous avons pu le souligner dans le paragraphe sur la rencontre<sup>1</sup>, la nature des humains les porte vers des modes de résolution de leurs problèmes dans leurs relations à l'autre fondés sur la violence. La participation des différents acteurs à ce conseil d'établissement doit s'inscrire dans une pratique, où il sera question également de faire place à l'autre, aux autres, de se laisser déranger.

*“ Ce qui est en jeu n'est pas la question de “ donner la parole ” aux parents, aux jeunes...où si cela était, ce serait courir le risque évident d'un enlèvement de plus, mais bien la question de savoir si nous considérons cette “ liberté d'expression ” des parents et des jeunes comme légitime ou non, outre le fait qu'elle soit désormais légale. Il ne s'agit donc pas “ d'autoriser ” jeunes ou parents à “ parler ” mais bien de prendre acte de leur “ liberté ” de le faire ”*<sup>2</sup>. L'enfant et sa famille sont considérés comme des acteurs (sujets) et non comme des objets de soins. Renforcer la participation des familles et la place du jeune en tant que

---

<sup>1</sup> Voir supra page 25.

<sup>2</sup>.COULLAUD Dominique, Opus cité supra page 37.

sujet, c'est développer la prévention de l'exclusion. Cette action participe, à mon sens, de notre ambition d'apprentissage de la démocratie et de la citoyenneté. *“ L'établissement est le microcosme de la société où l'enfant fait l'expérience d'une sociabilité et d'un début d'intégration ”*<sup>1</sup>.

Pour qu'un établissement permette réellement l'ambition réaffirmée ci-dessus, il faut que celle-ci inspire l'ensemble de son fonctionnement, y compris la façon dont les équipes sont managées.

### **2.3 MA GESTION DU PERSONNEL : RECHERCHE D'UNE PRISE EN COMPTE DE CHACUN.**

La nécessité de partage implique que je prenne comme point d'appui une position éthique, par définition non instrumentalisante.

#### **2.3.1 Une position éthique.**

*“ Si la question de l'éthique, c'est de ne pas s'arroger de pouvoir sur les autres, la question se pose quotidiennement de ne pas pervertir le pouvoir que nous donne le savoir ou la loi, en une volonté de puissance sur l'autre. ”*<sup>2</sup> Dans ma pratique je suis très attaché à l'écoute d'autrui et à la concertation, de laquelle peut surgir des options profitables tant pour les jeunes que pour l'institution. A chaque fois que nous avons eu à opérer un changement, à mettre en place une nouvelle instance, en fait à faire évoluer le projet, j'ai d'abord prévu des procédures permettant une élaboration collective.

Ce fut le cas pour les mises en oeuvre de la réunion de synthèse, du conseil d'établissement...etc. Elles ont données lieu à un long travail d'échanges, où les désirs, les craintes, les doutes, les limites de chacun ont pu s'exprimer et être entendus. Cela n'est pas toujours facile et demande à l'un d'entendre l'autre sans jugement a priori. A moi d'en être le garant en étant à l'écoute. *“ Il est (le directeur) à l'écoute des événements et des incidents annonceurs d'éventuels dysfonctionnements, ruptures ou conflits ”*<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> D. COUILLAUD, dans la revue MOUV'ANCE, le conseil d'établissement, (2<sup>ème</sup> partie), octobre 1994.

<sup>2</sup> M.F. JACQMIN, “ Droits et devoirs des professionnels ”, colloque ARIMC, BORDEAUX 12, 13, 14, novembre 1992.

<sup>3</sup> J.M. MIRAMON, “ Manager le changement dans l'action sociale ”, Edition ENSP, Rennes 1996, page 63.

### 2.3.2 L'autonomie : Une condition du dynamisme.

A mon sens, le directeur doit être capable d'aménager des espaces dans lesquels les professionnels ont un réel pouvoir d'intervention et de décision. C'est ce que je nomme autonomie. Je crois en effet, que le pire des directeurs est celui qui a le désir de tout maîtriser et qui contrôle à priori les salariés sans laisser d'espace entre le travail donné et le résultat. Ce serait en fait la négation de la responsabilité. *“ Pour que l'entreprise soit vivante, il faut qu'elle ne soit pas entreprise seulement au sommet mais aussi à la base, et pour cela il faut qu'elle soit autonome ”*<sup>1</sup>.

Si les professionnels sont prêts à s'investir dans cette démarche d'évolutions successives, c'est parce que je leurs permets d'occuper des places et des fonctions reconnues et repérables dans le dispositif institutionnel et que je leur accorde une autonomie réelle dans leur travail.(participation à la procédure d'admission, fonction d'éducateur référent et gestion libre de chaque unité de vie). C'est ce que J.M. MIRAMON nomme *“ le changement participatif ”*<sup>2</sup>. Un certain climat de confiance règne, lequel contribue à maintenir dans l'équipe un dynamisme propice à la recherche et à l'invention. Pour ce faire, j'ai mis en place un certain nombre d'outils et de moyens (des temps de parole, des temps de réflexion, de l'analyse de la pratique).

Dans l'animation de ces réunions, il est de ma responsabilité d'aider ceux qui ont du mal à s'exprimer. Il est parfois nécessaire que j'accompagne et soutienne certains d'entre eux et même que j'en sois le porte parole. D'autre part, je ne dois pas oublier que les professionnels dans la confrontation avec les jeunes accueillis sont amenés à vivre des situations émotionnelles pouvant être difficiles, angoissantes, et parfois à éprouver des sentiments d'impuissances. Je dois donc permettre à chacun de tenir sa place par un soutien fait d'échanges et de paroles. A cet effet, j'ai fait appel depuis quatre ans à l'intervention d'un psychanalyste.

---

<sup>1</sup> M. CROZIER, “ L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel ”, InterEditions ,Paris 1989, page 59.

<sup>2</sup> J.M. MIRAMON, “ Manager le changement dans l'action sociale ”, Editions E.N.S.P, Rennes 1996, page 91.

Ce travail participe à ce qu'ils soient " en état " de pouvoir prendre la parole à tous les niveaux de l'institution. En effet, des émotions trop fortes, voire des conflits non résolus peuvent être inhibiteurs de la parole.

Si la participation est à mon sens une stratégie efficace, elle n'est pas sans poser de problèmes et a ses limites.

### 2.3.3 Les limites à la participation.

- **Le temps de l'élaboration.** Participer demande du temps et nécessite une mobilisation soutenue du personnel et donc représente un coût financier. A ce titre, je suis vigilant à la maîtrise des temps de réunions et donc des heures supplémentaires. Il est aussi de ma responsabilité de veiller à ce que le contenu de ces réunions reste dans les objectifs fixés.
- **Le risque de la confusion des rôles.** Si la participation implique que chacun prenne la parole, il est nécessaire que soit défini le cadre, la fonction et le rôle des différents acteurs. En effet, c'est ce qui peut permettre aux instances d'être opérationnelles.
- **Une certaine illusion.** Dans cette forme de travail, malgré l'instauration d'une dynamique, il faut bien constater que certaines personnes ne s'impliquent pas et donc que la participation totale n'existe pas.

### Conclusion à la deuxième partie.

Les diverses expériences relatées nous révèlent que seule une inscription réelle de l'ensemble des acteurs de l'institution et une appropriation partagée du projet dans sa quotidienneté peut permettre à la citoyenneté de se réaliser. Pour reprendre les propos de J.B. PATURET au sujet de sa lecture d'Anna HARENDT, on pourrait écrire " *Que la citoyenneté -comme pour les grecs- ne trouve son fondement que dans l'Agora du verbe, dans des espaces définis comme des lieux collectifs d'élaboration commune de la question du sens* " <sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> J.B. PATURET, " Ethique, citoyenneté et intervention sociale ", revue EMPAN n° 31, septembre 1998.

Le sens n'est jamais définitif, il est toujours question de le rechercher. C'est ce que j'ai souhaité faire en sollicitant les membres de l'équipe en vue d'imaginer un dispositif permettant à cette citoyenneté en marche de se poursuivre et de se concrétiser au delà de L'I.M.E. Deux professionnels, parmi les plus anciens de l'établissement, responsables actuellement de l'unité où sont accueillis les jeunes adultes (17-20 ans), ont bien voulu, avec moi, s'impliquer dans cette aventure.

## TROISIEME PARTIE

### **3. UNE AVENTURE RISQUEE : LA CREATION D'UN CENTRE D'AIDE PAR LE TRAVAIL HORS MURS.**

A L'I.M.E., notre action est fondée sur la personne handicapée considérée comme sujet ayant des capacités et acteur de son devenir. Notre prise en compte de la personne, la mise en oeuvre des divers dispositifs institutionnels, visent à préparer le futur adulte handicapé à exercer le plus pleinement possible ses responsabilités de citoyen et d'acteur économique. Partant du postulat que l'insertion en milieu normal pour les personnes handicapées est le projet le plus souhaitable, j'ai voulu mettre en place une structure innovante, permettant à des jeunes, dont les capacités et le milieu familial le permettent, d'accéder à un milieu ordinaire de travail et de vie. Il s'agit de leur ouvrir la porte du "monde de tout le monde", du monde des rapports sociaux.

J'aborderai la situation actuelle du travail protégé, dans le contexte d'un marché du travail en pleine transformation. Un détour par les concepts d'intégration, d'insertion et d'assimilation que je développerai dans ce travail, nous permettra d'entrevoir la notion d'accompagnement comme réponse possible. **L'accompagnement**, processus dynamique que je définirai dans cette troisième partie, sera l'élément clef de cette formule de travail protégé en milieu ordinaire que propose le C.A.T. hors murs. Ce mode d'insertion professionnelle devra donner au jeune la possibilité d'investir plus complètement un espace social, ce qui est plus difficilement réalisable dans le cadre de structures intra-muros.

#### **3.1 PROMOUVOIR UN PARCOURS PERSONNALISE ET SINGULIER.**

A l'issue de son parcours à L'I.M.E., chaque jeune est amené à se déterminer sur sa future condition de vie d'adulte. Vivre où ? avec qui ? travailler ou ne pas travailler et dans quelles conditions ?

Toutefois, une question se pose : Pourquoi vouloir proposer un travail à la personne handicapée ? L'argument financier n'est pas déterminant. En effet, quand ils sont dans les

conditions d'y avoir droit, si l'on ajoute l' A.A.H.<sup>1</sup>, l'allocation compensatrice et divers avantages liés au statut reconnu de handicapé, ils ont plutôt intérêt à ne pas devenir ou redevenir des salariés au bas de l'échelle. A quoi bon faire des efforts, parfois démesurés, pour gagner à peine plus que les allocations pour une reconnaissance aléatoire !.

Le véritable argument pour choisir le travail malgré tout devient la dignité et la fierté de sa propre image. Cela est si fort que la plupart de ces personnes revendiquent un emploi. Ce qu'elles réclament à travers le travail, essentiellement, c'est la dignité, faite d'indépendance économique et de participation à l'œuvre commune et non le gain maximum. En référence à l'ouvrage d'Hannah ARENDT “ La condition de l'homme moderne ”<sup>2</sup>, le travail doit laisser place à l'œuvre, c'est-à-dire à la possibilité d'user du monde, de l'habiter, d'avoir un rôle et une place reconnue et non pas seulement de le consommer.

Ces projets de vie et de travail seront, pour une grande part, déterminés par la problématique de chaque jeune. Pour apprécier chaque situation, des rencontres sont organisées. Je reçois chaque adulte en présence de sa famille et de son éducateur référent et nous nous entretenons de la façon dont chacun envisage l'après I.M.E. De ces entretiens, il ressort qu'ils ont une conscience plus précise que nous l'imaginons de leurs difficultés et possibilités et sont souvent à même de dire, au travers d'expériences vécues (stages en entreprise ou en milieu protégé) où ils se sont trouvés le mieux et pour quelles raisons.

Certains peuvent exprimer un refus catégorique du statut de “ travailleur handicapé ” et du travail en structure protégée. Pour d'autres, il est question d'une satisfaction trouvée dans le fait de partager une activité avec des collègues, et par là de s'inscrire dans des rapports et des liens sociaux. Cet échange est toujours un moment difficile pour les parents, car il s'agit d'une nouvelle étape à franchir. Suite aux difficultés de leur enfant, ils ont souvent une attitude de surprotection. Lors de cette rencontre, la perspective des fatidiques vingt ans, assortie de la nécessité de constituer un dossier C.O.T.O.R.E.P<sup>3</sup>., les mettent face à cette évidence : leur enfant va entrer dans le monde des adultes. A ce titre, c'est parfois l'équilibre familial qui

---

<sup>1</sup> Allocation Adulte Handicapé.

<sup>2</sup> Hannah ARENDT, La condition de l'homme moderne, Paris CALMANN-LEVY, 1995.

<sup>3</sup> Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel.

risque d'être fragilisé. Il peut être question de rupture, d'éloignement, puisque certains jeunes désirent vivre hors du milieu familial. Ce passage ne sera véritablement réussi que s'il en est l'acteur, s'il est compris et soutenu par son environnement proche (famille, accompagnant), et plus généralement par l'ensemble des acteurs sociaux (entreprise, institution).

*“ Rien ne donne plus de sens que de changer de sens... Partez... Après avoir laisser le rivage, vous demeurez quelques temps beaucoup plus près de lui que de l'autre en face, au moins assez pour que le corps s'adonne au calcul et se dise silencieusement qu'il peut toujours revenir... Le vrai passage à lieu au milieu du passage même, le sol manque, finies les appartenances ”.*<sup>1</sup> Cet extrait de l'ouvrage de Michel SERRES exprime cette difficulté à faire quitter au jeune une place assignée avec un cadre connu et sécurisant pour un ailleurs menant à une position sociale reconnue, une identité acceptée, une place établie. Ce qui prime, ce n'est pas tant le fait de travailler ou pas, mais celui d'entrer et d'appartenir au monde des adultes, de vivre comme citoyens, c'est à dire faire partie d'une communauté d'hommes et de femmes partageant des règles de vie, avec des devoirs et des droits à une place égale.

Cependant, la transition vers le milieu ordinaire nécessite de prendre en compte l'évolution des contextes économiques et culturels de notre société.

### **3.2 L'INSTABILITE ET LA FRAGMENTATION DE L'EMPLOI.**

Les équilibres économiques et sociaux construits durant les trente glorieuses ont connus et connaissent encore de profondes transformations. Le marché du travail évolue. Nous assistons à une instabilité et une fragmentation de l'emploi. Schématiquement, nous trouvons d'une part des emplois stables bien rémunérés, des conditions de travail et de promotion correctes et d'autre part, des travailleurs aux statuts précaires, instables, ayant de mauvaises conditions de travail, des bas salaires. Nous voyons dans ce cadre apparaître de nouvelles formes d'emploi qui vont du travail à temps partiel non choisi aux “ petits boulots ” en passant par l'intérim et la précarisation du contrat de travail (Contrat à durée déterminée.) Le contrat de travail à durée indéterminée est en nette régression. En 1975, il concernait 80% de la population, pour 65% au milieu des années 90.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Michel SERRES. Le Tiers instruit. collection FOLIO. ESSAIS. 1992.

<sup>2</sup> F. DUBET, D. MARTUCCELI, “ Dans quelle société vivons-nous ? ”, Editions SEUIL, Paris 1998, page 105.

Ce sont les emplois de services, marchands et non marchands (service de proximité, de restauration rapide, d'entretien de locaux, d'amélioration de l'environnement, le secteur de l'éducation et du loisir sportif et culturel) qui se développent alors que les emplois du secteur industriel régressent.

Le pourcentage des jeunes chômeurs a triplé en dix ans, passant de 8,5% en 74 à 25,3% en 1984<sup>1</sup>. En 97, 41% de jeunes exerçaient une activité professionnelle avec un contrat à durée déterminée<sup>2</sup>. Depuis cette date, suite à la création de 208 000 emplois jeunes, principalement dans l'éducation nationale, la police, les associations, nous assistons à une baisse sensible du chômage des jeunes<sup>3</sup>. Concernant les jeunes de moins de 25 ans, de juillet 98 à juillet 99, le taux de chômage a baissé de 6,5%, mais il est encore actuellement à un taux de 21,7%.<sup>4</sup>

La position des jeunes non-handicapés face au marché de l'emploi, bien que s'améliorant, reste difficile, à fortiori pour les personnes handicapées. Il convient de prendre en compte cette réalité pour repenser et construire de nouveaux dispositifs d'emploi à leur intention. Car être exclu de la vie professionnelle, engendre l'exclusion de la communauté sociale, voire du monde.

Le travail contribue à la réalisation de la personne. Il convient donc d'en mesurer toute l'importance dans la définition de l'identité sociale.

### **3.3 LE TRAVAIL : CLEF DE LA RECONNAISSANCE ET DE L'IDENTITE SOCIALE.**

Le chômage entraîne un sentiment d'inutilité, de dévalorisation et fragilise les individus. Le travail apparaît comme un facteur essentiel d'identité et d'insertion sociale. *“ On a pu décrire différentes manières de vivre le chômage, mais pour la plupart des travailleurs*

---

<sup>1</sup> P. MAYOL. “ Quelques cadrages sur les jeunes ”, ESPRIT, octobre 1996 in “ Dans quelle société vivons-nous ?, François DUBET, Danilo MARTUCCELLI, Editions SEUIL 1998, page 107.

<sup>2</sup> “ Chômage et emploi en mars 97 ”, article cité par J. DE BANDT, C.DEJOUR, C.DUBAR, La France malade du travail in Opus cité ci-dessus, page 105.

<sup>3</sup> Article “ Nouveau recul du chômage en juillet 99 ”, ASH n°2131, 3/9/99.

<sup>4</sup> Article “ La France se reprend à rêver au plein emploi ”, journal Libération du 1/9/99.

*s'impose une expérience de chômage total ou la personnalité sociale est mise à mal et la dignité personnelle bafouée ”<sup>1</sup>.*

Le travail, hormis le fait de permettre à chacun de subvenir à ses besoins, inscrit la personne dans un rapport à autrui, favorisant son appartenance à un groupe. Il installe les partenaires dans un rapport de droit et de dignité. Il est porteur d'identification et de reconnaissance. Ceci est encore plus vrai pour les personnes handicapées. *“ C'est sur le travail qui rend chacun utile aux autres, que repose le contrat social ”.*<sup>2</sup>

R. SAINSAULIEU affirme que notre société apparaît ainsi *“ Profondément façonnée par le travail. Il est devenu la plus importante machine à produire de l'identité sociale, loin devant le quartier, la famille, les lois, les études ”.*<sup>3</sup>

Certains, inspirés par le dogme de l'économie ultra libérale, prétextent de la rareté de l'emploi pour le réserver aux plus performants. Cette idéologie exclue les personnes handicapées, et il est urgent de rappeler qu'une activité professionnelle, dans le milieu le plus ordinaire possible, peut et doit demeurer accessible aussi à une majorité d'entre eux. Cependant, si l'on doit se poser la question du travail des personnes handicapées, il importe de l'envisager par rapport à l'éthique qui doit présider à la façon dont on l'organise et le prévoit pour elles.

Il s'agit de garder à l'esprit qu'il est question avant tout de faire advenir l'homme de parole, de sens et d'action chez les personnes handicapées et de ne pas les asservir par le travail. Dès lors que l'on s'engage dans cette question, nous devons être critique sur certaines pratiques actuelles, comme celle de la logique purement économique, ou celle de ne vendre à l'entreprise que de la compétence. Pour le travail protégé, nous sommes en pleine contradiction. Si certains ont besoin d'un milieu qui les protège de la dureté du travail courant, on ne peut pas, en même temps, leur demander de répondre à toutes les exigences d'une

---

<sup>1</sup> D. SCHNAPPER, “ L'épreuve du chômage ”. PARIS GALLIMARD 1981, cité par François DUBET et DANILO MARTUCELLI dans “ Dans quelle société vivons-nous ? ”, SEUIL 1998, page 111

<sup>2</sup> D. CLERC le 11 juin 1996 dans sa conférence non publiée cité par G. ZRIBI dans “ L'avenir du travail protégé. Centre d'aide par le travail et intégration. ”, éditions E.N.S.P., Rennes 1998, page 73.

<sup>3</sup> René SAINSAULIEU cité par G. ZRIBI, dans “ L'avenir du travail protégé. Centre d'aide par le travail et intégration ”, édition E.N.S.P., Rennes 1998, page 74.

entreprise. Actuellement on y tend avec l'effet pervers possible d'une sélection stricte qui fini par fermer la porte de ces structures à ceux qui précisément en auraient besoin. On ne sortira des impasses actuelles que si l'on tient compte du temps et de ce que j'ai pu développer dans la première partie de ce travail, à savoir que les personnes sont en devenir.

Face à ces constats et à cette urgence, il me paraît important d'engager une réflexion à partir de l'histoire du travail protégé, des C.A.T., pour envisager l'avenir.

### **3.4 SORTIR DES IMPASSES ACTUELLES.**

La mutation du marché du travail n'a pas épargnée les centres d'aide par le travail. Ils ont été créés dans la période de plein emploi et ont accueilli en majorité les handicapés mentaux moyens et profonds. Aujourd'hui, ils ont une double mission, économique et sociale. Cependant, compte tenu des exigences de la production, je constate qu'ils sont tenus de s'inscrire eux aussi dans un schéma de rentabilité. Auparavant, on choisissait les productions en fonction des personnes accueillies, aujourd'hui certains C.A.T. sont contraints de choisir les personnes en fonction des productions. De ce fait, on assiste à un élargissement de la population accueillie avec notamment un public de handicapés plus légers qui s'inséraient autrefois dans le monde de l'entreprise et des collectivités locales. Ces jeunes ont, pour la plupart, une qualification inexistante et au mieux un niveau C.A.P.<sup>1</sup>

Parallèlement, la désinstitutionalisation psychiatrique fait que beaucoup de personnes ont été orientées dans des structures protégées.<sup>2</sup> De même, l'allongement de l'espérance de vie, a obligé nombres de C.A.T. à repenser leurs activités professionnelles en intégrant ce paramètre du vieillissement.

Ces deux données ont pour conséquence, malgré une création annuelle de 1700 places en C.A.T., d'entraîner une saturation de ces structures et la mise en place de listes d'attente (700 jeunes pour le C.A.T. et l'Atelier Protégé, pour le seul département du Puy de Dôme)<sup>3</sup>. En

---

<sup>1</sup> Certificat d'Aptitude Professionnel.

<sup>2</sup> G ZRIBI, " L'avenir du travail protégé. Centre d'aide par le travail et intégration ", Editions E.N.S.P., Rennes 1998, page 55.

<sup>3</sup> Estimation juin 1998, C.O.T.O.R.E.P. du Puy de Dôme

1997, on notait un déficit de 18.093 places sur le territoire Français.<sup>1</sup> Un plan pluriannuel de créations de places pour la période 1999-2003 a été élaboré. Il prévoit la création de 8500 places en C.A.T., soit un budget de plus de 573 millions de francs (hors garantie de ressources).<sup>2</sup> L'orientation proposée actuellement par la C.O.T.O.R.E.P. n'offre aucune possibilité de choix à la personne mais s'opère en fonction des rares places disponibles.

Pour palier cette insuffisance de structures pour adultes, la loi dite " amendement CRETON " stipule que les jeunes de plus de vingt ans (3920 fin 1998), peuvent bénéficier d'une prolongation de placement en I.M.E. ou I.M.P.R.O. dans l'attente d'une admission en structure pour adulte. Cet objectif louable présente des inconvénients fort préjudiciables pour le jeune et l'établissement. Le premier, contraint d'évoluer dans un environnement d'enfants et d'adolescents, peut parfois s'enfermer dans un processus de dévalorisation. Le second peut y perdre son identité puisqu'il doit, d'une part aménager des projets spécifiques pour ces jeunes adultes et, d'autre part limiter les nouvelles entrées. Il est contraint de travailler à court terme ce qui s'avère peu propice aux orientations éducatives.

Un des intérêts des C.A.T. est d'être un lieu et un moyen qui permet aux personnes accueillies de devenir, d'évoluer et d'accéder à l'action et à la parole. Il faudrait que ce soit davantage un lieu de passage. Le travail ne devrait être ici qu'un moyen de faire évoluer les personnes. Mais ceci ne sera possible qu'à la condition qu'en même temps, il y ait un changement profond dans l'entreprise. Celle-ci doit accepter d'avoir un rôle intégrateur, et donc de se doter des moyens nécessaires pour que les personnes handicapées puissent y vivre selon leurs capacités.

Il convient donc que les C.A.T. s'adaptent à ses mutations, en favorisant par des formations, des activités de soutien, des placements en milieu normal, des emplois plus personnalisés correspondant à la fois aux capacités et aux besoins de chaque personne (aménagement de travail à temps partiel choisi et non obligatoire, de l'intra-muros à l'emploi semi-protégé en milieu ouvert).

---

<sup>1</sup> Estimation annonce du 18/12/97, UNAPEI.

<sup>2</sup> Article : " La DAS précise les objectifs du plan de création de places pour adultes handicapés ". Revue ASH, n°2131, 3/9/99.

Les C.A.T. doivent sortir d'un certain isolement pour s'inscrire dans un véritable partenariat avec l'A.N.P.E.<sup>1</sup>, les E.P.S.R.<sup>2</sup>, les C.O.T.O.R.E.P., l'A.G.E.F.I.P.H.<sup>3</sup>, les missions locales et les milieux de l'entreprise.

Je fais l'hypothèse que les allers et retours entre le C.A.T. et l'entreprise, grâce à des détachements collectifs et individuels, peuvent contribuer à une véritable insertion sociale et professionnelle.

A cette fin, les personnes handicapées bénéficient de dispositions législatives destinées à favoriser leur embauche en milieu ordinaire.

### **3.4.1 Dispositions législatives incitatives à l'embauche en milieu ordinaire.**

La loi sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés énonce que “ *tout employeur occupant au moins vingt salariés est tenu d'employer à temps plein ou à temps partiel, des bénéficiaires de la présente action dans la proportion de 6% de l'effectif total des salariés* ”<sup>4</sup>.

Cette obligation concerne les entreprises privées mais également l'Etat, les collectivités locales et territoriales. Cependant, les employeurs peuvent s'acquitter de cette obligation en versant une contribution annuelle au fonds de développement pour l'insertion professionnelle des handicapés. L'Association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés (A.G.E.F.I.P.H.) gère ces sommes versées. Elle a collecté, pour 1998, 1830 MF sur le territoire nationale dont 19 pour la région Auvergne<sup>5</sup>. En 1998, l'AGEFIPH a poursuivi une politique visant à favoriser l'évitement ou la sortie du milieu protégé. Les objectifs fixés portaient sur le passage en milieu ordinaire de 600 personnes, dont 375 d'entre elles en IMPRO, 100 en liste d'attente à l'entrée du C.A.T. et 125 en C.A.T. L'opération d'insertion a été une réussite pour 571 personnes, soit un taux de réussite de 89%. Toutes les personnes

---

<sup>1</sup> Agence Nationale Pour l'Emploi.

<sup>2</sup> Equipe de Préparation de Suite et de Reclassement.

<sup>3</sup> Association de Gestion du Fonds Pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés.

<sup>4</sup> Loi n°87-517 du 10/7/87 sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

<sup>5</sup> Rapport d'activité 1998 de L'A.G.E.F.I.P.H.

handicapées originaires d'IMPRO et celles provenant de C.A.T. ont pu intégrer le milieu ordinaire contre seulement 36% des personnes sur liste d'attente.<sup>1</sup>

L'accès à une activité professionnelle est pourtant facilitée par la reconnaissance du statut de travailleur handicapé accordé par la C.O.T.O.R.E.P. et permet à l'entreprise de bénéficier d'allègement de charges sociales. Quand les entreprises ne souhaitent pas recruter elles-mêmes des travailleurs handicapés, les employeurs ont la possibilité de faire appel à la sous-traitance par le biais des C.A.T., ce qui leur permet de se mettre en conformité avec la législation.

Toutefois, pour reprendre les propos de Denis CLERC, une certaine vigilance s'impose car : *“ sous prétexte de social, tous les coups ne sont pas permis. C'est notre responsabilité collective de faire en sorte que l'insertion par l'activité économique ne soit pas le camouflage d'un retour à des formes de précarité et d'exploitation qu'un siècle de lutte sociale avait permis de limiter ”*<sup>2</sup>.

Cependant, malgré ces dispositions incitatives, les résultats de la politique d'intégration en milieu ordinaire ne sont pas à la hauteur des objectifs.

### **3.4.2 Des incitations peu suivies d'effets**

Malgré la loi, le taux d'emploi en milieu ordinaire tend à rester en deçà de l'obligation légale des 6%. Il est actuellement de 4% dans les entreprises, 3% dans la fonction publique de l'Etat, 5% dans la fonction publique territoriale, 5,5% dans la fonction publique hospitalière.<sup>3</sup>

A l'heure actuelle, des entreprises comme l'E.D.F., la Poste, certains groupes privés comme ACCORD se remobilisent et mettent en place des programmes d'action en faveur de l'embauche des personnes handicapées.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Rapport d'activité 1998 de L'A.G.E.F.I.P.H.

<sup>2</sup> Dans “ L'avenir du travail protégé. Centre d'aide par le travail et intégration. ” Gérard Zribi édition ENSP, Rennes 1998, page 90.

<sup>3</sup> Dans TSA du 7 mars 1997 qui rapporte les conclusions d'Anne-Marie COUDERC, Ministre déléguée à l'emploi devant le conseil des Ministres du 5 mars 97 consacré à la politique du handicap.

A la sortie de l’I.M.P.R.O., L’intégration des jeunes handicapées en milieu ordinaire reste très faible (moyenne nationale de 8%).<sup>2</sup> Dans l’établissement que je dirige, en huit ans, trois jeunes seulement ont pu s’insérer dans le monde ordinaire du travail. Trois autres ont pu effectuer des contrats emploi-solidarité, qui n’ont hélas, pas abouti à des emplois définitifs. Ils ont été contraints de regagner une structure C.A.T. Nombre de jeunes restent ainsi en marge du monde du travail ordinaire, et exercent dans des structures pas toujours adaptées à leurs capacités.

Il est nécessaire d’inventer des formules innovantes de travail protégé. C’est ce que j’ai voulu proposer avec ce nouveau projet. Avant d’exposer celui-ci, je dois d’abord revenir sur les notions d’insertion, d’intégration et d’assimilation souvent utilisées comme slogans et qui, de ce fait, méritent d’être redéfinies.

### 3.5 LES NOTIONS D’INSERTION, D’INTEGRATION ET D’ASSIMILATION.

Le terme **insertion** est emprunté au latin insertio “ greffe ”. Il signifie “ introduire (une chose) dans une autre de façon à incorporer ”. Il sera utilisé en parlant de personnes dans le sens “ d’intégration dans un groupe ”<sup>3</sup> (insertion sociale) par BERGSON en 1932. Il est apparu dans les années 80 à la suite du rapport de B. SCHWARTZ sur “ l’insertion professionnelle et sociale du jeune ”.

Le terme **intégration** est dérivé du latin integratio au sens de “ rétablissement ”. Par extension, il s’emploie pour “ action d’incorporer (un élément) dans un ensemble ”<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Le 11/01/99, les directions de GDF et EDF et les 5 fédérations syndicales ont signé un protocole d’accord sur l’emploi des travailleurs handicapés qui prévoit l’embauche de personnes handicapées correspondant à 3% de l’embauche des personnes statutaires durant la période 1999-2001.

<sup>2</sup> Guide de l’adaptation et de l’intégration scolaire. Editions NATHAN 1996, page 141, cité par Philippe JEANNE, J.Paul LAURENT dans “ enfants et adolescents handicapés ”, Editions ESF, Paris 1998, page 70.

<sup>3</sup> Dictionnaire historique de la langue française page 1031.

<sup>4</sup> Dictionnaire historique de la langue française, page 1037.

Le terme **assimilation** est un emprunt au dérivé latin *assimilatio* “simulation feinte” puis “intégration et identification” et en latin médiéval “intégration des aliments”. L’idée commune étant celle de rendre semblable.<sup>1</sup>

Nous constatons une proximité entre ces trois termes. Cependant, depuis une quinzaine d’années, la notion d’insertion est venue se substituer à celle d’intégration dans le champ politique. Le terme d’intégration est utilisé aujourd’hui dans le cadre de la politique de l’immigration. “ *Le haut conseil à l’intégration estime qu’il faut concevoir l’intégration non comme une sorte de voie moyenne entre l’assimilation et l’insertion mais comme un processus spécifique. Sans nier les différences, en sachant les prendre en compte sans les exalter, c’est sur les ressemblances et les convergences qu’une politique d’intégration met l’accent, afin dans l’égalité des droits et des obligations, de rendre solidaires les différentes composantes de notre société et de donner à chacun la possibilité de vivre dans une société dont il a accepté les règles et dont il devient un élément constituant* ”<sup>2</sup>.

La notion d’insertion laisse entendre l’idée de spatialité et de tension. Une idée de spatialité dans la mesure où elle présente un “dedans” et un “dehors” de la condition sociale et une idée de tension dans la mesure où il faut désormais une action conséquente et organisée pour que les individus jeunes et moins jeunes, les moins armés dans la vie active et adulte trouvent place dans la communauté et dans ses activités.

La notion d’insertion revêt une approche pluridimensionnelle, les différentes étapes ont une visée opérationnelle et les actions qui en découlent sont interactives. L’intervention sur une des difficultés a simultanément un effet sur une autre difficulté.

Lors de l’élaboration du projet, nous nous sommes attachés à poser un regard globalisant sur la personne handicapée. Nous avons inventorié ses besoins sociaux, professionnels et culturels.

---

<sup>1</sup> Dictionnaire historique de la langue française page 130.

<sup>2</sup> Rapport du 18 février 1991 du haut conseil à l’intégration.

Dans le domaine social nous avons pointé l'autonomie dans les déplacements, l'hébergement, la gestion des revenus et la vie relationnelle.

Dans le domaine professionnel nous avons ciblé les capacités d'adaptabilité, de ponctualité, de respect des engagements (les qualités de communication, les facultés d'anticipation, la stabilité ou non du comportement).

Le domaine culturel doit renforcer et étendre les compétences des jeunes, développer leur ouverture d'esprit, pour leur permettre de se sentir membre à part entière de la société. Ceci en favorisant l'accès aux loisirs, aux sports, et à la culture. Tout cela aura fait l'objet d'expérimentation, d'apprentissage en amont (I.M.E., autres structures).

Cependant, la pratique révèle les difficultés dans lesquelles se débattent les jeunes adultes face à cette entrée dans le monde ordinaire. De par leurs problématiques, au cours de leur enfance, ils ont été très souvent l'objet de beaucoup d'assistance, voire de surprotection dans la sphère familiale, à l'école, en institution. Ceci a pu entraîner des effets indésirables tels que la déresponsabilisation, l'attentisme. Sortir d'une telle situation n'est pas chose facile. Le jeune va être amené à se confronter aux autres, à se positionner, à choisir, à exprimer ses opinions, à être responsable. Il sera question pour lui d'adapter son identité individuelle au sein d'identités collectives différentes (entreprise, famille, foyers d'hébergement...).

C'est ici que la notion d'accompagnement prendra toute sa mesure, et de sa qualité, dépendra la réussite de cette insertion. Avant de développer cette notion d'accompagnement, je dois d'abord exposer les dispositions législatives permettant la création et le fonctionnement du C.A.T. hors murs.

### **3.6 LE CADRE LEGISLATIF DU C.A.T. HORS MURS : UN DISPOSITIF DE TRAVAIL SEMI PROTEGE EN MILIEU OUVERT.**

Le C.A.T. hors murs s'inscrit dans le cadre des C.A.T. défini dans la loi en faveur des personnes handicapées<sup>1</sup> : *“ les centres d'aide par le travail comportant ou non un foyer d'hébergement offrent aux adolescents handicapés qui ne peuvent, momentanément ou*

---

<sup>1</sup> Loi 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, article 30.

*durablement, travailler ni dans les entreprises ordinaires, ni dans un atelier protégé ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni exercer une activité professionnelle indépendante, 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 vocation des C.A.T. a été précisée par une circulaire<sup>1</sup> : “ *Les centres d'aide par le travail ont 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 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 ”.*

Le cadre législatif est donc suffisamment souple pour nous permettre d'imaginer un projet original correspondant à nos ambitions et aux besoins de certains jeunes. D'ailleurs, de nombreuses expériences se développent actuellement en Europe. Les législations respectives des Etats membres de l'Union Européenne, avec le concours financier des pouvoirs publics permettent de créer de nouvelles modalités d'emploi.

Cependant, innover n'est pas toujours facile : j'ai pu le vérifier lors de la présentation de notre projet auprès de certaines associations. Ambivalentes, elles désirent que la personne handicapée puisse avoir un accès total à la société et en même temps privilégient l'existence de

structures plus lourdes car plus protectrices. Il n'est, pour moi, pas question de remettre en cause l'existence de ce type de structures absolument nécessaires pour les personnes les plus déficientes mais de défendre les intérêts que représente l'emploi semi protégé avec l'objectif de faire progresser le milieu de l'entreprise vers l'acceptation du handicap. Notre ambition, à travers cette création, est d'être au plus près de notre idéal citoyen.

---

<sup>1</sup> Circulaire n° 60 AS du 8/12/1978.

Le C.A.T. hors murs aura une double identité, il sera un établissement social et une structure de mise au travail permettant l'ouverture sur un environnement plus dynamique et plus proche des conditions de travail de droit commun. Il s'adresse à la personne handicapée qui est le partenaire principal de son action.

A travers cette création, nous poursuivons donc quatre objectifs :

- Proposer à des jeunes dont les potentialités le permettent l'exercice d'un travail semi protégé dans le monde ordinaire du travail.
- Offrir aux personnes ayant acquis les capacités suffisantes la possibilité de quitter le C.A.T. traditionnel pour accéder au monde de l'entreprise.
- Permettre à terme, à certains travailleurs handicapés, une intégration professionnelle définitive en milieu ordinaire de travail.
- Permettre à des jeunes, au sortir de l'I.M.E ou de l'IMPRO d'exercer pleinement leurs droits de citoyen au sein même de la société.

Notre action doit permettre la prise en charge de la personne quel que soit son handicap. Son niveau de production ne devra plus être un obstacle à son intégration dans l'entreprise. Ce projet conduit le jeune à devenir auteur et acteur de son insertion sociale à partir d'un accompagnement spécialisé.

### **3.7 UN ACCOMPAGNEMENT SPECIFIQUE COMME CONDITION D'UNE INSERTION REUSSIE.**

Accompagner vient du latin "ad companis" : "ad" indique le mouvement et "companis" celui qui mange le pain avec (cum panis). Accompagner signifie "aller de compagnie avec quelqu'un, se joindre à quelqu'un pour aller où il va en même temps que lui". Ce terme implique l'idée de proximité et de partage mais en aucun cas celui d'imposer à l'autre son propre itinéraire. Il est question ici de guider la personne selon ses potentialités en liaison avec son projet personnel. Ceci implique la collaboration entre un accompagné et un accompagnant sur la base d'objectifs fixés et matérialisés.

*"Si l'intervention sociale ne se veut pas orthopédique mais maïeutique, c'est à dire libératrice des sujets humains, elle doit nécessairement s'inscrire dans une dynamique de la*

*citoyenneté quelque soient les difficultés ou le handicap des personnes rencontrées ”.*<sup>1</sup> La citoyenneté implique que soient mises en oeuvre les conditions de possibilité de la reconnaissance mutuelle des acteurs dans des instances définies en commun avec leurs objectifs et missions. Un projet collectif tel que le C.A.T. hors murs comme condition de la citoyenneté se doit de faire “ *trou, ouverture et espace* ”<sup>2</sup> pour les personnes handicapées afin de leur permettre une réappropriation constante du sens qui, par principe, n’est jamais atteint ni définitif. La citoyenneté transformerait les lieux de prise en charge que propose notre structure en des lieux d’exposition de soi ou l’engagement personnel deviendrait essentiel.

Pour qu’une personne handicapée se maintienne à son poste de travail, il est nécessaire que notre accompagnement soit assuré de façon régulière. Celui-ci prendra plusieurs formes :

- Forme systématique à fréquence rapprochée (pluri hebdomadaire) au début de la mise en place du projet.
- Forme spontanée à la demande de l’entreprise ou du travailleur handicapé.
- Forme évolutive, un des objectifs du C.A.T. étant d’être un tremplin vers une intégration définitive en milieu ordinaire.

Cet accompagnement aura pour conséquence de devoir s’effectuer à deux niveaux :

- Celui de la personne handicapée.
- Celui de l’entreprise.

### **3.7.1 Modalités de l’accompagnement personnalisé.**

- **L’accompagnement de la personne handicapée : le chargé d’insertion.**

Le travail d’accompagnement sera conduit par un chargé d’insertion et réalisé à partir d’un bilan effectué au cours de l’admission de la personne. Il devra tenir compte de son histoire personnelle, de ses capacités professionnelles et sociales, de son degré d’autonomie et de son vécu professionnel antérieur. Ce bilan permettra de formaliser l’accompagnement qui devra prendre en compte :

---

<sup>1</sup> J.B. PATURET, “ Ethique, citoyenneté et intervention sociale ”, Revue EMPAN n°31 Septembre 1998.

<sup>2</sup> Opus cité ci-dessus.

- **La personne.** Ceci impliquera de la part du chargé d'insertion d'être à l'écoute de la personne handicapée, de savoir dédramatiser certains événements (maladies, difficultés relationnelles, familiales...) de l'aider à pouvoir exprimer son opinion. Il sera important d'être vigilant face à des expressions de fatigabilité, de démotivation, de vulnérabilité. Ces constats devront pouvoir faire l'objet d'une écoute particulière, tant psychologique que médicale.

- **Le niveau social.** Il sera question d'accompagner, si besoin, la personne dans ses démarches administratives (bail, caution, assurance maladie, allocation familiale), de donner des informations quant au droit du travail, vote, tutelle, curatelle, de l'aider à résoudre des problèmes d'ordre financier (gestion du budget personnel, crédit).

- **Le niveau professionnel.** Il pourra être nécessaire d'aider la personne à se positionner, c'est à dire à faire face à son environnement professionnel. Le chargé d'insertion pourra être amené à émettre des recommandations quant aux attitudes du jeune dans le cadre professionnel.

Cette situation professionnelle pourra être difficile à vivre pour certaines personnes handicapés. Il nous paraît souhaitable de leur permettre de se regrouper pour éviter tout risque d'isolement voire de marginalisation. Un regroupement périodique devra être mis en place. Ces temps de rencontre institutionnalisés permettront le déroulement et le fonctionnement d'instances telles que le conseil d'établissement, la gestion des œuvres sociales et l'accompagnement de certaines personnes dans l'organisation de temps libre et de vacances. Il nous importera de les mobiliser, de les amener à se situer personnellement au sein de la communauté de travail qu'est le C.A.T. et à être des forces de propositions.

- **L'accompagnement dans l'entreprise : le tuteur professionnel.**

Au niveau de l'entreprise un tuteur professionnel sera désigné. Il aura un rôle de soutien, d'aide et de conseil du suivi professionnel de proximité. Il sera le coordinateur à l'intérieur du service où le jeune exercera. Il rendra compte au directeur de l'entreprise. Il faudra reformuler et régler les problèmes rencontrés avec l'aide du chargé d'insertion. Il conviendra d'exercer cette collaboration en ayant le souci d'éviter les non dits (existence de perturbations dans l'organisation de la production, difficultés relationnelles, problèmes de discipline...). Ce travail est délicat, il requiert une sensibilisation au handicap et nécessite une formation. J'ai pris contact avec l'A.G.E.F.I.P.H. qui a été intéressée par ce projet rentrant dans sa politique actuelle<sup>1</sup>. A la suite de cette rencontre, elle propose de mettre en place une formation à l'intention des tuteurs professionnels ainsi qu'un financement afin d'indemniser l'entreprise pendant leurs absences.<sup>2</sup>

*“ Coordonner handicap et travail n'est pas tant de mettre les personnes handicapées au travail mais bien de leur donner, ainsi qu'à leurs collègues " valides ", si ceux-ci les acceptent parmi eux en milieu ordinaire, les conditions favorables à la réalisation de leur potentiel de créativité quel qu'il soit. Que la reconnaissance de cette nécessité oblige, à terme, à de nouveaux rapports sociaux, ne serait pas le moindre des paradoxes. Un apport des personnes les plus handicapées? Cette perspective semblera incertaine et un peu vague, Alors que déjà tant est fait... Dans ce domaine comme dans d'autres, le statu quo est certes plus aisé, mais il est toujours la perte d'un avenir... pour tous. ”*<sup>3</sup>

Cette insertion sociale et professionnelle ne se déroulera pas toujours de façon aisée et harmonieuse. Certaines attitudes de l'environnement (entreprise, famille, foyer...) constituent des facteurs importants qui vont favoriser (soutien, communication, relation affective) ou ralentir (surprotection, déresponsabilisation, manque d'attention...) toute évolution positive. Des risques de décompensation, de résurgence de certains symptômes existent sans toujours en connaître les raisons. Une certaine fragilité de la personne handicapée impose donc à tous

---

<sup>1</sup> Voir supra page 50.

<sup>2</sup> Voir annexe 1

<sup>3</sup> D. VELCHE, “ handicap et travail ”, dans “ Enfants et adolescents handicapés ”, P.JEANNE, J.P. LAURENT, Editions E.S.F., Paris 1998, page 71.

de l'attention et de la vigilance. Car bien souvent, ce sont des mots, des actes nous paraissant anodins, qui sont pour ces personnes à l'origine de dérèglements. Face à ses exigences, je projette de mettre en place des rencontres périodiques afin que chaque chargé d'insertion et chaque tuteur professionnel puissent échanger leurs doutes, leurs craintes, leurs difficultés, leurs questions, sans préjugés.

La mise en place d'une activité professionnelle en milieu ouvert nécessite de se donner du temps et de prendre en compte les impératifs liés à la personnalité et aux capacités de la personne handicapée, mais également à celle de l'entreprise. Le temps, les compromis et le respect des engagements des personnes concernées, sont autant de facteurs qui participeront à la réussite de cette insertion. Celle-ci nécessite de mettre en place une procédure adaptée.

### **3.7.2 Chronologie et évolution de l'accompagnement personnalisé.**

- **Chronologie du placement semi protégé en milieu ouvert.**

Lors de l'élaboration du projet du jeune, la place et le rôle de chacun, comme les objectifs et les modalités de l'accompagnement, seront clairement définis. Cependant, il pourra être revu, en fonction d'événements, de situations nouvelles et pour tenir compte de l'évolution de la personne. Ensuite des entreprises partenaires pourront être proposées ou recherchées, compte tenu de l'activité souhaitée et réalisable et, chaque fois que cela est possible, dans une zone géographique de proximité. Après avoir informé l'entreprise d'une possible candidature, un rendez-vous est fixé afin de mettre en relation la personne handicapée et le directeur.

Lors de cette rencontre, seront évoqués les contours de leur collaboration (mission à effectuer, environnement de proximité) et évoquer les conditions de travail (horaire, sécurité et hygiène). Avec l'aide du chargé d'insertion, les questions de l'hébergement, des transports, de la restauration seront étudiées afin que toutes les conditions soient réunies pour faciliter l'accession au futur emploi. Celui-ci débutera par un stage de contact, d'une période que nous estimons dans l'immédiat à un mois, permettant à chacune des parties de vérifier la pertinence de leur choix. Un bilan sera effectué à l'issue du stage. Si tous constatent un échec, il pourra être mis un terme à la procédure. Il conviendra de rechercher une autre activité, ou d'envisager une réorientation professionnelle. Si toutefois nous évaluons que l'adaptation n'est pas encore réalisée mais possible (acquisition des gestes de travail, maniement d'outil, machine), des

formations complémentaires devront être mises en œuvre. Celles-ci se dérouleront soit à l'intérieur de l'entreprise soit à l'extérieur, avec le C.A.T. comme interlocuteur relais.

Si l'adaptation est satisfaisante, le placement se poursuivra par la signature de la " convention de mise à disposition " entre le C.A.T. hors murs et l'entreprise<sup>1</sup>. Tout comme en C.A.T. traditionnel, cet emploi semi protégé en milieu ouvert ne deviendra définitif qu'après une période d'essai de six mois. Nous prévoyons que, les contrats, le plus souvent à durée déterminée, ne puissent être inférieurs à une période d'un an. En effet, le C.A.T. hors murs n'a pas vocation de mon point de vue à proposer du travail intérimaire.

### **Evolution de l'accompagnement personnalisé.**

En fonction du déroulement de cette expérience, les parcours individuels évolueront et l'accompagnement participera alors à la construction d'objectifs professionnels pouvant déboucher sur une insertion définitive en milieu ordinaire. Comme la circulaire<sup>2</sup> nous y invite, deux grandes stratégies peuvent se développer : celle du maintien dans l'emploi semi protégé et celle de la promotion vers un statut normalisé.

#### **- La stratégie de maintien.**

Elle n'est possible que par l'acquisition d'un savoir professionnel associé au respect des règles de sécurité et d'hygiène dans l'entreprise. Il est nécessaire que la personne handicapée ait révélé sa capacité à tisser des liens sociaux, qu'elle exprime une satisfaction de l'existence menée et qu'elle participe aux choix qui la concernent. Cependant, compte tenu de la problématique de certains jeunes et pour que ces conditions se maintiennent, un accompagnement continu s'impose. Nous sommes bien dans le cas d'un travail semi protégé en milieu ordinaire. Celui-ci pourra être réalisé sous deux formes : à plein temps ou à temps partiel, en liaison avec les demandes et les capacités des travailleurs et les offres de l'entreprise. Le temps consacré à l'accompagnement n'est pas proportionnel au temps de travail mais aux besoins de la personne pour une insertion réussie.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 2.

<sup>2</sup> Circulaire n°60 AS du 8/12/78.

### **- La promotion vers un statut normalisé.**

Chaque fois que les conditions le permettront, l'accompagnement favorisera l'insertion en milieu ordinaire de la façon la plus définitive possible. Si nécessaire, nous mettrons en place, avec le concours de l'AGEFIPH, des actions de formation renforcée. L'accompagnement deviendra alors de plus en plus espacé, pour arriver à son terme.

L'accompagnement que nous développerons s'inscrit dans des stratégies de mise en oeuvre de ressources qui nécessiteront un travail en réseau.

### **3.8 UNE CONDITION DE LA REUSSITE : PENSER LE TRAVAIL EN RESEAU.**

Le mot réseau vient du latin rétis et servait à désigner un filet. Il s'applique par abstraction à un ensemble de personnes en liaison entre elles, directement ou indirectement. Il est un maillage organisant un système de relations entre différents acteurs qui eux mêmes sont porteurs de réseaux. Ses chemins d'accès se démultiplient à partir des connexions opérées. Il mobilise des tiers (ressources), opère des synergies d'information et de savoir. De par son concept, ne proposant pas de travail en interne, le fonctionnement du C.A.T. hors murs ne peut se concevoir qu'au sein de réseaux. Ils sont au nombre de trois :

**- Le réseau propre à la structure C.A.T. hors murs.** C'est l'ensemble des personnels qui participent à la mise en oeuvre du projet.

**- Le réseau propre au jeune.** C'est à dire toutes les personnes appelées à vivre avec lui ou à le rencontrer. (famille, amis, fréquentation.).

**- Le réseau partenarial qui regroupe les différents organismes ayant pour mission commune de développer une politique d'insertion en faveur des personnes handicapés.<sup>1</sup>**

Tout en respectant les identités et les missions propres à chacune de ces structures, il nous importera de créer des collaborations solides avec elles. Par exemple, un partenariat est envisagé avec le GRETA-CFAS<sup>2</sup> de Clermont-Ferrand qui propose une formation en

---

<sup>1</sup> Les E.P.S.R., Les A.N.P.E., les services de santé mentale, les I.M.E. et I.M.PRO, les DDASS les DDTE, L'A.G.E.F.I.P.H. les collectivités locales territoriales, les entreprises, les P.A.I.O., les missions locales.

<sup>2</sup> Centre de Formation pour Apprentis Spécialisés.

alternance (centre de formation, entreprise) à des jeunes handicapés déficients intellectuels et qui recherchent, à la sortie de leur dispositif, des solutions d'insertion professionnelle dans le milieu normal. Notre structure s'avère être une solution transitoire intéressante pour parvenir à cette insertion.<sup>1</sup>

Lorsque le jeune est en mesure de se repérer, de pouvoir communiquer, et d'agir au sein de ces différents réseaux, nous pouvons considérer que son insertion sociale et professionnelle est en bonne voie.

Ce seront les besoins liés à l'accompagnement du jeune qui seront à l'origine de l'activation des différents réseaux par le chargé d'insertion.

La mise en place d'un travail semi protégé en milieu ouvert amène la personne handicapée, le C.A.T. et l'entreprise à se confronter au quotidien. Cette confrontation doit être évaluée pour atteindre les objectifs fixés.

### **3.9 L'ÉVALUATION : UN ACTE DYNAMIQUE.**

Du latin *valere*, “ valeur ”, l'évaluation est une estimation de la valeur, une mesure de l'importance, des effets.

Le concept d'évaluation reflète entre les différents acteurs et leurs attentes respectives une pluralité de définitions. Devant le choix important donné, je retiendrai celle de Michel TACHON “ *la mise en œuvre d'une action d'évaluation participe à la reformulation de la légitimité de l'intervention sociale. Elle interroge les pratiques sociales des acteurs et les logiques des institutions. Elle propulse la politique au cœur de l'action sociale*<sup>2</sup> ”.

---

<sup>1</sup> Voir annexes 3 et 4.

<sup>2</sup> Michel TACHON, “ l'évaluation du travail social, une question politique ”, Revue pour l'évaluation au pouvoir N° 107 page 6.

Ce souci d'évaluation remonte loin. Dès 1789, la constitution des droits de l'homme et du citoyen prévoit dans ces articles 14 et 15 l'obligation de rendre compte aux citoyens. Elle est également prévue, dans notre secteur, par une disposition législative.<sup>1</sup>

Au C.A.T. hors murs, l'évaluation consiste à déterminer la valeur et l'efficacité du dispositif mis en place et des actions que nous menons au regard des besoins des personnes handicapées que nous accompagnons. Ce travail est nécessaire pour mener à bien chaque projet d'insertion personnalisé. Nous devons réexaminer de façon régulière la méthodologie de notre pratique pour qu'elle conserve son efficacité.

L'évaluation correspond également à une nécessité externe, celle de transmettre dans un langage compréhensible à tous les acteurs concernés nos résultats. Par exemple, l'A.G.E.F.I.P.H se propose de financer sur une période déterminée un mi temps de chargé d'insertion avec un contrat d'objectif concernant la conclusion de contrats à durée indéterminée pour certains jeunes. Il va de soi que la reconduction de ces moyens s'effectuera sur la base des résultats obtenus. La mise en place d'indicateurs tels que les bilans de stage, les écrits, les tableaux de bord, les réunions hebdomadaires, l'analyse de la pratique, participeront à l'évaluation.

Le rapport d'activité à destination de l'autorité de contrôle, et de l'association gestionnaire est également une autre nécessité d'évaluation. Celle-ci doit être un acte dynamique. La complexité de ce travail ne doit pas figer le directeur dans l'immobilisme car il dispose là d'un processus pour adapter sa structure et la faire évoluer.

En pratique, l'évaluation de l'action du C.A.T. s'effectuera dans deux domaines principaux :

- Par rapport à l'action que nous menons auprès de la personne handicapée dans l'entreprise et dans sa vie sociale.
- Par rapport au fonctionnement de la structure.

---

<sup>1</sup> loi 75-535, article 2.2, 11.2 modifié.

### 3.9.1 L'évaluation par rapport à l'action en faveur de la personne handicapée.

Nous ne pouvons évaluer une personne mais tout au plus porter sur elle des jugements de valeur. Ce n'est que la position de l'objet par rapport à l'observateur qui est évaluable.

- **Dans l'entreprise.**

L'évaluation sera assurée de façon continue par le chargé d'insertion et le tuteur professionnel suivant un calendrier de rencontres préétablies.

Un bilan systématique sera effectué à la date de renouvellement de la convention de mise à disposition. L'appréciation portera sur le comportement de la personne handicapée au regard du travail qui lui est confié ainsi que sur ses aptitudes relationnelles. Cela nécessitera des grilles d'évaluation élaborées conjointement avec l'entreprise. Elle comporteront cinq items principaux mesurant :

- La performance** (production effectuée, qualité du travail).

- La qualification** (capacité technique, maîtrise gestuelle, degré de complexité des tâches).

- L'adaptabilité** (mobilité, initiative, compréhension des consignes).

- L'intégration** (assiduité, communication avec les autres, respect des règles institutionnelles).

- La motivation** (curiosité, bonne volonté, disponibilité).

- **Dans la vie sociale extra-professionnelle**, l'évaluation s'élaborera conjointement avec le travailleur handicapé. Il s'agira ici de mesurer l'adéquation ou non entre son bien-être personnel et professionnel. *“ Evaluer suppose qu'il faille faire émerger la parole, l'avis de ceux-là mêmes qui sont concernés<sup>1</sup>. ”*

### 3.9.2 L'évaluation par rapport au fonctionnement de la structure.

On mesurera ici la correspondance ou non entre le protocole de départ et sa mise en oeuvre au quotidien. Différents indicateurs concernant les conventions de mise à disposition (leur

---

<sup>1</sup> Dominique ROLIN est chargé de mission à L'I.R.T.S.. Article “ évaluer, oui mais... ”, revue lien social, n°392, 3 avril 1997.

nombre, leur durée, leur renouvellement) les types d'entreprises (statuts, taille, situation géographique), le nombre de jeunes rencontrés, des placements effectués, de C.D.I. conclus seront autant d'éléments qui participeront à l'évaluation des insertions professionnelles. Elle permettra de mesurer la pertinence du dispositif et le cas échéant de proposer des aménagements, car évaluer, c'est avant tout redonner du sens, c'est à dire s'inscrire dans un devenir et donc dans un projet social.

Les principes de travail évoqués précédemment demanderont un management mesuré très circonstancié que je me propose d'explicitier maintenant.

### **3.10 NECESSITE D'UN MANAGEMENT ADAPTE**

*“ Le management n'est plus une affaire de maîtrise à priori des individus, mais de catalyse de la libération de leurs énergies. Le pouvoir de faire au prix du pouvoir de maîtrise à priori ”<sup>1</sup>.*

Tout comme je l'ai expliqué dans la deuxième partie de ce mémoire, je suis attaché à un management participatif qui s'est matérialisé dans le cadre de L'I.M.E. par la participation des différents professionnels à toutes les instances contribuant à la prise en charge des personnes accueillies.

La structure du C.A.T. hors murs crée des espaces importants de travail hors du regard du directeur. Dans ce contexte, la volonté de maîtriser les gens à priori serait illusoire. Les personnels seront libres dans ces espaces d'organisation sociale et je devrai veiller à ce que cette réalité ne détourne pas le projet initial. Par exemple, je n'interviendrai pas dans la sélection d'une entreprise partenaire, même si mon choix eut été différent, à condition que le processus d'insertion de la personne handicapée participe au bien être de la personne. Je contrôlerai à posteriori le travail en réseau.

Dans ce dispositif, je serai confronté à mon rôle de garant et de fédérateur :

- Je serai garant du projet et devrai le suivre tout au long des étapes de sa réalisation.

---

<sup>1</sup> Henri VACQUIN “ Changer de changement ”, Droit Social, février 1990.

- Je devrai fédérer l'équipe autour de différents axes et orientations de travail, toutes les personnes (professionnels, personnes handicapées) devant être considérées comme un ensemble de ressources capables d'appréhender les situations et d'y apporter des solutions.

La délégation et le contrôle, que je vais aborder maintenant, sont deux gages de cohérence du dispositif.

### **3.10.1 Savoir déléguer pour mobiliser les énergies.**

*“ Si l'on veut qu'un individu mobilise son énergie, il lui faut dans l'organisation un espace d'autonomie où il puisse faire à sa manière ”<sup>1</sup>*. Or, je pense que cette marge de manoeuvre peut-être réalisé par le biais des délégations.

Prenant donc cette affirmation à mon compte, et pensant que cette délégation ne peut être vécue comme un abandon par le directeur s'il a déterminé le champ dans lequel elle va s'exercer, j'ai imaginé une organisation qui intègre ces principes. Elle nécessite de prendre en compte le projet, l'aspect réglementaire (convention collective) et le bien être des personnels. Pour les chargés d'insertion, ces impératifs impliqueront l'organisation suivante :

- Ils géreront leur temps de travail de façon tout à fait indépendante.
- Ils organiseront leur temps d'accompagnement et contacts avec nos partenaires comme ils l'entendent.
- Ils traiteront de l'intégralité des problèmes rencontrés avec les interlocuteurs concernés.

En effet, il est de mon rôle de fixer les contours de la délégation et ses modalités en fonction du degré d'implication demandé. Cette stratégie de partage impose de connaître les personnels, leur technicité qui détermine le degré de ce qui peut être délégué. Ce sont des éléments à prendre en compte lors de la campagne de recrutement. Il me faudra choisir des

---

<sup>1</sup> Henri VACQUIN, Texte cité supra page 66.

collaborateurs qui, au delà des connaissances techniques, aient une expérience et un charisme réel. “ *Qui dit déléguer dit choisir des collaborateurs compétents* ”<sup>1</sup>.

La délégation suppose un retour de la part de son détenteur. Il doit rendre compte de celle-ci tant auprès du directeur que dans l'équipe dans laquelle il évolue. Dans ce but, j'ai prévu de mettre en place une réunion chaque semaine où les chargés d'insertion feront part de leur travail (accompagnement effectué, observations, questionnement, difficultés rencontrées, partenariat conclu ou non) aux autres membres de l'équipe. Cette réunion aura, dans mon esprit, une double fonction : celle de contrôle et celle de régulation. En effet, il ne peut y avoir confiance sans contrôle car chaque acteur sera appelé à évoluer dans un fonctionnement institutionnel inscrit dans le temps. D'autre part, la nature du travail des chargés d'insertion pousse à être seul face à des personnes en difficulté. Ils seront donc soumis à des enjeux dans lesquels ils seront amenés à se positionner et à décider. Le risque étant que plus les difficultés seront grandes et donc prenantes et plus les chargés d'insertion auront peut-être le réflexe de s'isoler. Lors des réunions hebdomadaires, il m'importera d'être vigilant et d'être à l'écoute des professionnels qui sont sur le terrain. Les thèmes abordés, les comportements des participants me fourniront autant d'indicateurs sur l'ambiance et la cohésion de l'équipe.

Compte tenu de cette délégation importante, il est prévu également au moins deux entretiens formels par an avec chaque professionnel délégué afin de vérifier la pertinence, la cohérence de la délégation en lien avec le projet. Ce temps me servira à vérifier que le chargé d'insertion est toujours en adéquation avec le contenu de la délégation fixée. Je pourrai ainsi mesurer les éventuelles dérives pour conserver l'efficacité de cette délégation.

La spécificité du C.A.T. hors murs et notre pratique au sein d'un réseau mettent l'accent sur ma fonction de dynamisation du personnel et de socialisation (soutenir et créer du lien) tant pour les personnes handicapées que pour les personnels. D'où, encore une fois, l'intérêt de bien choisir mes collaborateurs et de mettre en place des dispositifs afin de développer leurs compétences pour favoriser une adaptation permanente.

---

<sup>1</sup> J.M. MIRAMON, D. COUET, J.B. PATURET, “ Le métier de Directeur, techniques et fictions ”, Editions ENSP, Rennes 1992, page 121.

### 3.10.2 La formation permanente : Un axe essentiel de la gestion du personnel.

Compte tenu de la diversité des réseaux dans lesquels toute l'équipe est appelée à travailler, la question de la formation m'apparaît comme un axe à privilégier. Ce qui se traduira par la formalisation d'une politique de formation. A cet effet, j'ai inscrit une ligne budgétaire " frais, colloques et séminaires " dans le cadre du budget prévisionnel. La formation continue permet l'adaptation et l'évolution des personnels de la structure. Je conçois celle-ci comme un outil puissant et intéressant pour conduire une équipe et aussi pour exercer une gestion des actions à partir de notre projet directement relié au terrain. Les objectifs généraux de la formation au sein du C.A.T. se définissent :

- **En terme de savoir**, par l'acquisition de connaissances (organisation de l'entreprise, ergonomie...).

- **En terme de savoir faire**, par l'acquisition d'aptitudes, de capacités à utiliser des méthodes, des techniques (évaluation, bilans...).

- **En terme de savoir-être**, par l'acquisition d'aptitudes et d'une démarche commune et cohérente facilitant la communication au sein de l'équipe.

Compte tenu du faible effectif du personnel, le plan de formation se formalisera au cours de notre activité.

Notre participation à diverses formations permettra d'élargir nos champs d'actions et de faire connaître notre projet à l'extérieur.

Le directeur a donc un rôle prépondérant à jouer dans la formation des professionnels de la structure qu'il dirige. Par elle, il va pouvoir identifier les besoins et y répondre. Il va permettre à l'équipe de franchir des étapes, de faciliter un changement tout en restant dans l'axe du projet.

Tout projet, pour devenir effectif, doit être financièrement réalisable et tenir compte d'un certain nombre de paramètres (frais de personnel, fonctionnement et investissement). D'autre part, pour le cas particulier du C.A.T. hors murs, avant de présenter le budget prévisionnel, je me dois d'explicitier la façon dont les personnes handicapées seront rémunérées.

### **3.11 REMUNERATION DE LA PERSONNE HANDICAPEE.**

La personne handicapée a le statut juridique de “travailleur handicapé” en centre d’aide par le travail. La rémunération minimale versée en C.A.T. est de 5% du SMIC<sup>1</sup>. La rémunération est calculée selon plusieurs critères. Elle est issue du montant de la prestation négociée avec l’entreprise dans laquelle la personne est mise à disposition. Les critères de calculs de la prestation sont évalués en fonction des capacités professionnelles estimées de la personne, des prestations réalisées, et des caractéristiques de l’entreprise d’accueil. En fonction de tous ces critères, une estimation est faite par l’équipe technique du C.A.T. avec l’entreprise, en veillant à ce que la personne handicapée soit rémunérée à la plus juste valeur de ses capacités professionnelles.

Le montant de la rémunération versée au travailleur handicapé et le montant de la prestation facturée à l’entreprise sont différents. La rémunération ne peut jamais être supérieure au montant de la prestation facturée à l’entreprise.

Dans le cas d’un emploi à temps partiel, la rémunération et le complément de rémunération sont au prorata temporis.

Pendant la période d’essai, le travailleur handicapé percevra un pécule et conservera la couverture sociale qu’il avait précédemment.

La ressource que le C.A.T. perçoit par la mise à disposition sert à rémunérer la personne handicapée, mais elle a également pour objet la couverture des charges suivantes :

#### - Charges fixes

- Charges sociales patronales légales imposées par les textes
- La différence de charge que le C.A.T. supporte sur le complément des rémunérations et ce que l’Etat leur rembourse réellement. En effet, la Direction Départementale du Travail et de l’Emploi ne prend pas en charge certaines charges sociales (formation continue, logement, etc.)

#### - Autres charges

- Frais de déplacements

- La constitution de réserve

Le C.A.T. constitue une mise en réserve d'une année sur l'autre de ses excédents de l'activité commerciale qui permet, en cas d'inactivité professionnelle de la personne handicapée, de maintenir la rémunération pendant une période minimale de 4 mois.

### **3.12 BUDGET DU C.A.T.**

Le C.A.T. hors murs est employeur de personnes mises à disposition en entreprise, ou en collectivités locales et territoriales. Il n'a pas d'activité économique propre. Sa mise en oeuvre ne nécessite ni d'équipement lourd, ni de charge excessive en personnel, ce qui réduit son coût. De plus, l'absence d'outil de production, conjointement au mode de rémunération de base des personnes handicapés, permet une participation moindre de l'Etat sous forme de complément de rémunération. Le C.A.T. ne réalise aucune plus-value sur le travail des bénéficiaires

Nous présentons deux budgets distincts, le budget social et le budget de production et de commercialisation.<sup>2</sup> L'activité sociale est intégralement prise en charge par l'Etat et l'activité économique totalement autofinancée.

- Présentation du budget annexe de production et de commercialisation.

La totalité des recettes est reversée aux personnes handicapées sous forme de salaire ou d'actions visant à leur autonomie sociale et professionnelle.

Les comptes de produit

Ils comprennent essentiellement les sommes facturées mensuellement aux clients (entreprises, collectivités locales ou territoriales) pour les prestations de mise à disposition, les compléments de rémunération dus au titre de la garantie de ressources versée par la D.E.T.E.F.P. (Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle).

---

<sup>1</sup> Décret n° 77-1465 du 28/12/77 modifié par le Décret 90-448 du 31/05/90.

<sup>2</sup> Décret n°95-714 du 9 mai 1995 relatif à la gestion budgétaire et comptable des centres d'aide par le travail.

### Les comptes de charges

Ils représentent la part de rémunération versée aux personnes handicapés par le C.A.T., le complément de rémunération, les frais de déplacements et des dotations spécifiques nécessaires au maintien de l'activité professionnelle.

Concernant les investissements, conformément à la spécificité du C.A.T. hors murs, il n'y a pas de structure de production, il n'y aura, comme investissements que l'achat de deux vélomoteurs pour dépannage occasionnel et leur amortissement.

- Présentation du budget social.

Les charges du budget principal de l'activité sociale comprennent principalement les frais entraînés par le soutien éducatif et médico-social des personnes handicapées dans leur activité à caractère professionnel et par le fonctionnement propre de la structure. Le C.A.T. hors murs appliquera la convention collective du 15 mars 1966.

### **EVOLUTION DE LA CAPACITE D'ACCUEIL ET TABLEAU DES EFFECTIFS CORRESPONDANT PLUS TOTAL DES CHARGES ANNUELLES ET COUT PAR PLACE.**

Nombre de places Agées	15	20	25	30	30
Effectif du Pers. suivant la montée en charge	1 ETP Dir.adj. 0,75 Secrétaire 0,05 Psychiat. 0,5 Chargé d'insertion	1 ETP Dir.adj. 0,75 Secrétaire 0,05 Psychiat. 1 ETP Chargé d'insertion	1 ETP Dir.adj. 1 ETP Secrétaire 0,05 Psychiat. 1,5 ETP Chargé d'insertion	1 ETP Dir.adj. 1 ETP Secrétaire 0,05 Psychiat. 2 ETP Chargé d'insertion	1 ETP Dir.adj. 1 ETP Secrétaire 0,05 Psychiat. 2 ETP Chargé d'insertion
<b>TOTAL</b>	<b>2,30 ETP</b>	<b>2,80 ETP</b>	<b>3,55 ETP</b>	<b>4,05 ETP</b>	<b>4,05 ETP</b>
Total des charges	812 707,00 F	934 326,00 F	1 084 619,00 F	1 224 124,00 F	1 231 714,00 F
<b>Coût par place</b>	<b>54 180,00 F</b>	<b>46 716,00 F</b>	<b>43 385,00 F</b>	<b>40 804,00 F</b>	<b>41 057,00 F</b>

Outre le fait de favoriser une insertion sociale en milieu ordinaire, l'intérêt de cette formule innovante est de présenter un coût de revient plus faible que les structures traditionnelles (le coût moyen de la place en 1998 dans le département du Puy de Dôme était de 65106F.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Revue URIOPSS Février 1999 n°81, A propos des C.A.T.

Cependant, il est nécessaire de rappeler que ce dispositif ne peut convenir qu'à certaines personnes handicapées.

### **Conclusion à la troisième partie**

Comme nous l'avons vu, le marché de l'emploi a changé. Dans ce contexte, les structures de travail protégé ont essayé de trouver leur place en adaptant leurs pratiques. Même si des progrès sont encore à réaliser, le souci du bien être de la personne dans son cadre professionnel, le travail en partenariat sont des réalités mises en oeuvre au quotidien. Je constate que les jeunes accueillis en IMPRO peuvent encore réaliser des stages en C.A.T. malgré le manque de places et la pression qui s'y exerce. Les acquis du travail protégé ne doivent pas être remis en question. Ce qu'il faut, c'est rechercher davantage le sens et le lien entre le social et l'économique.

Nous devons promouvoir une dynamique professionnelle de la personne handicapée. Il faut lui permettre d'être, compte tenu de ses possibilités et non de celles du marché, un acteur économique et social. C'est ce que je veux proposer avec la création d'un C.A.T. hors murs. Il est également nécessaire de rappeler à leur devoir de citoyenneté l'Etat, les collectivités locales et territoriales et les entreprises. Mais il est important de bien respecter la mission et l'identité de chaque structure. Les C.A.T. sont et doivent rester des lieux permanents ou provisoires où sont proposés des formes d'emploi adapté et de soutiens sociaux. Ce ne sont pas des centres de formation ni des services de placement.

## CONCLUSION

Promouvoir la personne handicapée citoyenne, nous l'avons vu, ne va pas de soi. Cela suppose que chacun des professionnels de l'institution considère les personnes accueillies comme des êtres de désir et comme des citoyens au même titre qu'eux.

La mobilisation du personnel a permis de réinterroger notre pratique au regard du respect au quotidien de cette primauté de la personne et d'élaborer des réponses individualisées favorisant le respect des droits et l'expression des personnes en tenant compte des possibilités de chacun. Pour importantes qu'elles soient, les réponses ne suffisent pas pour l'avenir, elles demandent sans cesse d'être adaptées en fonction des jeunes accueillis, de leurs familles et des politiques sociales.

Repenser le dispositif aujourd'hui, c'est se projeter sans cesse pour passer des intentions aux actes. C'est ce qui nous a amenés à sortir du cadre de L'I.M.E. et à envisager une continuité en créant un nouvel espace possible : le C.A.T. hors murs.

Mais, ce passage proposé de L'I.M.E. à l'extérieur nous amène à poser une question : Pourrons nous vivre ensemble ? A celle-ci, Alain TOURAINE propose une réponse : “ *Nous ne pouvons vivre ensemble, c'est-à-dire combiner l'unité d'une société avec la diversité des personnalités et des cultures, qu'en plaçant l'idée de **Sujet personnel** au centre de notre réflexion et de notre action* ”<sup>1</sup>.

Alors, sans nier les fonctions propres à chacun, donc sans contester à l'entreprise son rôle productif et de profit, elle peut, elle aussi, s'engager dans cette citoyenneté dans le sens d'une volonté et d'une conscience collective. J'ai pu rencontrer des interlocuteurs prêts à s'engager

---

<sup>1</sup> Alain TOURAINE, “ Pourrons-nous vivre ensemble ?, égaux et différents ”, Edition FAYARD, 1997, page 29.

et à participer à notre action<sup>1</sup>. Cet état d'esprit qui consiste à prendre en considération la personne en difficulté, doit être l'affaire de tous, entreprise comprise, et nous oblige, dans la cohérence, à être inventifs, à prendre des risques dans les dispositifs à mettre en place. Je pense que certaines dispositions légales concernant les personnes handicapées devraient être revues. Par exemple, il sera certainement nécessaire, dans l'avenir, de réinterroger le statut juridique de travailleur handicapé et son mode de rémunération afin qu'il favorise davantage son intégration.

Mon rôle de directeur est d'expliquer, de rassurer les partenaires de façon à ce qu'ils puissent dépasser leurs craintes, leurs difficultés. Il est parfois nécessaire de dissiper les représentations négatives des uns et des autres. Cela demande de s'inscrire dans des nouveaux rapports et indique bien que cette citoyenneté ne se situe plus dans une volonté d'assistance mais dans une volonté active de solidarité, de reconnaissance de l'autre. Pour reprendre les propos d'Alain TOURAINE : *“ Il faut sortir des morales du devoir et reconnaître à chacun le droit et la capacité de combiner son identité culturelle et sa participation à l'univers technique. Ainsi, seulement pourrons-nous vivre ensemble, égaux et différents ”*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Voir annexe 5.

<sup>2</sup> A. TOURAINE, opus cité supra page 74, en quatrième de couverture.

## BIBLIOGRAPHIE

### LIVRES

ARENDDT Hannah, *La condition de l'homme moderne*, Editions CALMANN-LEVY, Paris 1995.

CASTEL Robert, *Les métamorphoses de la question sociale*, Editions FAYARD, Paris 1995.

CROZIER Michel, *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel* InterEditions, Paris 1989.

DUBET François, MARTUCCELLI Danilo, *Dans quelle société vivons-nous ?*, Editions SEUIL, Paris 1998.

JEANNE Philippe, LAURENT Jean-Paul, *Enfants et Adolescents handicapés. Pour une prise en charge qualitative du handicap*, Editions E.S.F., Paris 1998.

LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social. Contexte, méthode, outils*. Editions DUNOD, Paris 1998.

MEIRIEU Philippe, *Frankenstein Pédagogue*, Editions E.S.F., Paris 2<sup>ème</sup> Edition, 1997.

MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Editions E.N.S.P., Rennes 1996.

MIRAMON J.Marie, COUET Denis, PATURET J.Bernard, *Le métier de Directeur, techniques et fictions*, Editions E.N.S.P., Rennes 1992.

SELVINI Michel, *Dans les coulisses de l'organisation*, Editions E.S.F., Paris 1984.

SERRES Michel, *Le tiers instruit*, Collection FOLIO ESSAIS, Paris, 1992.

TOURAINÉ Alain, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*, Editions FAYARD, Paris 1997.

ZRIBI Gérard, *L'avenir du travail protégé ? Centres d'aide par le travail et intégration*, Editions E.N.S.P., Rennes 1998.

### REVUES

A.S.H., article, *Nouveau recul du chômage en juillet 1999*, N°2131 du 3/9/99.

A.S.H., article, *La DAS précise les objectifs du plan de création de places pour adultes handicapés*. N°2131 du 3/9/99.

AUTREMENT, Série Morales, *La responsabilité. La condition de notre humanité*. N°14, janvier 1994.

DROIT SOCIAL, article d'Henri VACQUIN : *changer de changement*, février 1990.

EMPAN, article de J.B. PATURET, *Ethique et citoyenneté et intervention sociale*, N°31, septembre 1998.

LIEN SOCIAL, article de Dominique ROLIN, *Evaluer, oui mais...*, N°392, du 3/04/1997.

MOUV'ANCE, *Le conseil d'établissement*, N°27 1<sup>ère</sup> partie, juillet 1994 et N°28, 2<sup>ème</sup> partie, octobre 1994.

REVUE POUR L'EVALUATION AU POUVOIR, article de Michel TACHON, *L'évaluation du travail social, une question politique*. N°107, page 6.

T.S.A., article rapportant les conclusions d'Anne-Marie COUDERC, ministre déléguée à l'emploi devant le conseil des ministres du 5/3/97 consacré à la politique du handicap, 7/3/97.

UNION SOCIALE, Article de François ROLIN, *L'éminente dignité de la personne*, N°46 février 1992.

U.R.I.O.P.S.S., *A propos des C.A.T.*, N°81, février 1999.

## DOCUMENTS

A.G.E.F.I.P.H., Rapport d'activité 1998.

ANNALES de VAUCRESSON, Services d'études 1993, Article de G. FICHE, *L'autonomie et l'insertion, l'hébergement éducatif*.

Article de Marie-France JACQMIN, *Droits et devoirs des professionnels*, colloque A.R.I.M.C., Bordeaux 12/13 novembre 1992.

Article du journal LIBERATION du 1/9/99, *La France se reprend à rêver au plein emploi*.

Article de Dominique COUILLAUD, *La participation des familles et ses enjeux*, colloque A.R.I.M.C., Bordeaux 12/13 novembre 1992.

LES CAHIERS du C.T.N.E.R.H.I., N°20, page 42, 1982, *Handicap et inadaptation*, ZUCMAN Elisabeth, *L'identification individualisée pluridimensionnelle de la situation des personnes handicapées ou en difficulté d'adaptation en France*.

<b>ANNEXES</b>
----------------

**Annexe 1:** Courrier de l'A.G.E.F.I.P.H. au CAT Hors Murs du 1<sup>er</sup> juin 1999.

**Annexe 2:** Convention de mise à disposition établie entre le C.A.T. Hors Murs et l'entreprise.

**Annexe 3:** Courrier GRETA RIOM au C.A.T. Hors Murs en date du 28 juin 1999.

**Annexe 4:** Courrier du groupe d'étude pour l'insertion sociale des personnes porteuses d'une trisomie 21 du Puy de Dôme au C.A.T. Hors Murs en date du 6 mai 1999.

**Annexe 5:** Courriers d'engagement provenant de diverses entreprises.