

**ÉVOLUTION DE LA COMMANDE SOCIALE  
EN C.A.T.  
ET REFONTE DU PROJET  
D'ÉTABLISSEMENT A VISÉE INTÉGRATIVE**

**INIGUEZ Régine**

# SOMMAIRE

|  |             |
|--|-------------|
| <b>INTRODUCTION</b>  | <b>p 7</b>  |
| <b>1 Le Centre d'Aide par le Travail,<br/>entreprise médico-sociale confrontée à une évolution des besoins</b>   | <b>p 9</b>  |
| <b>1.1 Le CAT, lieu de rencontre réglementé du handicap et du travail</b>  | <b>p 10</b> |
| <b>1.1.1 L'entreprise CAT</b>  | <b>p 11</b> |
| <b>1.1.2 La main d'œuvre du CAT</b>  | <b>p 12</b> |
| <b>1.1.3 Le travail en CAT</b>   | <b>p 13</b> |
| <i>1.1.3.1 L'encadrement technico-éducatif</i>   | p 14        |
| <i>1.1.3.2 L'insertion en milieu ordinaire</i>   | p 14        |
| <i>1.1.3.3 Le CAT et les familles</i>  | p 15        |
| <b>1.2 Présentation de l'établissement : le CAT Aquitaine Meubles</b>  | <b>p 17</b> |
| <b>1.2.1 ...Géré par l'ADAPEI...</b>   | <b>p 17</b> |
| <b>1.2.2 ...Depuis sa création en 1976...</b>  | <b>p 18</b> |
| <i>1.2.2.1 En 1976</i>   | p 18        |
| <i>1.2.2.2 En 1982-1983</i>  | p 18        |
| <i>1.2.2.3 De 1988 à 1991</i>  | p 19        |
| <i>1.2.2.4 En 1991-1992</i>  | p 19        |
| <i>1.2.2.5 Dès 1993</i>  | p 20        |
| <b>1.2.3 ...Aujourd'hui...</b>   | <b>p 21</b> |
| <i>1.2.3.1 Les activités proposées</i>   | p 21        |
| <i>1.2.3.2 Une équipe à deux cultures</i>  | p 23        |
| <i>1.2.3.3 Les personnes accueillies</i>   | p 25        |
| <b>1.3 Le contexte du CAT Aquitaine Meubles : une évolution<br/>de la commande sociale</b>                       | <b>p 31</b> |
| <b>1.3.1 Une catégorie de bénéficiaires qui ne trouverait<br/>    plus sa place : une prestation questionnée</b> | <b>p 31</b> |
| <b>1.3.2 Une équipe qui craint le changement</b>   | <b>p 32</b> |
| <b>1.3.3 Une refonte nécessaire du projet d'établissement</b>  | <b>p 33</b> |

|  |             |
|--|-------------|
| <b>2 De l'exclusion des moins productifs à la refonte du projet d'établissement : les concepts</b> | <b>p 35</b> |
| <b>2.1 Handicap et vieillissement</b>  | <b>p 36</b> |
| <b>2.1.1 La notion de vieillissement</b>   | <b>p 36</b> |
| <i>2.1.1.1 Le vieillissement biologique</i>  | p 37        |
| <i>2.1.1.2 Les facteurs externes</i>   | p 37        |
| <b>2.1.2 Le vieillissement précoce</b>   | <b>p 38</b> |
| <b>2.2 Le travail et le temps choisi</b>   | <b>p 41</b> |
| <b>2.2.1 Le travail, facteur d'identité personnelle et d'insertion sociale</b>                     | <b>p 41</b> |
| <i>2.2.1.1 Les penseurs du travail</i>   | p 41        |
| <i>2.2.1.2 La division du travail et la qualification</i>  | p 42        |
| <b>2.2.2 Le travail autrement : vers le temps choisi</b>   | <b>p 44</b> |
| <b>2.3 L'intégration de la personne handicapée</b>   | <b>p 47</b> |
| <br>   |             |
| <b>3 Une adaptation de la prestation : le projet de la directrice</b>                              | <b>p 52</b> |
| <b>3.1 Les objectifs du projet</b>   | <b>p 54</b> |
| <b>3.1.1 Privilégier un accueil de qualité pour tous les travailleurs handicapés</b>               | <b>p 54</b> |
| <b>3.1.2 Pérenniser l'avenir économique du CAT</b>   | <b>p 55</b> |
| <b>3.1.3 Mobiliser l'équipe</b>  | <b>p 56</b> |
| <b>3.2 Réorganiser les services</b>  | <b>p 58</b> |
| <b>3.2.1 Redonner une dimension sociale</b>  | <b>p 58</b> |
| <i>3.2.1.1. Embauche d'un psychologue</i>  | p 58        |
| <i>3.2.1.2 Vacances de médecin psychiatre</i>  | p 59        |
| <i>3.2.1.3 Renforcer la mission du service social</i>  | p 59        |
| <b>3.2.2 Créer une section annexe</b>  | <b>p 60</b> |
| <i>3.2.2.1 La population concernée</i>   | p 60        |
| <i>3.2.2.2 La prise en charge</i>  | p 61        |
| <i>3.2.2.3 L'organisation</i>  | p 61        |
| <i>3.2.2.4 L'encadrement</i>   | p 62        |
| <i>3.2.2.5 Les moyens techniques</i>   | p 62        |
| <i>3.2.2.6 L'utilisation de l'environnement</i>  | p 63        |
| <i>3.2.2.7 Le budget</i>   | p 63        |
| <i>3.2.2.8 Le plan de financement</i>  | p 64        |

|   |             |
|---|-------------|
| <b>3.3 Mobiliser les ressources humaines</b>            | <b>p 65</b> |
| <b>3.3.1 La formation</b>                               | <b>p 65</b> |
| 3.3.1.1 <i>La formation des travailleurs handicapés</i> | p 65        |
| 3.3.1.2 <i>La formation du personnel</i>                | p 67        |
| <b>3.3.2 La communication</b>                           | <b>p 70</b> |
| 3.3.2.1 <i>La communication interne</i>                 | p 70        |
| 3.3.2.1.1 <i>Auprès des usagers</i>                     | p 70        |
| 3.3.2.1.2 <i>Auprès du personnel</i>                    | p 71        |
| 3.3.2.2 <i>La communication externe</i>                 | p 72        |
| 3.3.2.2.1 <i>Auprès des familles</i>                    | p 72        |
| 3.3.2.2.2 <i>Auprès du conseil d'administration</i>     | p 74        |
| 3.3.2.2.3 <i>Auprès des partenaires extérieurs</i>      | p 75        |
| <b>3.4 L'évaluation</b>                                 | <b>p 76</b> |
| <b>CONCLUSION</b>                                       | <b>p 79</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES</b>                      | <b>p 82</b> |
| <b>ANNEXES :</b>  | <b>p 85</b> |
| Annexe A : organigramme de l'ADAPEI des Landes          | p 86        |
| Annexe B : organigramme du CAT Aquitaine Meubles        | p 88        |
| Annexe C : évaluation des travailleurs handicapés       | p 90        |
| Annexe D : programme de formation du personnel          | p 94        |
| Annexe E : calendrier de réalisation                    | p 98        |

## Liste des tableaux

|                  |  |      |
|------------------|--|------|
| <b>Tableau 1</b> | Date d'entrée et qualification du personnel                                | p 18 |
| <b>Tableau 2</b> | Répartition des travailleurs handicapés<br>par rapport au temps de travail | p 21 |
| <b>Tableau 3</b> | Financement des charges fixes de la section annexe                         | p 58 |
| <b>Tableau 4</b> | Récapitulatif des charges pour une personne<br>en section annexe           | p 59 |
| <b>Tableau 5</b> | Plan de financement  | p 59 |

## Liste des graphiques

|                  |   |      |
|------------------|---|------|
| <b>Figure 1.</b> | La pyramide d'âge des travailleurs handicapés                       | p 20 |
| <b>Figure 2.</b> | La répartition des travailleurs handicapés<br>par taux d'invalidité | p 20 |

## Liste des abréviations

|         |   |
|---------|---|
| ADAPEI  | Association Départementale des Parents et Amis d'Enfants handicapés mentaux                 |
| AGEFIPH | Association nationale de la GEstion du Fonds pou l'Insertion Professionnelle des Handicapés |
| ASFO    | ASsociation de FOrmation  |
| BAPC    | Budget Annexe de la Production Commerciale  |
| BPAS    | Budget Prévisionnel pour l'Activité Sociale   |
| CA      | Conseil d'Administration  |
| CAFETS  | Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Educateur Technique Spécialisé                        |
| CAT     | Centre d'Aide par le Travail  |
| CDES    | Commission Départementale de l'Education Spéciale   |
| COTOREP | COMmission Technique d'Orienteation et de REclassement Professionnel                        |
| CREAHI  | Centre Régional d'Aquitaine d'Etudes et d'Action sur les Handicaps et Inadaptations         |
| DASS    | Direction des Affaires Sanitaires et Sociales   |
| ETP     | Equivalent Temps Plein  |
| GRETA   | GRoupement d'ETAbblissement   |
| IME     | Institut Médico Educatif  |
| IMPRO   | Institut Médico Professionnel   |
| OST     | Organisation Scientifique du Travail  |
| PAUF    | Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de Formation  |
| SAIS    | Service d'Accompagnement d'Insertion et de Suite  |
| UNAPEI  | Union Nationale des Associations de Parents et Amis d'Enfants handicapés mentaux            |

# INTRODUCTION



Le CAT Aquitaine Meubles est un établissement médico-social recevant 114 travailleurs handicapés mentaux dans la banlieue dacquoise.

Ce CAT (Centre d'Aide par le Travail) créé à l'origine pour occuper de jeunes adultes par des activités à visée occupationnelle a connu une profonde mutation en 1991 lorsqu'il a été installé en zone industrielle de la banlieue dacquoise. Les mauvais résultats économiques, une mission nouvelle visant l'épanouissement des travailleurs handicapés provoque la réorganisation de cet établissement.

L'Association considérant que le CAT doit tendre à l'insertion professionnelle des personnes handicapées et que cette intégration ne peut se faire que dans des entreprises, fait le pari d'un CAT industriel fabriquant des meubles et se tourne résolument vers la production et donc vers plus de productivité.

Cette évolution a modifié d'une part la nature des embauches du personnel pour un établissement requérant plus de techniciens de la production, d'autre part les pratiques et la nature des prestations, le travailleur handicapé étant considéré comme un ouvrier à part entière. Ainsi, du fait de cette évolution, coexistent deux types de personnels d'encadrement.

Actuellement, une partie des travailleurs handicapés accueillis a vieilli et ne retrouve plus sa place dans cette structure.

Or, la circulaire 60 AS du 8 Décembre 1978, donne aux CAT une double mission économique et sociale qui permet de faire accéder les personnes handicapées à un monde ordinaire du travail ou à un atelier protégé.

Redonner au CAT la possibilité d'offrir un environnement capable de répondre le mieux possible aux personnes accueillies se heurte à de fortes résistances. Les professionnels sont restés très attachés aux valeurs du projet mis en place il y a dix ans.

Notre mission est délicate puisqu'il s'agit de trouver les leviers pour donner un sens nouveau au CAT, aux professionnels sans nier les acquis et tout en tenant compte des besoins des travailleurs handicapés, de l'environnement et des politiques sociales.

La contrainte du marché, la réactivité que doit avoir le CAT pour conserver ses clients semblent rendre cette prise en charge plus difficile à obtenir.

Le CAT possède une double mission : il doit être un acteur économique et un instrument d'intégration sociale. Si ces deux aspects ne sont pas antinomiques, ils n'en sont pas moins difficile à concilier. L'économique doit être au service du social.



Prendre en compte l'évolution de la population concernée, son vieillissement, offrir un environnement capable de répondre le mieux possible aux besoins individuels, aux attentes des familles et de l'Association est une nécessité qui doit amener l'équipe à se réapproprier un projet en adaptant ses pratiques.

Mais lorsqu'il s'agit d'interroger le fonctionnement d'un établissement, d'adapter et de faire évoluer les pratiques, il est fréquent d'éveiller des craintes, augmentant les clivages, rigidifiant les positions.

Dans notre travail, nous examinerons le cadre juridique du CAT, comment l'établissement, par son histoire et par les choix associatifs, s'est construit une identité qui aujourd'hui est questionnée au vu de l'évolution et de la diversification des besoins des usagers.

Ensuite, nous montrerons comment malgré le vieillissement, l'évolution du support travail et la volonté d'intégration intra et extra muros des travailleurs handicapés, nous pouvons proposer un nouveau projet d'établissement à visée intégrative.

Enfin, notre troisième partie, proposera les moyens que nous souhaitons mettre en place pour atteindre ses objectifs.

# **PREMIERE PARTIE**



## **Le CAT, entreprise médico-sociale confrontée à une évolution des besoins**

Le centre d'aide par le travail est un établissement médico-social destiné à promouvoir l'insertion sociale et professionnelle de la personne handicapée mentale par un accès au monde du travail, symbole de son appartenance à la collectivité.

Il offre aux « adolescents et adultes handicapés qui ne peuvent momentanément ou 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 ainsi qu'un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration ».<sup>1</sup>

Chaque association gestionnaire, chaque équipe de direction, appose sa marque dans le souci de répondre au mieux aux besoins locaux mais dans le respect du cadre juridico-conceptuel défini par les textes.

Après avoir examiné ce cadre, nous présenterons le CAT Aquitaine Meubles.

## **1.1 Le CAT, lieu de rencontre réglementé du handicap et du travail**

Les ordonnances de création de la Sécurité Sociale en 1945 prévoyaient la rééducation fonctionnelle et la réadaptation professionnelle des handicapés dont les principes sont précisément définis par la loi du 23 novembre 1957. Cette même loi régit le travail « protégé ».

*Les lois du 30 juin 1975* marquent une nouvelle étape.

Dès lors, le cadre législatif et réglementaire s'appuie sur trois lois et une circulaire :

- \* *la loi 75-534* d'orientation en faveur des personnes handicapées qui a pour objectif d'affirmer et de garantir les droits fondamentaux des personnes handicapées. Elle comporte aussi la mise en place de la COTOREP, la réglementation du secteur protégé,
- \* *la loi 75-535* dite loi sociale qui concerne les structures d'accueil des handicapés,
- \* *la circulaire 60 AS* du 8 décembre 1978 traite de la vocation des CAT,
- \* enfin, *la loi 87-517* du 10 juillet 1987 fixe une obligation d'emploi des travailleurs handicapés dans le milieu ordinaire de travail.

---

<sup>1</sup> Article 167 du Code de la Famille et de l'Aide Sociale.

### 1.1.1 L'entreprise CAT

Le CAT est « une structure de mise au travail ». Il « se rapproche à cet égard d'une entreprise ». <sup>2</sup>

Ainsi, il se présente comme une entreprise de main d'œuvre au service exclusif de personnes handicapées, employées à la fabrication de produits ou à des prestations de services qui débouchent dans un circuit commercial. Il occupe une niche dans l'activité économique de la Nation. La référence au travail est forte et sans ambiguïté.

A l'entreprise il emprunte l'esprit et le dynamisme dans la recherche des marchés, les contraintes horaires, la rigueur et le souci de la qualité des prestations, dont les recettes, tous frais déduits, permettront d'assurer la rémunération des ouvriers handicapés, proportionnelle à leur productivité... mais là s'arrête la comparaison.

Le chômage est interdit au CAT<sup>3</sup>, quel que soit le flux des commandes, qui peut varier dans le temps, selon les aléas de l'environnement économique.

Aussi les travailleurs handicapés n'ont pas le statut de salarié, ils n'ont pas de contrat de travail.

Toutefois, les dispositions du Code du Travail relatives à l'hygiène, à la sécurité et à la médecine du travail s'appliquent dans ces établissements.<sup>4</sup>

Le statut de la personne handicapée découle bien de celui du CAT : c'est une institution médico-sociale et non une unité économique de production.

D'ailleurs, la circulaire 60 AS exclut :

- \* les tendances « productivistes », c'est à dire les tendances à faire du rendement sans qu'apparaisse un projet de réadaptation social de la personne handicapée : le travail n'est pas une fin en soi mais un moyen de socialisation et de revalorisation de l'image de soi,
- \* la tendance « occupationnelle » qui pourrait traduire le manque de confiance dans les capacités des usagers.

---

<sup>2</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative à la vocation des CAT § 110.

<sup>3</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 § 312.

<sup>4</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 § 311.

Les séjours sont de très longue durée, parfois une vie entière. Le facteur « vieillissement précoce » affecte les capacités de certains sans qu'il soit possible d'opérer des transferts vers d'autres établissements. La COTOREP décide de l'admission dans ce type d'établissement.

En fait, le CAT est le lieu de confrontation de deux logiques qui pourraient paraître a priori incompatibles :

- \* une logique d'économie de marché,
- \* une logique de l'humain et de son devenir social.

Il oscille en permanence dans un compromis, parfois conflictuel entre ces deux tendances.

La circulaire 60 AS précise : « aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée ».

### **1.1.2 La main d'œuvre du CAT**

Le CAT accueille des personnes handicapées âgées d'au moins vingt ans, orientées par la COTOREP. L'accueil est possible à partir de seize ans sous réserve de l'accord de la CDES.

Il est composé d'adultes, hommes et femmes de tous âges, tous affectés d'un handicap plus ou moins grave, le plus souvent reconnu dès la naissance et stabilisé. La capacité de travail doit être inférieure au tiers de la capacité normale mais peut être supérieure lorsque le besoin d'un soutien médical, éducatif, social ou psychologique le justifie.

En sont exclus :

- \* ceux dont les troubles de la conduite ou les affections psychiatriques évolutives dépassent le seuil de tolérance ou mettent la sécurité en péril et nécessitent une autre prise en charge,
- \* ne relèvent pas d'un CAT, en principe, les travailleurs handicapés capables d'un travail protégé proche de la normale, reconnu par un salaire propre à assurer l'essentiel de leur subsistance et la reconnaissance d'un statut de travailleur.

Le CAT offre un cadre de travail en entreprise, à l'opposé d'une structure d'activités distrayantes ou ludiques.

Il a une existence d'effort et de rendement pour offrir des produits à valeur ajoutée, introduits dans le flux économique.

Le CAT doit être ouvert à tous les handicapés car il ne s'agit pas de sélectionner a priori, et de créer une ségrégation démobilisatrice entre les bons, les habiles qui valorisent, et les autres, en grande difficulté, sans avoir tenté de pousser jusqu'à l'extrême les limites de leur incapacité ou inadaptation.

Nul ne peut préjuger d'une évolution dans un sens ou dans l'autre : la situation de travail crée une ambiance qui tire vers le haut des sujets moins opérationnels et ce grâce à l'apport des « techniques » qui savent développer des compétences chez des individus de faible capacité.

Deux types de soutien d'orientation différente doivent être soigneusement distingués, même si dans la pratique « ils contribuent ensemble à une approche globale de la personne handicapée :

- \* les soutiens dits du premier type entrent sous la notion large d'activités professionnelles et concourent à la mise au travail de la personne handicapée avec pour objectif de lui permettre d'exprimer de la manière la plus profitable pour elle sa faculté de travailler : formation, recyclage, éducation gestuelle...
- \* les soutiens ou activités du deuxième type correspondent à ce que le décret appelle activités extra-professionnelles : il peut s'agir d'organisation de loisir, d'activités sportives, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne, etc. Ils peuvent assurément avoir leur importance dans le projet global d'épanouissement professionnel et social ».<sup>5</sup>

### 1.1.3 Le travail en CAT

La productivité doit donc être relativisée par rapport à un ouvrier non handicapé. Un certain nombre d'éléments entrent en ligne de compte :

- \* la fatigabilité, les variations de l'humeur, l'incertitude des motivations, l'incapacité à réaliser des transferts d'acquisitions, la lenteur d'adaptation à des modifications dans les fabrications,
- \* l'incompréhension des situations, les déficits sensoriels, le décrochage de la réalité affectent le travail d'une pénibilité même dans des activités en apparence faciles et répétitives. L'effort alors fourni par certaines personnes handicapées mentales s'apparente à un exploit quotidien,

---

<sup>5</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 § 121.

\* l'organisation dans « l'entreprise CAT » ou dans la fabrication, la distribution des postes, la qualité de la relation avec l'encadrement font que le « rendement » d'un individu est pris dans une productivité globale plus élevée que la somme des capacités individuelles.

#### *1.1.3.1 L'encadrement technico-éducatif*

L'activité de production d'une personne handicapée ne saurait se réaliser sans un accompagnement humain. Les manques liés au handicap l'exigent.

Le personnel technico-éducatif qui a cette charge, est confronté à des missions multiples :

- \* assurer le bon fonctionnement de l'outil de production,
- \* imaginer une « organisation » et une distribution du travail,
- \* multiplier, fractionner les postes,
- \* optimiser la production par l'emploi de machines ou en inventant des aides, des gabarits.

Son action ne se limite pas à créer des outils, « bricoler » des machines, guider des gestes ou stimuler l'ardeur au travail, il doit encore faire face aux sautes d'humeur imprévisibles, aux crises, aux impulsions, parfois à des situations dangereuses sur les chantiers.

Il doit pallier les débordements, veiller à la bonne tenue de l'équipe, gérer l'imprévu.

Il doit rassurer, persuader, être confident, créer un climat de confiance et de sécurité, manifester aussi de l'autorité.

Il doit aller au devant des familles, apaiser les conflits, exposer les ouvriers aux regards de la population.

Il s'agit d'allier le souci de la qualité de vie à l'impératif de conduite à bonne fin des marchés.

#### *1.1.3.2 L'insertion en milieu ordinaire*

Les efforts promotionnels de tous visent à conduire la personne handicapée vers le milieu ordinaire. La sensibilisation au monde du travail ordinaire se réalise par des visites, des stages... Dans la loi d'orientation et dans la circulaire 60 AS, la notion de travail a été privilégiée, considérée comme un facteur essentiel de production d'identité sociale.

Le CAT est donc un lieu de formation par le travail, un lieu d'éducation à la vie sociale, un lieu de passage vers le milieu ordinaire de travail.

La loi 87-517 du 10 juillet 1987 a contribué à donner une nouvelle impulsion à la question de l'emploi des personnes handicapées. Elle fait obligation à tout employeur occupant au moins vingt salariés d'employer à temps plein ou à temps partiel certaines catégories de travailleurs parmi lesquels figurent les travailleurs handicapés, dans la proportion de 6 % de l'effectif total des salariés. Il peut aussi passer des contrats de sous-traitance, de fournitures ou de prestations de services avec le secteur protégé (dans la limite de 50 % de l'obligation d'emploi) ou verser une contribution annuelle pour chacun des bénéficiaires qu'il aurait dû employer, à l'AGEFIPH (Association nationale de la Gestion du fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapés).

L'objectif fixé par la loi n'est pas véritablement atteint, certaines entreprises préfèrent s'acquitter de la contribution.

### *1.1.3.3 Le CAT et les familles*

Un effort d'explication doit être mené en permanence. Le handicapé mental et sa famille fonctionnent comme un ensemble, doivent être appréhendés comme un tout. Ils sont indissociables.

Il s'agit pour les professionnels de vaincre l'inquiétude des familles sur les risques encourus par l'intégration professionnelle en milieu normal. Des lieux d'accueil spécifiques, protégés rassurent les familles.

Les membres de l'Association ont créé des structures pour « leurs enfants » pour « leur sécurité » pour que leur avenir soit assuré.

Même si les associations ont été sensibilisées à la dimension « entreprise » du CAT, à la nécessité d'un équilibre financier pour assurer les rémunérations des travailleurs handicapés et le renouvellement des investissements, l'approche éducative et sécuritaire demeure essentielle. Il convient de prendre en compte cette spécificité de l'usager gestionnaire afin de se mobiliser pour l'autonomie de chaque travailleur handicapé.

Cette prise en compte doit s'accompagner d'un effort permanent de communication. Seul un travail en partenariat - professionnels, travailleurs handicapés, familles - contribue à l'élaboration d'un projet individuel accepté et promu par tous.



Cette dynamique se retrouve aussi dans le fonctionnement du conseil d'établissement successeur du conseil de maison stipulé au § 422.3 de la circulaire 60 AS.

L'élaboration d'un projet au sein du CAT, porteur d'espoir d'une insertion sociale par le biais du travail, marque l'achèvement des apprentissages formels et esquisse l'ébauche de l'autonomie. Cette émancipation doit être portée, validée et confortée par le groupe : c'est un des rôles de l'Association des Parents.

Les associations ne sont pas toujours en phase avec les équipes techniques sur le projet d'insertion. Il en résulte des inflexions du concept général que l'on peut constater ici ou là.

Tous les CAT se ressemblent, mais tous sont différents. Ils varient selon l'implantation, rurale ou urbaine, le tissu économique environnant, les produits fabriqués ou les services rendus, la composition du groupe d'ouvriers handicapés, leurs capacités, l'encadrement. Mais aussi et surtout selon les choix philosophiques de l'association, du directeur.

Après avoir évoqué le cadre juridique et réglementaire des CAT, nous allons examiner le cas particulier du CAT Aquitaine Meubles.

## 1.2 Présentation de l'établissement : le CAT Aquitaine Meubles

### 1.2.1 Il est géré par l'ADAPEI des Landes

L'ADAPEI (Association Départementale des Amis et Parents d'Enfants handicapés mentaux) des Landes a été déclarée le 16 mars 1966 à la sous-préfecture de Dax. Elle comprend deux sections représentant deux secteurs géographiques, Dax et Mont de Marsan.

Les membres fondateurs, parents et amis, s'appuyant sur les conseils techniques et juridiques de l'UNAPEI, sont particulièrement soucieux de l'accueil de leurs enfants handicapés. La prise en charge scolaire n'est pas assurée par l'école publique et seulement dans quelques cas par les institutions privées. Ils ouvrent alors deux instituts médico-éducatifs, un à Mont de Marsan, un autre à Saint Vincent de Paul, à proximité de Dax. Les parents effectuent avec leur voiture personnelle le circuit de ramassage des enfants accueillis dans ces établissements.

Ces enfants grandissent. De nouvelles structures sont créées : des CAT et des foyers d'hébergement... Au fur et à mesure de l'évolution des besoins des usagers, de nouveaux établissements ouvrent.

L'ADAPEI des Landes gère aujourd'hui les établissements suivants :

- \* deux instituts médico-éducatifs : Les Hirondelles à Mont de Marsan (1968), Les Pleï ades à Dax (1969),
- \* deux CAT : le CAT du Marcadé (1972) à Mont de Marsan, le **CAT Aquitaine Meubles** à Dax (1976) créé sous le nom de CAT L'Espérance, objet de notre étude,
- \* deux foyers d'hébergement : Le Foyer Marcadé à Mont de Marsan (1977) qui comprend aussi un foyer de vie, le Foyer Tournesoleil à Saint Paul-lès-Dax (1981) complétés par des accueils en appartements,
- \* un foyer double tarification : le Foyer Saint Amand à Bascons (1988), commune rurale proche de Mont de Marsan,
- \* deux services d'accompagnement d'insertion et de suite : un à Mont de Marsan, l'autre à Dax.

Mais l'Association connaît des difficultés. Tout d'abord des tensions au sein du conseil d'administration, entre les deux sections qui rendent difficile la mise en place d'une

véritable politique associative donnant un sens commun au fonctionnement des établissements. Ensuite, un important turn-over au sein des cadres de direction résultant de départs volontaires ou de licenciements qui aggravent l'instabilité des établissements. Le CAT Aquitaine Meubles n'a pas échappé à ce phénomène.

### **1.2.2 ...Depuis sa création en 1976...**

Le CAT Aquitaine Meubles, tel qu'il existe aujourd'hui, résulte d'une évolution pouvant se structurer en cinq étapes.

#### *1.2.2.1 En 1976*

Le CAT de Saint Paul-lès-Dax qui s'appelait «CAT L'Espérance » s'installe dans une vieille école avec 20 travailleurs handicapés.

La préoccupation des membres de l'association était d'obtenir des lieux d'accueil pour leurs enfants afin d'assurer leur avenir quand eux-mêmes, parents, ne seraient plus là pour les prendre en charge. Aussi la politique d'accompagnement dans le CAT était très sécuritaire se limitant à une approche d'autonomisation de la personne handicapée.

Le travailleur handicapé est occupé à des activités d'espaces verts. Le CAT est surtout centré sur l'occupationnel et un volet productif : la sous-traitance. Le volet éducatif et médico-social y occupe une place de choix. La prise en compte dans le monde du travail n'existe pratiquement pas. Au titre des activités de deuxième type, dès les beaux jours, on va se baigner, faire de la bicyclette, parfois on fait du théâtre.

Tout ce qui pouvait évoquer le monde de l'entreprise était vécu comme préjudiciable au bien-être et à l'épanouissement des enfants.

Le personnel embauché dans ces premières années du CAT devait veiller à la sécurité des usagers, « bien s'occuper d'eux ».

#### *1.2.2.2 En 1982-1983*

De nouvelles activités de production sont introduites : la serrurerie et la peinture. Le CAT accueille 65 travailleurs handicapés.

Sous l'effet des restrictions budgétaires de la fin des années 80 et de choix d'activités qui rendront l'équilibre économique difficile, l'association va radicalement modifier son approche à l'égard des CAT. La dimension « entreprise » prend de l'importance.

### 1.2.2.3 De 1988 à 1991

Un nouveau projet est à l'étude qui consiste à mettre en place un CAT « moins occupationnel » et « plus productif ». Il s'agit d'un CAT organisé sur un modèle industriel qui doit fabriquer du meuble en lien avec d'autres CAT appartenant à un même GIE.

Une équipe nouvelle va être porteuse de ce projet. Il s'agit d'intégrer le travailleur handicapé dans la vie économique pour favoriser son épanouissement. La réflexion qui s'engage, intègre fortement les paramètres économiques et ce d'autant plus que l'Association a été marquée par de mauvais choix d'activités ayant conduit à diminuer les rémunérations des travailleurs handicapés. L'objectif est bien de générer des bénéfices pouvant pérenniser l'établissement et financer les activités sociales.

### 1.2.2.4 En 1991-1992

Le CAT L'Espérance est transformé en CAT Aquitaine Meubles et implanté dans la zone industrielle de Saint Paul-lès-Dax avec 90 travailleurs handicapés.

Le président déclare dans la revue *Insertion et Travail Adapté* de décembre 1992 : « Nous ne voulions plus vivre en ghetto, à l'abri des regards et par conséquent coupés du monde économique. Puisque, en principe, le CAT doit tendre à l'insertion professionnelle des personnes handicapées et que cette intégration ne peut se faire que dans des entreprises, nous devons vivre parmi elles pour nous faire connaître puis reconnaître ».

Le CAT est donc implanté en zone industrielle. Il s'appellera « Aquitaine Meubles », un « nom d'une entreprise comme une autre ». L'activité retenue après une étude marketing est la réalisation de meubles en bois de pin.

Le choix et l'implantation des machines sont confiés à un ingénieur conseil. Les machines choisies sont celles du milieu ordinaire. Le bois reçu en planches brutes de pin des Landes sort à l'autre extrémité de l'atelier complètement usiné. Les produits sont ensuite adressés dans un autre CAT pour vernissage et emballage.

Les équipes sont composées de travailleurs handicapés de tous niveaux. Les plus évolués doivent tirer vers le haut les plus faibles. Le moniteur doit découvrir les potentialités de chacun et les développer. Le handicap est atténué par l'adaptation des postes de travail. Ils sont ainsi à même de produire et avec une qualité qui permet la commercialisation. De plus, la formation individuelle a pour but d'amener le handicapé à une meilleure adaptation sur son poste de travail.

« Il s'agit, grâce à une organisation adaptée, que le travail vienne gommer le handicap » précise le président lors d'un conseil d'administration.

L'association fait ainsi le pari d'un CAT industriel d'une part pour garantir les équilibres financiers qui avaient été mis à mal et d'autre part afin d'intégrer les travailleurs handicapés.

En effet, « si les travailleurs handicapés deviennent à leurs postes tout aussi performants que leurs homologues du milieu ordinaire, leur intégration devient possible dès lors qu'il y a équivalence d'outils ».

Coexiste aussi au CAT, un service de restauration sous forme de self-service. « Il a été aussi conçu avec l'idée d'autonomie de la personne handicapée. La salle à manger est ouverte aux ouvriers du CAT et aux salariés de la zone industrielle. Rien ne les sépare, moment complémentaire d'intégration sociale ».

Mais le projet butte sur une série de problèmes :

- \* l'atelier et certains de ses équipements se révèlent inadaptés pour fabriquer le type de meubles pour lesquels il a été conçu,
- \* le projet de création du GIE chargé de la commercialisation ne va pas voir le jour,
- \* l'Association qui avait promis au directeur de muter certains des membres du personnel qui n'adhéraient pas au projet, n'a pas tenu ses engagements.

Durant cette période, on accueille des personnes relevant de la psychiatrie et du handicap social. Mais ces personnes ne sont pas restées longtemps faute d'encadrement approprié.

#### *1.2.2.5 Dès 1993*

Le CAT Aquitaine Meubles se réoriente sur d'autres hypothèses de productions de meubles et recherche progressivement un nouveau positionnement.

Toutes les activités sont installées et peu à peu regroupées sur le site de Saint Paul-lès-Dax : serrurerie (qui deviendra sous-traitance), restauration self, espaces verts.

En 1996, un service social et insertion est créé. Le volet Insertion est confié au service d'insertion professionnelle de l'ADAPEI, commun aux deux CAT. L'accompagnateur travaille à ¼ temps sur le CAT Aquitaine Meubles. Parallèlement le service social assure la coordination avec les partenaires extérieurs (familles, tuteurs, foyers, COTOREP, travailleurs handicapés en attente...) et le service insertion.

En 1997, la capacité d'accueil est portée à 114 travailleurs handicapés, essentiellement des déficients intellectuels et des trisomiques.

Le CAT Aquitaine Meubles, ouvert en 1992, a accru sa capacité au fil des années.

### **1.2.3 ...Aujourd'hui...**

Le CAT Aquitaine Meubles, c'est :

- \* 114 travailleurs handicapés,
- \* 24 salariés,
- \* 7 135 758 F. de dotation au BPAS 1999,
- \* 349 248 F. de résultat d'exploitation au BAPC 1998.

#### *1.2.3.1 Les activités proposées*

Elles ont été conçues pour mettre les travailleurs handicapés en situations les plus proches possibles du milieu ordinaire.

Elles sont au nombre de quatre :

✧ *un atelier de menuiserie* industrielle fabriquant des meubles en pin des Landes destinés aux grandes surfaces de bricolage, à la vente par correspondance et à d'autres industries du meuble : 63 travailleurs handicapés encadrés par 6,5 équivalents temps plein moniteurs d'ateliers.

Cet atelier est divisé en cinq secteurs :

- \* le débit,
- \* l'usinage,
- \* le panneautage,
- \* le montage,
- \* la finition.

Chaque secteur est autonome et vend son produit au secteur suivant qui l'accepte ou le refuse après contrôle. Cette manière de faire garantit la qualité. Il est bien évident que le dernier vend à l'extérieur. Chaque vente se fait avec des bons de livraison à trois souches. Cela suppose que l'encadrement sait apprécier la qualité du bois, d'où la demande d'une bonne expérience professionnelle en menuiserie.

Le CAT est doté d'un système de Gestion Assistée Par Ordinateur (GPAO) afin de gérer au mieux les commandes et les stocks et de respecter les délais de fabrication.

Après avoir connu des faillites de gros clients en 1995 et 1996, ce secteur important du CAT Aquitaine Meubles connaît un résultat excédentaire. Un client (Leroy Merlin) représente 50% du chiffre d'affaires, 5 autres dont nous sommes sous-traitants ou co-traitants représentent 40%.

✧ *un service d'espaces verts* pour la création et l'entretien de parcs et jardins : 13 travailleurs handicapés encadrés par deux moniteurs d'ateliers.

Une activité également excédentaire avec 35 à 40 clients représentant 80% de l'activité, 150 clients ponctuels qui représentent les 20% restant.

✧ *un atelier de sous-traitance* réalisant des prestations de conditionnements et montages divers pour des entreprises extérieures ainsi que du repassage pour particuliers : 20 travailleurs handicapés encadrés par deux moniteurs d'ateliers.

Cette activité qui était dominante à la création, a perdu de gros clients en raison des nouvelles orientations du CAT en 1992. Elle est aujourd'hui secondaire et déficitaire et répond aux besoins de 4 à 5 clients. En outre, chaque commande est particulière et demande de la formation alors qu'il s'agit de l'atelier où sont accueillis les handicapés les plus lourds. L'activité est aussi en dents-de-scie ce qui pose le problème de l'occupation du temps en période creuse.

✧ *un service de restauration* préparant et servant 140 repas par jour au restaurant d'entreprise du CAT, ouvert aux clients extérieurs (30 repas par jour) et pour la plupart travaillant sur la zone industrielle : 13 travailleurs handicapés sous la responsabilité du chef gérant d'un service de restauration extérieure (Médirect).

*Pour ce qui concerne la gestion et l'organisation de la production*, la prédominance de la fonction production se retrouve aussi dans la nature des recrutements effectués que nous verrons plus tard.

*Pour ce qui concerne la fonction commerciale*, un technico-commercial a été recruté il y a deux ans, afin d'essayer de diversifier la gamme menuiserie et d'alimenter l'atelier de sous-traitance.

*Pour ce qui concerne la fonction sociale*, nous l'avons déjà vu, elle a subi des modifications au moment de la création du CAT Aquitaine Meubles. A son origine, le CAT disposait de personnes qui assuraient des activités de soutien de 1<sup>er</sup> et de 2<sup>ème</sup> type. Tout

l'encadrement faisait du « social ». Il disposait aussi d'un psychologue et de vacations de médecin psychiatre.

En 1991, avec le virage productif, seul le poste de psychologue est conservé. « Le CAT n'est qu'un lieu de travail. Pour la prise en charge générale, il y a d'autres structures. Le travail n'est pas concept thérapeutique » déclarait le psychologue. Il convient de noter que le temps de présence des travailleurs handicapés ne prévoit pas de soutien du 2<sup>ème</sup> type.

En 1996, l'Association décide de créer un service d'insertion professionnelle commun aux deux CAT avec un accompagnateur à ¼ temps. Parallèlement, est créé au niveau du CAT Aquitaine Meubles un service social pour assurer la coordination de tous les aspects administratifs et relationnels avec les partenaires extérieurs : les familles, les tuteurs, les foyers, les entreprises... Par suite de circonstances diverses, le poste de psychologue est libre depuis plus d'un an.

### 1.2.3.2 Une équipe à deux cultures

Le changement d'orientation de 1991-1992 est celui qui a le plus de répercussion.

**Tableau 1 Date d'entrée et qualification du personnel**

| NOM | Fonction                       | Entrée   | Formation   |
|-----|--------------------------------|----------|---|
| AH  | Ouvrier Qualifié               | 13/06/93 | Pas de diplôme  |
| AU  | Moniteur d'Atelier             | 01/05/97 | CAP Menuiserie  |
| BI  | Moniteur d'Atelier             | 17/03/93 | CAP Menuiserie  |
| CA  | Technicien Qualifié            | 02/11/82 |   |
| DO  | Moniteur d'Atelier             | 07/10/91 | Pas de diplômes   |
| GI  | Adjoint technique              | 25/03/93 | BTS Fabrication industrielle de mobilier<br>+ diplôme systèmes de production            |
| GI  | Moniteur d'Atelier             | 01/09/91 | BEPA Horticulture, Jardins,<br>Espaces Verts  |
| GI  | Moniteur d'Atelier             | 02/01/92 | BEPA Horticulture, Floriculture<br>+ BTA Espaces verts                                  |
| GO  | Adjoint technique              | 06/04/93 | CAP Menuiserie en bâtiment<br>+ certificat d'aptitude éducateur technique<br>spécialisé |
| GU  | Responsable achats             | 12/02/96 | Certificats Afim 33   |
| GU  | Moniteur d'atelier             | 01/07/97 | BTS Productique bois  |
| LA  | Moniteur Educateur             | 01/01/98 | Bac A2  |
| LA  | Moniteur d'Atelier             | 16/06/78 |   |
| LA  | Agent technique                | 01/02/94 | Ingénieur système   |
| LA  | Moniteur d'Atelier             | 02/12/91 | CAP Menuiserie en bâtiment<br>+ CAP Charpentier   |
| LA  | Chef d'Atelier                 | 01/10/80 | BEPA Horticulture, Jardins,<br>Espaces Verts  |
| LA  | Agent technique                | 07/09/81 | Pas de diplôme  |
| MA  | Educateur Technique Spécialisé | 01/02/94 | BT + BTS + CAFETS   |
| MO  | Commercial                     | 01/09/97 |   |
| PA  | Moniteur d'Atelier             | 04/02/90 | Certificat d'aptitude aux fonctions de<br>moniteur éducateur                            |
| TA  | Agent administratif            | 06/10/93 | CAP comptabilité  |
| VI  | Moniteur d'Atelier             | 11/04/83 | CAP Serrurier   |

Lors de la création du CAT Aquitaine Meubles, des professionnels ont été recrutés pour mettre en marche le nouvel outil de travail et résoudre les problèmes techniques qui se posaient.



Certains personnels sont partis parce qu'ils ne se retrouvaient pas dans ce nouveau projet plus centré sur le productif, notamment ceux qui avaient en charge le volet médico-psychologique et le volet social.

Certains encadrants se sont dits favorables au changement mais n'ont pas adhéré en raison de difficultés d'adaptation. D'autres opposés au changement, sont restés et ont fait de la résistance en freinant le nouveau projet.

Ainsi les valeurs et références du personnel suivent l'évolution de l'histoire du CAT.

Ces cultures reflètent des conceptions, des préoccupations et des représentations de la personne handicapée qui ont nécessairement des incidences sur leur accompagnement :

✧ *une culture technique ou productive* :

Elle prend en compte la dimension économique du CAT. La notion de production de qualité est omniprésente avec de nombreux indicateurs de qualité, une évaluation permanente de cette qualité d'une part entre les secteurs internes de la production et d'autre part vis-à-vis des clients ou co-traitants.

De ce fait, le recrutement du personnel tient compte de ces impératifs. L'embauche de personnes spécialisées est réalisée de manière à pouvoir répondre à la technicité des postes de travail et à se positionner sur le marché.

Ainsi, on peut penser qu'une approche de production de qualité ne peut aller qu'en intégrant la personne handicapée grâce à une prestation de qualité.

✧ *une culture « occupationnelle »* :

Ce sont plus particulièrement les personnels recrutés dans les premières années de fonctionnement du CAT. Ils n'avaient pas à l'embauche de qualification précise.

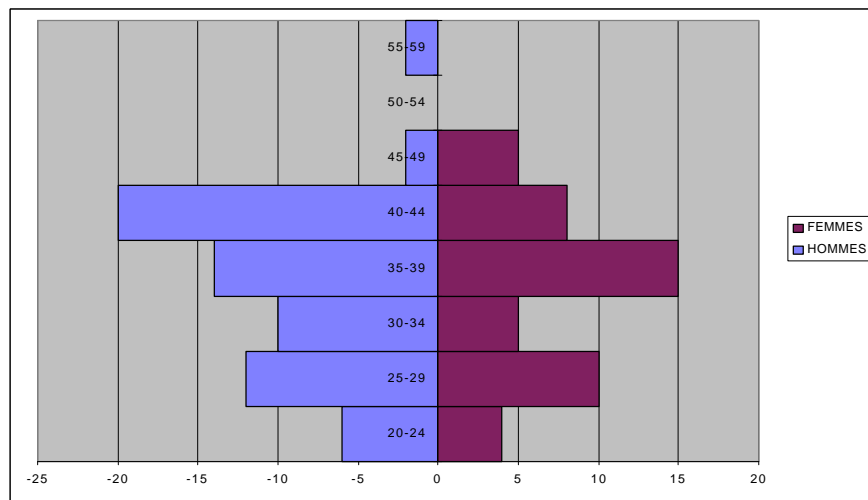
Il s'agissait de participer fortement à la socialisation de la personne handicapée par des activités hors production. Ce type d'approche conduit l'encadrement sur une relation avec la personne handicapée qui ne prend pas en compte la portée économique du CAT.

Soulignons de nouveau que la culture médicale est peu présente. Il n'existe pas de vacation de psychiatre.

### *1.2.3.3 Les personnes accueillies*

114 travailleurs handicapés, 67 hommes et 47 femmes, sont actuellement accueillis soit 109 équivalents temps pleins.

**Figure 1. La pyramide d'âge des travailleurs handicapés**

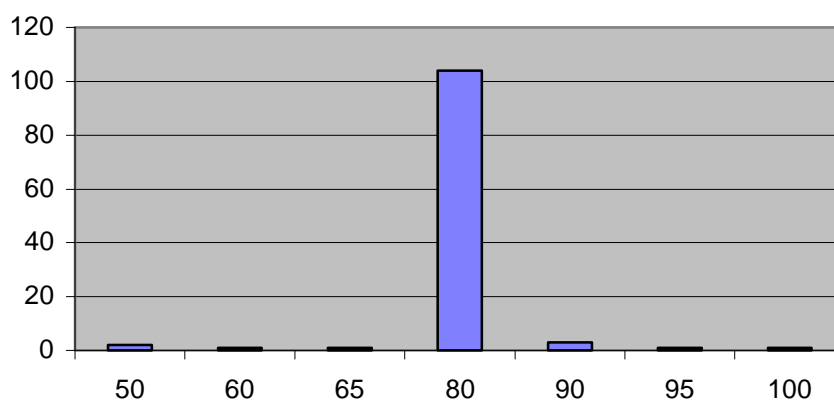


10 travailleurs handicapés ont moins de 25 ans, 94 entre 25 et 45 ans, enfin 9 ont plus de 45 ans. Ils proviennent essentiellement d'un institut médico-éducatif de l'ADAPEI avec une formation en IMPRO tournée vers la menuiserie posant ainsi le problème des effets de filière.

Ajoutons que 32 ont une ancienneté inférieure à 5 ans, 46 ont plus de 15 ans.

68 travailleurs handicapés ont un retard mental moyen ou profond, 32 un retard mental léger.

**Figure 2. Répartition des travailleurs handicapés par taux d'invalidité**



**Tableau 2 Répartition des travailleurs handicapés par rapport au temps de travail**

| Temps de travail | Nombre de travailleurs |        |
|------------------|------------------------|--------|
| 1/2 Temps        | 10                     | 7.97%  |
| 4/5 Temps        | 2                      | 1.77%  |
| Plein            | 102                    | 90.26% |
|                  | 114                    | 100%   |

✧ La prise en charge :

*\* le travail*

Les équipes sont constituées de travailleurs handicapés de tous niveaux. Les plus « performants » doivent permettre aux plus « faibles » de s'améliorer. Le moniteur, avec l'aide du service social et du chef d'atelier, est chargé de découvrir les potentialités de chacun et de les développer afin que tous puissent évoluer.

La prise en charge est marquée par le fait que les travailleurs handicapés sont affectés sur des postes techniques mais adaptés ; le travail a été suffisamment parcellisé. Ainsi les ouvriers sont placés dans une situation où ils sont à même de produire une qualité qui peut être commercialisée.

Grâce à cette organisation du travail, les effets du handicap sont atténués. Le choix de machines, correspondant au plus près à celles qui existent en milieu ordinaire, facilite l'intégration en entreprise.

*\* la formation*

Les nouveaux, provenant essentiellement de l'IME ou de l'IMPRO, sont placés en stage pour un mois dans les différents secteurs du CAT. Leur affectation sur un poste de travail est réalisée au vu des appréciations de leur travail, de leur préférence. C'est la trame générale. Il existe aussi un accueil permanent de stagiaires provenant d'autres établissements du département.

La formation, réalisée sur le temps de production à raison de trois heures par semaine, concerne tous les postes de travail y compris la maintenance et le poste « achats », avec une

suite logique pour arriver au produit fini. Pour montrer le devenir du travail, l'objet fini est exposé.

La formation individuelle a pour but d'amener le handicapé à une meilleure adaptation à son poste. Elle permet ainsi, à l'ouvrier d'acquérir un savoir-faire sur sa machine, facilitant l'intégration en milieu ordinaire où des organisations analogues peuvent exister. Former un travailleur handicapé à un autre poste permet de remplacer celui qui est « sorti ».

Des formations sont aussi réalisées à l'extérieur : lycée technique du bois, organismes de formation continue (GRETA, ASFO).

*\* l'autonomie*

Le CAT mise aussi sur l'autonomie de la personne handicapée.

Un travail en partenariat avec la mairie a permis à bon nombre d'entre eux d'utiliser les bus de ville. Soixante-cinq des travailleurs handicapés sont autonomes dans leurs déplacements.

Trente-trois bénéficient d'un logement autonome et vingt-quatre d'entre eux avec le soutien des services du foyer de l'ADAPEI.

L'organisation de la restauration en self procède de la même volonté. La salle à manger est un élément complémentaire d'intégration sociale. Rien ne sépare les travailleurs handicapés des salariés des entreprises implantées dans la zone industrielle. Ils ont aussi les mêmes menus.

*\* l'évaluation*

Chaque personne handicapée fait l'objet d'une évaluation (cf. annexe C). Elle est réalisée par une équipe composée :

- de la directrice,
- du chef de service intégration qui met en œuvre les placements en milieu ordinaire,
- de la monitrice chargée du Service Social,
- du moniteur d'atelier responsable du groupe dont fait partie le travailleur handicapé et éventuellement du chef d'atelier.

Les éléments suivants sont appréciés par l'équipe :

- \* position par rapport au travail :

- motivation au travail : appréciation générale, on aime venir travailler, on aime le travail, on est volontaire pour fournir un effort supplémentaire...,
- compréhension de la notion de travail : rapport travail-salaire, à quoi sert ce que l'on fabrique, comment cela est commercialisé, qu'est-ce qu'un client, ou possède une représentation réaliste du travail en entreprise,
- ponctualité : on arrive à l'heure, on est à l'heure sur son poste,
- assiduité : on manque, on est peu souvent malade, absences toujours justifiées,
- régularité au travail : le travail est régulier, notion de cadence mais pas de performance,
- stabilité au poste de travail : on se tient à son poste, sans « sortir » toutes les cinq minutes, notion de concentration,
- résistance à la fatigue : capacité à produire un effort sur la totalité du temps de travail,
- capacité physique : renvoie à la notion de contre-indication ou de restriction dans les tâches possibles, également à la faiblesse de la constitution,
- compréhension des consignes : capacité à comprendre ce qui est demandé, notion également de rapidité dans la compréhension,
- respect des consignes : le message est passé, mais est-on capable d'appliquer ces consignes sans qu'il soit nécessaire d'y revenir trop souvent,
- respect de la sécurité : respect des consignes de sécurité énoncées mais également notion de bon sens pour ne pas se mettre en danger, mesure du danger,
- souci de la qualité : amour du travail bien fait, application à suivre strictement les consignes de qualité, notion de savoir contrôler la production à son niveau,
- rapidité d'exécution : conserve l'exigence de la qualité mais est capable de travailler rapidement.

\* **Savoir-faire :**

- sait compter : cela va de la notion de quantité, de grandeur, de nombre de pièces à la maîtrise de l'addition, de la soustraction...,
- sait lire : va de n'avoir aucune notion à déchiffrer une étiquette, à lire de manière courante.

\* **Comportement relationnel :**

- comportement adapté aux collègues : qualité de la relation avec les autres ouvriers, troubles caractériels ou repli sur soi...,

- respect de la hiérarchie : notion d'obéissance et de respect dans le comportement,
  - résistance à la frustration : accepter les remarques ou les refus sans que cela mette en cause le travail en route,
  - se fait comprendre : capacité à communiquer et à s'exprimer pour être compris, notion de handicap,
  - présentation correcte : notion de propreté corporelle et de tenue vestimentaire.
- \* Des plus pour l'insertion en milieu ordinaire :
- autonomie sur le poste : par rapport aux consignes, à la sécurité, capacité d'initiative, peut être laissé seul,
  - respect du matériel : indispensable si matériel coûteux ou fragile,
  - sait mesurer : se servir d'unités de mesure, mètre, kilos, degrés,
  - compétence technique : notion de mécanique, adaptabilité à de nouvelles techniques, conduite d'engins...,
- \* déplacement autonome : peut se rendre seul à un lieu de travail et trouver une solution en cas de difficulté,
- \* savoir téléphoner : composer un numéro écrit, pouvoir prévenir ou expliquer une absence, un retard.

Il s'agit de variables qui permettent de mesurer les capacités ou aptitudes des travailleurs handicapés pour le poste de travail donné et aussi d'évaluer leur capacité vers une insertion en milieu ordinaire. La notation varie de 1 à 3, 1 étant la meilleure note.

Ainsi, nous avons pu établir (cf. évaluation détaillée en annexe C) que :

- \* 26 ont une possibilité d'évolution pouvant pour certains déboucher sur un emploi en milieu ordinaire,
- \* 72 répondent aux critères de maintien en CAT,
- \* 16 ont des difficultés à tenir un poste de travail même en milieu protégé. La plupart sont affectés à l'atelier de sous-traitance, 3 travaillent à l'atelier menuiserie.

Leur adaptabilité au travail entre en jeu au regard de leur fatigabilité, leur lenteur d'exécution, leur instabilité voire parfois leur mal-être, leurs réactions parfois violentes. Certains ont « vieilli » et ont des comportements inadaptés dans l'atelier et sur le lieu d'hébergement.

Or le CAT doit aussi assurer une prise en charge de qualité, qui ne provoque pas une souffrance pour l'utilisateur. Il faut veiller à leur bien-être psychologique, physique, matériel et préparer l'avenir. Parallèlement, les exigences économiques, la fragilisation des marchés requièrent une réactivité « de l'entreprise » CAT rapide.

C'est toute la complexité de la double finalité du CAT. L'évolution de notre public a fait évoluer la commande sociale au sein de la structure. Les difficultés rencontrées pour cette prise en compte interrogent notre organisation.

Est-il approprié de conserver ces personnes au sein du CAT ? Peuvent-elles trouver la prestation adéquate dans notre CAT ? Peut-on trouver une activité dans le CAT correspondant à leurs besoins ?

Doit-on penser à une réorientation puisqu'ils ont des comportements perturbant les autres travailleurs handicapés qui eux ont leur place au CAT ?

### **1.3 Le contexte du CAT Aquitaine Meubles : une évolution de la commande sociale**

Les besoins des travailleurs handicapés, la volonté de réfléchir à de nouveaux projets à mettre en oeuvre au sein du CAT, nous conduisent à repenser la nature de notre travail, à mieux cibler nos prestations et à faire évoluer notre projet d'établissement.

L'apparition d'une catégorie de bénéficiaires qui pourraient ne plus trouver sa place, les appréhensions des membres de l'équipe et la nécessité d'opérer des choix nous laissent à penser que l'intégration de nos travailleurs handicapés ne sera pas simple.

#### **1.3.1 Une catégorie de bénéficiaires qui ne trouverait plus sa place : une prestation questionnée**

La loi d'orientation du 30 juin 1975 dans son article 1<sup>er</sup> affirme « le droit des personnes handicapées physiques, sensorielles, mentales à pouvoir prétendre à une prise en charge spécifique de leur état ».

Nous constatons qu'aujourd'hui 10 % environ des travailleurs handicapés ont un problème d'adaptabilité au travail.

Ils présentent des symptômes en parfaite similitude avec les personnes âgées notamment les trisomiques 21 et de façon très claire :

- \* recrudescence importante de problèmes psychomoteurs,
- \* perte d'interaction, d'appétit ...

Se rajoutent quelques observations significatives plus ou moins importantes :

- \* perte de la mémoire,
- \* perte de repères spatio-temporels,
- \* diminution de la mobilité,
- \* diminution de l'attention, de la concentration,
- \* perte des acquis,
- \* volonté d'isolement.

Ces difficultés, qu'elles soient d'ordre physiques ou psychologiques posent des problèmes de sécurité, d'absentéisme.

Leur manque d'efficacité au travail rend difficile la tenue du poste de travail.

Le maintien dans la structure de travail génère des comportements inadaptés dans l'atelier et sur le lieu d'hébergement : irritabilité, maladie ...



Certains ouvriers se sentent « rejetés », « exclus » du CAT alors qu'ils sont attachés à la structure.

Puis s'ajoutent au mal-être de ces personnes, un problème d'organisation du CAT. Comment surveiller les personnes qui s'isolent du groupe ? Comment exiger des autres un respect des règles de fonctionnement quand les premiers y dérogent ?

L'affaiblissement du niveau de productivité qui en résulte pose problème à l'équipe.

Le CAT est plus que jamais préoccupé par son avenir économique. Le contexte économique de l'industrie du meuble, la confrontation avec des concurrents d'Europe voire du Monde rendent les exigences des clients de plus en plus pesantes. Il faut s'adapter, être réactif rapidement afin de permettre à l'établissement d'assurer sa viabilité.

Nous constatons donc qu'une prestation de qualité ne peut plus être assurée, dans le cadre de l'organisation existante, aux travailleurs handicapés « vieillissants ».

### **1.3.2 Une équipe qui craint le changement**

Dans l'équipe des professionnels, comme nous l'avons déjà évoqué, deux cultures sont présentes : une culture productiviste et une culture occupationnelle.

L'équipe s'est engagée autour d'une démarche productive pour un produit de qualité livré dans les délais impartis pour des clients de plus en plus exigeants.

Ce projet a été bâti pour ce CAT industriel en prenant le contre-pied de la culture précédente plutôt tournée vers une activité de type occupationnel. Les mauvais résultats de la fin des années 80 avaient d'ailleurs amené le conseil d'administration à voter la retenue d'une somme de 220 francs sur la rémunération de chaque ouvrier.

Le conseil d'administration a privilégié l'approche productive par opposition à l'activité occupationnelle porteuse de déficit.

Cette position sera confortée par les résultats financiers excédentaires du CAT entérinant ainsi son virage culturel.

Certains personnels sont identifiés à la réussite de la nouvelle structure, en ont été les moteurs par différence avec des personnels souhaitant une visée moins productive.

Faire évoluer les pratiques pour être en concordance avec les besoins réels des personnes handicapées questionne ces personnels. Reparler d'une prise en charge plus sociale entraîne des résistances. Elles sont la conséquence des appréhensions, des peurs, des insécurités car

ces professionnels ont acquis une reconnaissance par la qualité du travail fourni, un travail tourné vers la production.

Ancrés, voire arc-boutés dans leurs pratiques, ils ont du mal à concevoir une adaptation répondant à des besoins différents de ceux pour lesquels ils ont été embauchés, à d'autres types de projet proches de ceux auxquels ils se sont opposés.

Il s'agit donc de développer une approche nouvelle qui fasse réinterroger sur le sens du CAT, sur la nature de l'intégration des personnes handicapées grâce au CAT. Il faut aider à concevoir le travail avec d'autres perspectives qui tiennent compte de l'évolution qu'a connue l'aide par le travail.

### **1.3.3 Une refonte nécessaire du projet d'établissement**

L'équipe constate que l'évolution des personnes handicapées n'a pas été anticipée et qu'elle remet en cause des pratiques et des convictions très fortes.

Ce constat interroge les personnels quant à leurs capacités pour mettre en oeuvre ce changement et quant à l'évolution des personnes handicapées.

De plus, cette modification des besoins des usagers montre qu'il faut imaginer dans quelles conditions pourront évoluer les ouvriers et les membres de l'équipe. Des prestations différentes devront être assurées par la même équipe dans des perspectives nouvelles et avec des compétences différentes.

De leur côté, certaines familles craignant le mal-être de leurs enfants remettent en question la nécessité d'une forte production et d'un résultat excédentaire du CAT.

Dans le contexte de la loi Aubry, ils interrogent les professionnels sur le « rendement », sur l'aménagement du temps de travail de leurs adultes en difficulté, sur l'absence de soutien du 2<sup>ème</sup> type.

Ainsi, compte tenu de l'évolution de la population accueillie, des craintes des professionnels, de la pression des familles, le CAT est questionné et doit faire évoluer au plus vite son projet d'établissement.

D'une prise en charge centrée sur la production, le CAT doit pouvoir offrir une prestation plus adaptée, plus individualisée, plus appropriée à chacun. Or les travailleurs handicapés ont trouvé par l'emploi au CAT un lien social qu'il est difficile de couper.

Constatant l'évolution des besoins, le vieillissement et mesurant les difficultés en terme d'organisation, de compétences professionnelles à solliciter, nous sommes amenés à repenser notre fonctionnement.

Face aux résistances, il faut repositionner le CAT, l'équipe dans une dynamique de réflexion afin d'éviter l'exclusion des moins productifs. Il n'y a pas de raison de couper le lien social trouvé par les travailleurs handicapés au sein du CAT.

Ainsi, autour du questionnement du vieillissement des ouvriers, il convient d'entamer une réflexion sur l'aide que peut apporter le travail afin de construire un projet favorisant l'intégration de toutes les personnes accueillies et leur permettant d'être des citoyens à part entière.

Ces réflexions font l'objet de la deuxième partie et conduiront à l'élaboration des axes de l'action à entreprendre que nous proposerons dans la troisième partie.

# **DEUXIEME PARTIE**



## **De l'exclusion des moins productifs à la refonte du projet d'établissement**

Certains travailleurs handicapés trouvent difficilement leur place dans le CAT, leur employabilité a diminué, générant leur exclusion. Les équipes ne savent pas répondre à leurs besoins, pensent qu'ils n'auraient plus leur place au CAT, parce qu'ils ne sont plus « productifs ».

Mais « faire accéder grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées ... incapables d'exercer une vie sociale et professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en atelier protégé »<sup>6</sup> amène plusieurs réflexions :

- \* le vieillissement est inhérent à la nature humaine,
- \* le CAT procure une aide par le travail. Les conditions de travail doivent donc être adaptées aux besoins de chaque usager afin d'améliorer son savoir-faire, accroître son degré d'employabilité,
- \* le CAT structure médico-sociale doit fournir les moyens de réussir une intégration.

## **2.1 Handicap et vieillissement**

« Vieillir c'est durer et changer » a écrit le philosophe Georges Canguilhem. Le vieillissement est un phénomène naturel et inhérent à la nature humaine. Il s'inscrit dans une dynamique dont les effets se manifestent par des changements, des transformations.

Dans le secteur du travail protégé, il se traduit par une diminution des capacités professionnelles qui fait parler de vieillissement précoce.

### **2.1.1 La notion de vieillissement**

« Le vieillissement humain est un ensemble de phénomènes complexes qui se déroulent dans le temps de manière concomitante »<sup>7</sup> : au vieillissement biologique, naturel, s'ajoutent des atteintes pathologiques et des traumatismes divers.

Il est donc intéressant de situer notre réflexion dans l'évolution individuelle pour connaître tous les facteurs qui constituent l'histoire de la personne et comprendre les facteurs du vieillissement et leurs manifestations.

---

<sup>6</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978

<sup>7</sup> Haut Conseil de la population et de la famille. *Vieillesse et emploi-vieillesse et travail*, p. 21.

### *2.1.1.1 Le vieillissement biologique*

Le vieillissement, un processus actuellement considéré comme irréversible et que certains nomment « involution », commence dès la deuxième enfance sur le plan biologique.<sup>8</sup> Il est différent d'un individu à l'autre et touche l'ensemble de la population.

Le capital de neurones et de cellules musculaires est classiquement non renouvelable. La force musculaire est à son maximum vers 25 ans, puis diminue lentement.

Le Docteur SIMON, du Centre Hospitalier Charles Perrens, évoque « la perte de souplesse des perceptions, des afférences avec le monde environnant et, une perte de souplesse des capacités d'adaptation de la personne à celui-ci ».

« A côté des facteurs endogènes (ce que le Docteur SIMON appelle l'horloge biologique programmée pour un temps variable pour chacun de nous, sauf événements, accidents), des manifestations exogènes entrent en ligne de compte d'une façon plus ou moins importante ».<sup>9</sup>

Tout élément physio-pathologique qui vient se rajouter à ces phénomènes normaux favorise une accélération du processus.<sup>10</sup>

### *2.1.1.2 Les facteurs externes*

Les maladies, leur accumulation associée à l'hygiène de vie, au rythme de vie, au travail, au contexte psychologique, social, agissent sur la transformation des capacités physiques et intellectuelles des individus, sur la capacité d'adaptation à l'environnement.

Les maladies dégénératives aggravent ce processus.

Les différences dans l'espérance de vie sont aussi accentuées par trois sortes de facteurs externes :<sup>11</sup>

- \* le mode de vie,
- \* l'environnement quotidien (exposition aux bactéries et virus, conditions atmosphériques, pollution de l'air, agressions dues au bruit),
- \* l'environnement constitué par les conditions de travail.

---

<sup>8</sup> LOISY, J. *Le vieillissement des personnes handicapées*, p. 24.

<sup>9</sup> Docteur SIMON. *Le vieillissement des personnes handicapées*, p. 25.

<sup>10</sup> LOISY, J. *Le vieillissement des personnes handicapées*, p. 24.

Ainsi, les conditions de travail comportent des contraintes :

- \* physiques se manifestant lors de postures inconfortables, par le bruit ou la manipulation de matières dangereuses,
- \* psychologiques du fait de tensions nerveuses prolongées,
- \* et organisationnelles, les plus connues étant le travail de nuit ou le travail à la chaîne.

Leurs effets se cumulent avec ceux du vieillissement.

De la même manière, le vieillissement touche, à des degrés divers, l'ensemble des personnes handicapées. On parle de vieillissement précoce pour certaines catégories de travailleurs handicapés.

### **2.1.2 Le vieillissement précoce**

Ce phénomène est différent selon qu'il touche des personnes handicapées physiques, sensorielles ou mentales.

D'une manière générale, il semblerait qu'on ne puisse pas retenir la notion de vieillissement précoce comme dénominateur commun aux personnes handicapées mentales. L'avancée en âge s'effectue « normalement » et de façon superposable à celle de la population globale. Il n'en demeure pas moins qu'il est fréquent d'observer des phénomènes de régression plus ou moins intenses, plus ou moins rapides, survenant entre 40 et 60 ans et qu'on appelle « vieillissement précoce ».

Selon plusieurs auteurs, la tranche des 40-45 ans en constitue le stade premier.<sup>12</sup>

Le docteur GABBAI précise que les handicapés mentaux ne vieillissent pas tous de la même façon : le vieillissement n'est précoce qu'en présence de certains handicaps d'origine génétique, beaucoup de personnes handicapées vieillissant tout à fait normalement.

Cette analyse est cependant à revoir pour certains types de handicaps tels que :

- \* les handicaps d'origine génétique (Trisomie 21, nanisme, etc..),

---

<sup>11</sup> Haut Conseil de la population et de la famille. *Vieillesse emploi-vieillesse et travail*, p. 23.

<sup>12</sup> ZRIBI, Gérard et SARFATY, Jacques. *Handicap mental et vieillissement*, p. 28.

- \* les déficiences mentales profondes avec éléments encéphalopathiques (Bied Chareton),
- \* les psychoses profondes déficitaires parvenues à l'âge adulte.

Quelques facteurs agissent sur ce processus :

- \* « les problèmes alimentaires : défaut de mastication, inadéquation qualitative et quantitative des aliments,...
- \* les problèmes de sommeil : troubles fréquents du sommeil tant au plan qualitatif (rôle des médicaments) que quantitatif,
- \* la négligence de l'entretien de l'outil corporel,
- \* le non-respect des rythmes de veille et de sommeil, d'activité et de repos, de prise alimentaire ».<sup>13</sup>

J-L ALBAREDE, du CHU de Toulouse, souligne l'influence des modes de vie et du plaisir de vivre sur le vieillissement.<sup>14</sup>

Selon BREITENBACH et ROUSSEL, la diminution des capacités professionnelles des travailleurs handicapés est parfois le témoignage d'une lassitude professionnelle, voire d'une simple crise morbide.<sup>15</sup>

Dans l'enquête menée par Messieurs ZRIBI et SARFATY,<sup>16</sup> les problèmes rencontrés par les travailleurs handicapés sont des problèmes relationnels et de comportement voire de violence et d'agressivité. Ils se traduisent aussi par de l'absentéisme, une absence de motivation. « Les handicapés perçus comme les plus fatigables sont globalement parmi les plus âgés par rapport à la moyenne... La maladie est l'explication la plus fréquente de la fatigabilité ».

L'évolution des personnes dépend du caractère évolutif des pathologies à l'origine du handicap, mais aussi des conditions de prise en charge. L'augmentation des problèmes médicaux se traduit aussi par une réduction de l'autonomie et une diminution d'activités. C'est dans la mesure où il génère une aggravation des handicaps initiaux que le vieillissement se pose comme problème à l'établissement.

Les personnes handicapées expriment bien souvent leurs soucis de santé et les incidences sur leur état psychologique et psychique. La famille, les professionnels constatent une

---

<sup>13</sup> Docteur GABBAI. *Le vieillissement des personnes handicapées*, p. 70.

<sup>14</sup> ZRIBI, Gérard et SARFATY, Jacques. *Handicap mental et vieillissement*, p. 29.

<sup>15</sup> BREITENBACH, Nancy et ROUSSEL, Pascale. *Les personnes handicapées vieillissantes*, p. 105.

<sup>16</sup> ZRIBI, Gérard et SARFATY, Jacques. *Handicap mental et vieillissement*, p. 58-77.



fatigabilité, une démotivation, une vulnérabilité qui sont les premiers indicateurs de dégradation physique et d'aspiration à une existence plus ralentie.

Deux facteurs sont donc à prendre en compte :

- \* tout d'abord ceux liés à la nature des déficiences de l'individu et à leur évolution,
- \* enfin ceux portant sur l'avancée en âge de l'individu et sur son efficacité dans les activités habituelles.

Leurs conséquences permettront de trouver une ou des solutions, d'adapter la prestation. Les réponses sont souvent définies en fonction des liens affectifs entre les personnes handicapées et leurs familles et aussi en fonction des contraintes institutionnelles c'est à dire pratiques et budgétaires.

Le travail reste l'élément essentiel d'insertion sociale pour les travailleurs handicapés et pour leur famille. Cependant, devant l'évolution de leurs enfants, leurs difficultés, les familles sont attentives et demandent aussi une souplesse de la prise en charge, la valeur travail prenant une signification différente.

## 2.2 Le travail et le temps choisi

« Tant que le travail sera seul à avoir du sens, le sens n'ira qu'au travail ».<sup>17</sup>

La volonté de mettre ou remettre au travail des personnes en difficulté ou atteintes de handicap, ne présente en soi aucun caractère de nouveauté. Le travail demeure le facteur essentiel d'identité personnelle et d'insertion sociale.

La notion de travail a évolué au fil du temps et est aujourd'hui en pleine mutation.

Nous allons dans un premier temps, parcourir certaines théories sur la notion de travail pour ensuite analyser la relation entre le travail et le temps de travail.

### 2.2.1 Le travail, facteur d'identité personnelle et d'insertion sociale

#### 2.2.1.1 Les penseurs du travail

Dès 1795, dans son *Essai sur le principe de population*, MALTHUS avait condamné la charité comme source de pauvreté. Au XIX<sup>e</sup> siècle, cette doctrine va s'imposer : le salut ne vient plus de la pauvreté ou de la charité, mais du travail. Ainsi, dans les sociétés préindustrielles, les gens sont soumis au labeur (labourage) avec le souci essentiel de «gagner son pain ».

Chez Charles FOURIER (1772-1837), le travail. n'occupe qu'une place limitée et non spécialisée. Dans son modèle d'une communauté rurale, chacun doit pouvoir accéder librement à une variété de travaux attrayants.

Pour PROUDHON (1809-1865) le travail est la raison d'être de l'homme et seule source légitime de richesse. Il faut rendre aux travailleurs la totalité du fruit de leur travail, y compris le bénéfice procuré par l'effet du travail collectif. L'association des travailleurs, orientée vers l'intérêt général, est, pour lui, la seule forme équitable d'organisation sociale. Le travail éduque, implique une certaine moralité.

Dans un même temps, Philippe PINEL, médecin français (1745-1826) est le promoteur du travail des aliénés. Le travail a une double justification : économique et thérapeutique.

Puis, la machine à vapeur vient changer la société. Elle est devenue dynamique. La richesse produite évolue et, en dépit d'accidents cycliques, ne cesse de gonfler. Les usines ont besoin de beaucoup de main d'œuvre. Dès la fin du XIX<sup>e</sup> siècle en Angleterre, il est admis

---

<sup>17</sup> De FOUCAULT, Jean-Baptiste et PIVETEAU, Denis. *Une société en quête de sens*, p. 152.

que les mécanismes du marché du travail demandent que le comportement des salariés soit motivé par leur salaire.

Le travail a, chez Karl MARX, le double sens d'un moyen technique et d'une organisation sociale par lesquels les hommes parviennent à s'arracher à leur condition «naturelle» pour produire leur propre existence (*Le capital*, 1867). Autrement dit, le point de départ n'est pas l'individu, comme chez les libéraux, mais l'organisation de la société selon un «mode de production» et des «rapports sociaux de production» singuliers. Ces modes de production se caractérisent par des structures de division du travail, de propriété des moyens de production et des classes sociales. Les classes sociales découlent de la position et de la fonction des individus dans le système de production. Elles naissent quand la différenciation des tâches et des fonctions n'est pas aléatoire mais transmise de manière «héréditaire». L'histoire de la société est l'histoire des luttes entre ces classes.

Pourtant, cette valeur du travail n'est-elle pas en contradiction avec la réalité sociale dégradante et aliénante des travaux ? Qu'apporte le travail à l'enfant qui reste au pied du métier à tisser dix heures durant, ou à l'ouvrier contraint à la répétition des mêmes gestes toute la journée ? Non seulement, le travail apparaît dur, pénible, pur «gagne pain», mais il épuise à ce point le travailleur que celui-ci n'est capable, à la fin de la journée, que de reconstituer sa force de travail et de s'occuper à des loisirs de pure consommation.

Le travail serait alors non formateur d'humanité mais tout au contraire une véritable malédiction pour l'homme. Cela signifie-t-il, qu'attribuer au travail une valeur essentielle est un leurre, une vision de philosophe qui ne résiste pas devant la réalité sociale ou bien plutôt qu'il faut constater une dichotomie entre l'essence du travail et son organisation sociale ?

La question de l'organisation du travail semble au cœur de la réflexion quelle que soit la valeur accordée au travail. La société industrielle qui se développe à partir de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, a érigé le travail en valeur suprême. Dans les usines, les ateliers, le travail se divise, se recompose. Les techniques d'organisation du travail poursuivent une même finalité : l'économie des temps.

### *2.2.1.2 La division du travail et la qualification*

Le «taylorisme», en économie, système d'organisation du travail mis au point par l'ingénieur américain Frederic Winslow TAYLOR (1856-1915), est décrit dans son ouvrage de 1911, *la direction scientifique des entreprises*. Élaborée dans les ateliers de la

Midvale Steel Corporation, cette méthode repose sur l'Organisation Scientifique du Travail (OST) dont l'objectif premier est d'accroître la productivité dans les usines.

Pour TAYLOR, une double division du travail est nécessaire si l'on veut accroître cette dernière : une division verticale des tâches fondée sur la séparation entre la conception et l'exécution (la direction se charge de tous les éléments de la connaissance et les ouvriers se contentent d'appliquer ses consignes), une division horizontale des tâches reposant sur la parcellisation des activités et la spécialisation des ouvriers attachés à leur poste fixe et à une opération élémentaire. Des techniques comme le chronométrage, chargé de contrôler les temps d'exécution des ouvriers, et la transmission par courroies, permettent d'améliorer encore les potentialités du système et de diminuer les erreurs qui peuvent survenir.

De nombreuses critiques ont été adressées à cette organisation du travail certes très efficace, mais dévalorisante et éprouvante pour les ouvriers que l'on ne cherche à motiver que par une politique de rémunération. Il faut cependant remarquer que TAYLOR lui-même ne la concevait nécessaire que dans un contexte très particulier, celui des États-Unis du début du siècle, pays dans lequel la main-d'œuvre est alors très peu qualifiée (car issue de la deuxième grande vague d'immigration qu'a connue le pays).

Cette organisation recouvrant la notion de travail à la chaîne est souvent utilisée pour la mise au travail des travailleurs handicapés afin de gommer les effets du handicap sur la compréhension et l'efficacité au travail.

Associé à une notion de fatigabilité au travail, le travail parcellisé mis en place dans les CAT est interrogé.

Depuis lors, le travail a changé de nature : « tout ce qui est machinal, la machine le fait » et l'emploi de type taylorien, voire post-taylorien, ne peut que se réduire. Le Charlot des *Temps Modernes*, exécutant mille fois le même geste, a bien disparu.

L'organisation du travail détermine assurément les diverses manières dont le travail est structuré dans nos sociétés. La spécialisation et la division du travail ont introduit la nécessité de la coordination, de la synchronisation, de la planification de l'ensemble des tâches reliées à la production. Le taylorisme, le travail à la chaîne, et de nos jours, l'informatisation du travail, impliquent une gestion importante du temps de travail.

Cette approche du travail peut se révéler traumatisante pour le travailleur handicapé qui sera touché par un stress généré par la chaîne de travail.

L'idée n'est pas aujourd'hui de garantir à chacun un plein emploi, mais d'avoir un appareil productif performant qui soit créateur de richesses, et surtout d'apprendre à vivre autrement en nous investissant dans d'autres activités.

Cette tendance est d'autant plus forte qu'il nous faut réfléchir à l'aménagement et à la réduction du temps de travail.

### **2.2.2 Le travail autrement : vers le temps choisi**

Le travail a une valeur humaine au-delà d'une valeur sociale. Il porte en lui une éventualité de création ou de maîtrise, une dépense d'intelligence, d'imagination, de volonté qui sont irréductibles à la simple nécessité vitale et à l'action de satisfaire nos besoins.

Considérer le travail comme un droit suppose à l'inverse de ce que l'on a longtemps pensé que le travail n'est pas seulement une contrainte qui s'impose à l'humanité, mais qu'il est la condition pour les individus de reconnaître leur humanité.

La tendance actuelle dans l'organisation du temps de travail est la réduction à long terme du temps de travail observée depuis la fin du XIX<sup>e</sup> siècle.

En moins d'un siècle, la journée de travail est passée de 12 à 8 heures, la semaine de 70 à 40 puis à 39 heures et bientôt à 35 heures, les vacances de 0 à 5 semaines. La réduction du temps s'est avérée rapide surtout dans les années 60 et au début de la décennie de 1970. Les véritables gains de cette décennie se sont principalement portés sur l'accroissement de la durée des vacances et des congés payés. Si la durée normale du travail a peu varié, celle consacrée au loisir et au temps libre a considérablement augmenté.

Une autre tendance observable est celle de la flexibilité accrue des horaires de travail dont les horaires variables et le travail à temps partiel constituent le prototype.

Dans les années 60, les salariés optaient assez généralement pour une augmentation de salaire plutôt que pour un temps libre accru. La situation a maintenant changé et on peut observer deux tendances de base selon un sondage effectué en 1985.<sup>18</sup> En premier lieu, la grande majorité des travailleurs ne désire plus accroître son temps de travail mais ils évoquent même la possibilité d'un échange de temps contre une éventuelle augmentation de salaire.

---

<sup>18</sup> SAMUEL, Nicole. *Le temps libre, un temps social*, p. 174.

En second lieu une autre tendance, minoritaire mais constante est celle de l'ouverture à la réduction du temps consacré au travail. Or, quatorze ans plus tard, la réduction du temps de travail devient un axe important qui retient l'attention de tous.

Dans le système des valeurs du temps de travail prédominant non seulement des normes de temps de travail, les notions d'amplitude minimale et de concentration des périodes de travail, mais aussi l'aspiration à des aménagements, voire des accommodements plus souples des temps de travail et hors-travail. On perçoit aujourd'hui une tendance des familles à attacher moins d'importance à la rémunération qu'à la notion de rythme de travail et de congés.

Roger SUE écrit qu'une étude du temps et de ses ruptures est susceptible de mener à une meilleure compréhension des mutations en cours dans les sociétés modernes. Il écrit encore que l'étude des «structures temporelles» ouvre une voie royale pour étudier une société, puisqu'elle met en lumière les principales articulations qui rythment la vie sociale.<sup>19</sup>

Il laisse entendre qu'un «glissement progressif de la notion de loisir vers celle de temps libre va marquer une nouvelle étape en donnant une plus grande ampleur à cette sociologie qui va se libérer plus radicalement du travail».<sup>20</sup> Le travail est en déclin, au plan quantitatif et de la valeur qu'on lui accorde.

Cependant, l'aspiration au loisir reste le fait des travailleurs dont les conditions de travail sont les meilleures. La représentation des rapports du travail au loisir peut être analysée à travers l'équilibre que chacun recherche.

La demande de temps libre crée indéniablement une pression sur le temps de travail.

Loi AUBRY et aménagement du temps de travail obligent, l'arbitrage travail-loisirs et l'investissement dans la vie professionnelle sont plus que jamais auscultés. Le travail à temps plein demeure-t-il encore le point de repère de l'organisation de notre société et de nos CAT ? Il apparaît que la réduction du temps de travail est, aujourd'hui, une aspiration permettant notamment davantage de temps libre, une amélioration du cadre de vie ainsi que des créations d'emploi.

Cette évolution de la valeur travail infléchit aussi les réflexions associatives. Le conseil d'administration souhaite une modification du temps de travail des usagers comme pour les salariés.

---

<sup>19</sup> SUE, Roger. *Temps et ordre social*, p. 23.

<sup>20</sup> SUE, Roger. *Temps et ordre social*, p. 112.

Selon le rapport BOISSONNAT,<sup>21</sup> une nouvelle organisation sociale du temps peut, sous certaines conditions, contribuer à améliorer la qualité de vie sociale, les conditions de travail et la situation de l'emploi. Toutes les pratiques liées à l'individualisation des temps de travail et à l'adaptation de ceux-ci aux nouvelles organisations productives doivent en même temps respecter le bien-être et la santé des personnes.

Quel est le sens de la qualité de vie pour une personne handicapée ? Ne serait-ce pas avoir trouvé la réponse à ses attentes et à ses besoins dans le souci de son intégration sociale.

Aussi, l'adaptation des conditions de travail aux besoins de chaque usager, «des actions qui visent à donner aux intéressés les moyens d'une insertion sociale et professionnelle, immédiate ou ultérieure »,<sup>22</sup> pousse le CAT à recréer les conditions du milieu ordinaire de production. Un milieu ordinaire en mutation qu'il nous faut prendre en compte pour favoriser l'intégration de la personne handicapée.

---

<sup>21</sup> BOISSONNAT, Jean. *Le travail dans vingt ans*.

<sup>22</sup> Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978.

### 2.3 L'intégration de la personne handicapée

« Profitant comme le reste de la population de l'allongement de la durée de vie et des progrès de la médecine, les personnes handicapées vieillissent et c'est heureux...

Même si le Haut Comité de la Santé Publique pointe des zones d'ombre et même si on peut dire que la loi de 1975 n'a pas suscité une vraie dynamique d'intégration permettant le maintien des personnes handicapées dans leur milieu de vie ordinaire ou leur permettant d'accéder durablement à ce milieu. Quoiqu'il en soit, cet objectif de promotion de l'intégration des personnes handicapées, dans tous les aspects de la vie collective comme citoyens à part entière, doit être le fil conducteur dans notre réflexion pour la première génération de personnes handicapées âgées et pour les générations qui suivent », déclarait Madame Raymonde TAILLEUR, directrice régionale des affaires sanitaires et sociales d'Aquitaine dans son allocution d'ouverture lors des journées d'études et de formation du CREAHI d'Aquitaine le 11 mars 1999 à Bordeaux.

« La variable explicative de l'accès à l'intégration est la formation du sujet à la compétence sociale. La compétence sociale se situe dans les actes ordinaires de la vie quotidienne... Pour permettre l'insertion, la qualification professionnelle et sociale doit être présente ». <sup>23</sup>

Considérant que le travail demeure une condition de l'identité sociale, chaque individu pour être intégré doit bénéficier d'une qualification professionnelle mais aussi sociale.

« Posséder de la compétence sociale, c'est mettre en œuvre des contributions et recevoir en échange des rétributions dans un certain nombre de domaines de la vie sociale et des facteurs de la personnalité ». <sup>24</sup>

Les domaines de la vie sociale pour un individu sont les éléments de la vie quotidienne tels que l'hygiène, la santé, le budget, la formation, la vie familiale, les loisirs... Ne pas maîtriser ces domaines implique dépendance et marginalité, selon J M DUTRENIT.

Chaque individu se situe à des degrés différents dans ces domaines de la vie, d'une part en raison de son âge, d'autre part selon la catégorie de son handicap. Il faut alors adapter le niveau des exigences envers la personne handicapée afin de lui permettre d'accéder à davantage de compétence sociale, de développer plus d'autonomie. « Un homme sans

---

<sup>23</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 32 et 34.

<sup>24</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 70-71.



compétence sociale se trouve comme privé de moyens c'est à dire de liberté. Pas de société sans échange de biens, pas d'homme sans éducation ».<sup>25</sup>

Ainsi, il est essentiel de développer tous les éléments qui composent la compétence sociale, de les solliciter afin que le travailleur handicapé s'intègre mieux à la vie sociale. Par là même, devenant plus compétent socialement, il devient plus compétent professionnellement. Il acquiert une meilleure intégration sociale et professionnelle qui favorise un gain d'indépendance, plus d'autonomie « et ce avec du temps, de la variété, de la persévérance »<sup>26</sup> que l'établissement doit être en mesure d'apporter.

Or, « la socialisation s'opère sous la pression des groupes et des institutions qui ont essentiellement pour but leur propre survie ou leur propre promotion. Celles-ci peuvent parfois se faire au détriment des individus. La socialisation peut donc, dans certains cas, impliquer une uniformisation et une normalisation dépersonnalisantes ».<sup>27</sup>

Nous avons déjà noté l'impact de la structure sur le parcours de l'utilisateur. Elle ne doit jamais nuire à l'épanouissement mais au contraire être un outil qui l'aidera à se développer.

L'institution y parviendra sous la réserve qu'elle gère les différents équilibres qu'elle doit préserver, qu'ils soient économiques ou sociaux.

Le concept d'intégration constitue depuis longtemps le point nodal des différentes politiques sociales.

Cette notion très large a fait l'objet de nombreuses approches qui apportent chacune un éclairage différent.

Il s'agit ici, au travers de quelques définitions, d'apporter un éclairage particulier sur cette notion par rapport au secteur du travail protégé, ceci afin de donner des bases opérationnelles à l'accompagnement des personnes handicapées en CAT.

✧ étymologiquement : intégrer vient du latin *integrare* c'est-à-dire *rendre entier, faire entrer dans un ensemble*.

✧ au sens psychosocial : l'intégration est comprise comme un processus qui permet à un individu de réagir conformément aux valeurs et aux normes du groupe auquel il appartient.

---

<sup>25</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 104.

<sup>26</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 145.

<sup>27</sup> TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, p. 33.

A cet instant, il convient d'évoquer deux degrés successifs : l'assimilation et l'intégration. A ces deux notions, s'ajoute celle d'insertion. S'il est vrai que l'intégration est évoquée principalement lorsqu'il s'agit de la position des émigrés, l'insertion concernerait surtout l'activité professionnelle. Or, un individu inséré n'est pas nécessairement intégré et donc encore moins assimilé car cette notion suppose une uniformisation beaucoup plus prégnante.

La finalité du CAT reste en tout état de cause d'obtenir la meilleure intégration possible de ses personnes handicapées dont il a la charge.

A ce titre l'approche de Pierre TAP, pour qui la construction identitaire et le processus de personnalisation sont liés à la procédure d'intégration, me permet de poser comme principe qu'il est nécessaire d'obtenir une mise en jeu des forces des individus et de la structure elle-même : il s'agit d'une adaptation réciproque. L'acteur social ne cherche véritablement à s'adapter et à s'intégrer à son milieu que dans la mesure où il a le sentiment de pouvoir s'y réaliser.

En fait l'adaptation est un moyen et non une fin. Ainsi, l'intégration implique une harmonisation des identités personnelles. Deux fonctions interviennent dans cette dynamique :

\* la fonction intégrative : elle «se manifeste par un besoin d'appartenance de l'individu à un groupe ou à une œuvre. La fonction intégrative est une fonction de progrès »,<sup>28</sup>

\* la fonction assertive : c'est l'expression de l'autonomie et éventuellement de l'identité par rapport aux systèmes externes. « Elle se manifeste chez l'individu par l'effort à s'imposer, la compétition et l'égoïsme. C'est une fonction de conservation ». <sup>29</sup>

Ainsi, l'intégration suppose une dynamique où entrent en jeu la dimension individuelle et la dimension institutionnelle.

Comment promouvoir cette dynamique ? Pour P. TAP, il faut orienter par le projet.

---

<sup>28</sup> TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, p. 20 et 21.

<sup>29</sup> TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, p. 20 et 21.

« Par le projet et le programme de vie, le sujet se libère des sujétions, cherche à développer ses potentialités et à élargir le champ des possibilités ou à transformer leur hiérarchisation ». <sup>30</sup>

C'est donc grâce au projet que l'individu construit son identité. Et l'on arrive au paradoxe suivant : l'individu se différencie et se singularise au fur et à mesure qu'il s'unifie au projet dont il fait partie intégrante. « Le soi s'organise à partir du sentiment de continuité. Etre soi même c'est avoir un passé, valoriser le temps présent et structurer des projets. Le Soi s'inscrit ainsi dans une structure diachronique impliquant une activité de maîtrise des temporalités, une objectivation de soi. Toute incapacité à maîtriser le passé, le présent et l'avenir met en péril ou dilue le sentiment d'identité, met en question la structure du soi » <sup>31</sup>.

L'intégration peut donc s'appréhender comme une dynamique d'appropriation identitaire qui inscrit le sujet sur une trajectoire prédéterminée par un projet.

« L'intégration exige à la fois un effort de la personne et une adaptation du milieu qui intègre ». <sup>32</sup>

Ces différentes références mettent en lumière l'intérêt d'inscrire le CAT dans une dynamique d'intégration.

« L'exclu est un être seul, l'exclusion isole y compris des autres exclus. L'exclusion est une crise du sens. L'exclusion est par contraste le domaine de l'indifférence, du non-sens et de l'inaction ». <sup>33</sup>

En définitive, l'intégration sociale abaisse la distance sociale entre les individus par la création de liens et de relations entre les hommes dans les règles mises en place dans le groupe. J M DUTRENIT indique que «le groupe est créateur d'identité... favorise l'émergence des capacités imprévues ». <sup>34</sup>

Répondre à l'évolution des travailleurs handicapés, à leur vieillissement précoce est incontournable pour favoriser leur intégration sociale. Mettre l'accent sur la compétence sociale, moduler les exigences pour que chacun puisse accéder à des objectifs individuels, négociés et développer ses capacités citoyennes doit être le sens de notre projet.

---

<sup>30</sup> TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, p. 52.

<sup>31</sup> TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*, p. 58.

<sup>32</sup> JOING, Jean-Luc. *L'audit de la qualité dans les établissements médico sociaux*, p. 59.

<sup>33</sup> De FOUCAULT, Jean-Baptiste et PIVETEAU, Denis. *Une société en quête de sens*.

<sup>34</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 148.

Afin d'être en conformité avec la mission du CAT :

- \* nous devons favoriser l'intégration de toutes les personnes accueillies au CAT. Chacune doit y trouver sa place, bénéficier d'un parcours au sein de l'établissement ou en milieu ordinaire,
- \* nous devons adapter le travail en tenant compte des capacités, des spécificités de chacun,
- \* nous devons augmenter la qualité de notre prise en charge.

Concernant les professionnels, nous faisons l'hypothèse que les difficultés, les résistances liées à l'histoire du CAT et de ses salariés devraient se résoudre par une association aux changements de pratique, par un projet collectif de développement.

L'origine du CAT, ses fondements, la volonté d'intégration sociale et professionnelle de tous par une prise en charge de qualité, en les rappelant, seront les bases d'une dynamique de transformation.

Les conceptions nouvelles de partage du temps de travail et du temps de loisirs sont applicables aux travailleurs handicapés.

Cette évolution est de nature à favoriser l'épanouissement de l'homme sur le lieu de travail par l'acquisition de compétences professionnelles mais aussi sociales. Ce sera une forme de reconnaissance des travailleurs handicapés citoyens à part entière, en les replaçant avec l'équipe au centre de l'activité.

Ceci sous-entend un repositionnement des services. Une formation devrait aider à faire évoluer pratiques et conceptions.

Notre analyse nous conduit à proposer une refonte du projet d'établissement. Ce projet de la directrice fait l'objet de la troisième partie.

# **TROISIÈME PARTIE**



## **Une adaptation de la prestation : le projet de la directrice**

Mettre en place un projet qui permette de mieux répondre à la demande des travailleurs handicapés, de leurs familles demande d'adapter la prestation à l'évolution des besoins des travailleurs handicapés dans le contexte socio-économique, de prendre en compte leur vieillissement ou leur fatigabilité, les résistances aux changements des professionnels, inhérentes à l'histoire du CAT Aquitaine Meubles.

Cette évolution doit aussi répondre aux critères de la circulaire 60 AS. C'est dans la mise en œuvre du projet que se jouera la réussite de cette évolution.

Elle suppose une phase incontournable de communication claire et ouverte sur la stratégie de changement du CAT. Elle devra être précédée d'une réflexion sur l'avenir du CAT, sur son positionnement à moyen terme afin que chacun puisse s'engager. Cette volonté de clarté et d'ouverture est nécessaire pour que le consentement du personnel ne soit ni ambigu ni vicié.

Ainsi, dans un premier temps, nous allons resituer les objectifs de notre projet.

Dans un deuxième temps, nous étudierons la nouvelle organisation que nous souhaitons mettre en place et son impact sur l'ensemble du CAT.

Nous examinerons enfin comment nous allons mobiliser les ressources humaines afin d'aboutir à une prestation évaluée et évolutive.

### **3.1 Les objectifs du projet**

L'enjeu de ce projet est important pour le CAT Aquitaine Meubles puisqu'il s'agit de sa reconnaissance par les organismes de contrôle, par les familles pour la prise en charge des travailleurs handicapés et enfin par l'équipe sans laquelle il ne peut être réalisé.

Aussi nous pouvons fonder nos objectifs sur trois axes :

- \* privilégier un accueil de qualité pour tous les travailleurs handicapés,
- \* pérenniser l'avenir économique du CAT,
- \* mobiliser l'équipe professionnelle dans une dynamique d'évolution qui prenne en compte la personne handicapée dans sa globalité.

#### **3.1.1 Privilégier un accueil de qualité pour tous les travailleurs handicapés**

La complémentarité entre les divers ateliers se heurte aujourd'hui à un double problème : d'une part, il est difficile d'intégrer le milieu ordinaire, d'autre part les travailleurs handicapés vieillissent.

Les postes de l'atelier « Menuiserie » tendent à se rapprocher de ceux que l'on peut rencontrer dans le milieu ordinaire ; les ateliers « Espaces Verts » et « Restauration » ont été conçus afin de rapprocher le travailleur handicapé le plus près possible du milieu ordinaire. Mais il est de plus en plus difficile de trouver des entreprises prêtes à les accueillir dans un contexte socio-économique difficile.

Ils ont donc peu de chances de se voir reconnus comme des citoyens à part entière, pouvant gagner un salaire, faire partie d'une équipe et être intégrés socialement.

En outre, au début du projet du CAT Aquitaine Meubles, l'atelier de sous-traitance était considéré comme un lieu de repos pour tous ceux qui étaient saturés par le travail demandé dans les autres ateliers. Il était alors situé à l'extérieur dans une ferme.

Le vieillissement et les pathologies des ouvriers rendent nécessaire des phases de rupture pour ceux qui ne supportent pas momentanément d'assurer de manière continue leur poste de travail.

Il faut modifier notre accueil pour répondre à cette évolution et c'est faire le choix d'une nouvelle prise en charge.

Favoriser l'intégration professionnelle et sociale de nos travailleurs handicapés, telle est la finalité du CAT.

Cela passe par une meilleure intégration :

- \* professionnelle : pour ceux qui aujourd'hui ont des difficultés à trouver une activité qui favorise leur bien-être, nous devons adapter le travail ou le rythme du travail. Nous devons offrir aux travailleurs handicapés la possibilité d'un parcours au sein de l'institution pouvant aller, pour ceux qui en ont la possibilité, vers le milieu ordinaire.

Alors que nous parlons de temps choisi pour les encadrants, nous devons offrir un programme horaire répondant mieux aux besoins d'une certaine population.

- \* sociale : bien que le placement en milieu ordinaire de deux personnes par an paraisse satisfaisant compte tenu du marché de l'emploi et de la capacité de nos ouvriers, il ne signifie pas que nos ouvriers sont intégrés dans la cité.

Il faut donner les compétences nécessaires à l'exercice d'une activité professionnelle à partir de laquelle le travailleur handicapé pourra acquérir les moyens suffisants pour mener une vie ordinaire. Le dispositif interne (une monitrice, 1/4 de chef de service et la directrice) ne semble pas suffisant pour développer une démarche d'insertion.

Il est important de remettre l'usager au centre d'un dispositif mobilisateur en interne, associant plus largement les salariés, les travailleurs handicapés et l'environnement du CAT.

### **3.1.2 Pérenniser l'avenir économique du CAT**

Le CAT est plus que jamais préoccupé par son avenir économique. La mondialisation, la conjoncture économique, fragilisent les marchés. La concurrence est rude. Les exigences de rentabilité sont de plus en plus pesantes et il faut permettre à l'établissement d'assurer sa viabilité.

Les problèmes rencontrés par certains travailleurs handicapés affaiblissent le niveau de productivité et par conséquent, peuvent affecter à terme l'équilibre économique du CAT. Son maintien voire son amélioration doivent permettre le renouvellement ou l'extension de nos capacités productives.



Par ailleurs, les orientations vers l'atelier protégé, vers le milieu ordinaire, les stages d'insertion enlèvent au CAT les travailleurs les plus productifs. Il faut accepter de voir partir les meilleurs.

Mais il est excessif de penser intégration pour tous. Les rythmes de vie de chacun donnent les limites qu'il faut préserver. Chaque individu est unique, son évolution aussi. Concevoir l'intégration de chacun nous demande adaptation. Cette adaptation favorise l'anticipation qui préserve l'avenir économique du CAT.

Nous devons faire évoluer les pratiques, adapter, personnaliser les prestations à l'usager pour favoriser et développer la mise en place de projets individualisés. En améliorant notre prise en charge, nous créons une dynamique au sein de l'établissement répondant aux demandes particulières.

Il faut donc que le CAT puisse conserver une grande flexibilité dans la gestion de ses effectifs afin de maintenir un niveau de productivité moyen.

### **3.1.3 Mobiliser l'équipe**

Le changement n'est jamais simple, rarement désiré, difficilement vécu. Il est pourtant nécessaire.

Ce projet d'évolution est né des constats opérés depuis quelque temps par l'ensemble de l'équipe. Les professionnels sont conscients des problèmes rencontrés par le CAT. La position des familles, du Conseil d'Administration concernant la prise en charge des ouvriers provoquent des craintes. L'équipe a besoin d'être rassurée, reconnue pour envisager sereinement son évolution.

Développer l'approche sociale du CAT, c'est réaffirmer des valeurs aujourd'hui rejetées et qui, à leurs yeux, vont à l'encontre de l'identité actuelle.

Les résistances semblent nombreuses lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre un changement de fonctionnement, de pratiques.

Si le changement ne peut être imposé, il faut, et c'est notre tâche de directeur, impulser, aider, expliquer. Il faut donc échanger, argumenter et permettre une appropriation de notre démarche. Cette phase est nécessaire pour changer : il s'agit de tenir compte des cultures existantes et des individualités pour obtenir un consensus. Elle demande un fort investissement dans les relations humaines que doit impulser la direction.

Le plan de formation constitue un moyen et une aide pour mettre en œuvre ce changement. L'intervention d'un « œil extérieur » est de nature à dédramatiser ce mouvement, à faciliter l'expression des blocages existants dans l'établissement.

La communication doit être privilégiée. Elle constitue :

- \* une variable d'action et de réaction nécessitée par les contraintes du changement, la complexité et l'incertitude de l'environnement,
- \* un moyen de sensibilisation aux enjeux de l'entreprise dans le but d'expliquer sa vocation, de clarifier sa stratégie. La communication interne permet aussi de construire un esprit d'équipe, de renforcer la cohésion et la solidarité, de favoriser l'appropriation.

## 3.2 Réorganiser les services

Compte tenu des objectifs généraux, ma tâche de directrice va consister à redonner du sens à la structure CAT. Il convient d'inscrire l'usager au centre d'une démarche d'intégration en facilitant son insertion en milieu ordinaire ou son mieux-être au sein de l'établissement.

### 3.2.1 Redonner une dimension sociale

Alors que nos usagers ont des troubles du comportement, que nous devons apporter un soutien médico social, l'établissement dispose peu de ce soutien médico psychologique.

#### 3.2.1.1 *Embauche d'un psychologue*

Bénéficiant d'un poste de psychologue à tiers temps je vais procéder à la publication du poste dans les établissements et dans les revues du secteur (ASH,...) de manière à ce qu'il puisse être embauché dès le début de l'année 2000.

Sa mission sera de trois natures :

- \* recevoir les travailleurs handicapés ayant besoin d'un soutien momentané ou durable, si nécessaire leur famille,
- \* assister les équipes dans la prise en charge c'est-à-dire conseiller les moniteurs d'ateliers sur des problèmes spécifiques rencontrés avec les handicapés,
- \* préparer la sortie en milieu ordinaire (pour des stages ou tout type d'embauche) des travailleurs handicapés avec l'équipe et les familles,
- \* réaliser des réunions avec les familles pour expliquer, faciliter le dialogue.

Il participera également à une réunion de synthèse afin d'analyser les pratiques. Elle se déroulera tous les lundis matin de 10 h à 11 h 30.

Seront traités en équipe les problèmes liés à la prestation :

- \* détermination d'un projet personnalisé,
- \* établissement d'un bilan évaluatif à propos d'un usager,
- \* cellule de crise à propos de l'urgence d'un cas d'un usager,
- \* réunion clinique centrée sur un usager,
- \* analyse des pratiques devant le cas d'un usager...

Participeront aussi avec moi, la monitrice du service social, le moniteur encadrant le travailleur handicapé et éventuellement le chef d'équipe. Il pourra être fait appel selon les besoins à des partenaires extérieurs : éducateurs du foyer d'hébergement, tuteurs, familles.

### *3.2.1.2 Vacances de médecin psychiatre*

Il m'est difficile dans le budget d'obtenir un poste de psychiatre et également de trouver un psychiatre pour un temps partiel.

Je me suis orientée vers une clinique psychiatrique d'une commune toute proche au sein de laquelle exercent trois médecins. Nous allons pouvoir, durant le dernier trimestre 1999, mettre en place ce projet de partenariat. Les interventions se dérouleront à la demande de l'établissement selon les besoins des usagers. Le service social est chargé d'assurer le lien et la coordination avec le médecin, le foyer, les familles ... Ces interventions n'auront aucune incidence budgétaire. La consultation sera facturée au travailleur handicapé qui obtiendra le remboursement auprès de son organisme de protection sociale.

### *3.2.1.3 Renforcer la mission du service social*

« Le groupe est créateur d'identité : la reconnaissance d'autrui est une condition de mon image. Le travail en groupe favorise l'émergence de capacités imprévues. La coopération intergroupe développe des capacités citoyennes ». <sup>35</sup>

La mission du service social ne peut se satisfaire d'actions limitées ou circonscrites à l'établissement. Elle doit donc associer la société civile et les partenaires associatifs locaux.

Intégrer les travailleurs handicapés dans la vie de la cité se réalisera en tissant des liens sociaux opérationnels. La monitrice va solliciter l'appui des centres sociaux de la ville afin d'accroître la capacité d'adaptation des travailleurs handicapés.

Il s'agit d'améliorer la compétence sociale. L'acquisition d'outils spécifiques relatifs à la gestion budgétaire, aux risques domestiques, à l'alimentation, à la sexualité et aux comportements sociaux doit conduire l'équipe et le travailleur handicapé sur un parcours entre l'établissement et la cité.

Renforcer l'information auprès des élus locaux concernant les problèmes spécifiques rencontrés par les personnes handicapées devrait à terme produire du sens et des effets sur les démarches et les actions à mener conjointement.

Bâtir autour des travailleurs handicapés un dispositif d'échanges et d'expérimentation est susceptible de créer des liens et une reconnaissance sociale de nature à favoriser la mise en place de stages, d'emplois temporaires ou définitifs en milieu ordinaire.

---

<sup>35</sup> DUTRENIT, Jean-Marc. *La compétence sociale*, p. 148.

### 3.2.2 Créer une section annexe

L'atelier de sous-traitance était situé dans une ferme éloignée du CAT.

Devant l'évolution de la population, il a été nécessaire d'installer cet atelier au sein du CAT. En effet, ce n'était plus un lieu temporaire d'accueil mais un groupe stabilisé, composé des handicapés les plus lourds. Ce n'était plus une mise au repos mais une mise à l'écart du CAT. Le retour en début d'année 99 sur le site et l'abandon de ce lieu trop à l'écart de l'activité du CAT, vient recentrer son activité et les ouvriers de cet atelier. Ils sont ainsi maintenus sur le site de production et font partie du CAT.

Mais les ouvriers de cet atelier ont aussi du mal à travailler même sur des activités choisies en fonction de leur handicap et malgré la recherche de fractionnement du travail, d'un temps important de formation. L'activité est d'ailleurs déficitaire.

La création d'une section annexe permettra un maintien au travail tout en respectant les besoins spécifiques des personnes concernées.

#### 3.2.2.1 La population concernée

✧ *1<sup>ère</sup> catégorie* : les travailleurs handicapés frappés de vieillissement précoce qui ne peuvent plus assumer la charge d'un emploi à temps plein.

L'admission dans la section annexe aurait deux finalités :

- \* le maintien prolongé en CAT : la personne handicapée doit pouvoir conserver le plus longtemps possible son statut de travailleur,
- \* la préparation à une réorientation vers un foyer de vie, un foyer double tarification ou un départ en retraite.

Cette section éviterait une perte trop brutale du statut de travailleur.

✧ *2<sup>ème</sup> catégorie* : des adultes du CAT en difficulté temporaire

Leur efficacité au travail est perturbée par divers événements et il leur est difficile de tenir un poste de travail à temps complet au CAT. Les personnes qui ont des troubles psychiatriques mais qui peuvent rester dans le groupe peuvent être reçues dans cette section s'ils n'en perturbent pas le fonctionnement.

L'objectif demeure un retour à temps complet dans l'atelier du CAT.

✧ 3<sup>ème</sup> catégorie : les jeunes sortant de l'IMPRO qui aborderaient ainsi progressivement le monde du travail. Ils sont parfois immatures pour assurer un travail à temps plein.

L'objectif est de les intégrer ultérieurement à temps plein dans le CAT après les avoir préparés avec un soutien adapté dans le cadre d'un mi-temps en section annexe.

### *3.2.2.2 La prise en charge*

Des expériences réalisées dans d'autres associations, il ressort que l'orientation doit être limitée à un an, prolongeable à 2 ans maximum : ce choix évite que la section annexe évolue progressivement vers l'atelier occupationnel ou le foyer de vie. Cependant elle peut être prolongée pour des raisons particulières notamment pour les personnes vieillissantes.

L'orientation est décidée par la COTOREP sur proposition de l'équipe technique du CAT (directrice, médecin psychiatre, psychologue, moniteur d'atelier référent, service social, délégué associatif).

### *3.2.2.3 L'organisation*

La création de 8 places en section annexe, offrant un accueil à 16 personnes à mi temps contribuera aussi à préserver la flexibilité de notre accueil. Elle évitera aussi de créer une structure «fin de parcours », d'assister à une dérive de la prise en charge.

L'organisation des mi-temps peut être personnalisée :

- \* une semaine sur deux,
- \* cinq demi-journées,
- \* deux jours et demi.

Ces 8 places supplémentaires permettront à de jeunes adultes actuellement en liste d'attente de bénéficier d'une embauche en CAT. Cependant leur recrutement doit prendre en compte, la réintégration des adultes de la section annexe.

Afin d'éviter toute rupture par rapport au travail, elle disposera d'un local indépendant à proximité des ateliers. Les activités proposées se situent nécessairement dans le cadre du soutien, lui-même directement ou indirectement rattaché au travail et qui peut se spécialiser sur une prise en charge spécifique par exemple des activités éducatives et de maintiens des capacités de travail. « L'occupationnel pur » et le loisir sont donc normalement exclus des programmes individuels définis pour chaque personne admise dans cette section.

La proximité géographique des locaux doit faciliter le passage de l'atelier vers la section annexe et vice versa, et l'utilisation de moyens communs :

- \* services de transports,
- \* service administratif,
- \* équipements techniques communs.

#### *3.2.2.4 L'encadrement*

L'encadrement et le concours des para médicaux sont des points clés pour la qualité de la prestation.

##### ✧ L'encadrement éducatif

Il doit être réparti sur deux éducateurs spécialisés afin de tenir compte à la fois des congés et de la difficulté de la prise en charge. Il représente 1,4 ETP sur la base d'une durée hebdomadaire de 35 heures de travail (Loi Aubry).

Afin de favoriser un lien avec le foyer, le temps partiel (0,4 ETP) sera attribué à un éducateur de cet établissement. L'autre poste d'éducateur sera proposé à un éducateur technique spécialisé de l'atelier menuiserie qui vient d'obtenir le CAFETS qui apportera sa connaissance du travail dans cette nouvelle section. Il sera remplacé par un recrutement extérieur.

##### ✧ Le suivi et l'accompagnement médico social

Le programme et le volume de ces prestations sont fonctions des projets individuels. Il sera fait appel au psychologue de l'établissement et aux psychiatres de notre clinique partenaire.

#### *3.2.2.5 Les moyens techniques*

Il est nécessaire de prévoir des moyens autonomes tels qu'un petit véhicule de transport collectif (suffisant compte tenu du nombre), du petit matériel.

#### *3.2.2.6 L'utilisation de l'environnement*

Afin de favoriser l'intégration, l'environnement proche doit être exploité au maximum, à la fois dans un souci d'insertion de la personne handicapée mais aussi dans le but d'éviter des surcoûts.

Le site lui-même permettra de développer des activités non productives (jardinage, entretien, balayage, ... ). Les installations sportives collectives de la commune seront les supports des activités physiques.

### 3.2.2.7 Le budget

L'élaboration d'un budget prévisionnel nécessite des choix préalables. La section annexe est par définition rattachée au CAT. Son activité étant liée directement ou indirectement au travail, le financement sera demandé à la DASS. Par ailleurs, la prise en charge éducative et médico-sociale relève plutôt du département.

Compte tenu des expériences mises en place dans les départements voisins, ce service fera appel à un double financement état et département. Se pose alors le problème de la répartition entre charges directes et indirectes (charges communes).

✧ Les charges directes

\* Les charges fixes correspondant à une unité de 8 travailleurs

**Tableau 3 Financement des charges fixes de la section annexe**

| Charges fixes   | Modalités de calcul  | Financeurs                    |
|---|--|-------------------------------|
| * <i>Encadrement</i><br>deux éducateurs spécialisés<br>ou éducateur technique<br>spécialisé   | 1,4 équivalent temps plein<br>x 618 pts x 22,29 x 1,56 x 12 = 390 661 F.   | Département                   |
| * <i>Véhicule</i><br>Amortissements<br>Assurances<br>Entretien<br>Carburant                   | 180 KF. / 5 ans = 36 000 F.<br>6 000 F.<br>5 000 F.<br>10 000 x 8 l x 5 F. = 4 000 F.                                    | Département                   |
| * <i>Locaux</i><br>Amortissements<br>Assurances<br>Chauffage<br>Entretien<br>Frais financiers | 100 m <sup>2</sup> x 6 000 F. = 600 KF.<br>600 KF. / 25 ans = 24 000 F.<br>1 500 F.<br>5 000 F.<br>5 000 F.<br>10 000 F. | 50 % Département<br>50 % Etat |
| <b>TOTAL</b>  | 487 161 F.   |                               |

Le coût des charges fixes s'élève donc à :  $487\ 161 / 8 = 60\ 895$  F. / personne.

\* Les charges variables

Elles évoluent proportionnellement à l'effectif. Le soutien est particulièrement important. Ces prestations para médicales peuvent être estimées à 15 000 F. par an et par personne, les fournitures et services divers à 3 000 F.



Le coût des charges variables est donc : 18 000 F. par personne.

\* Les charges indirectes

Elles sont constituées par une quote part des charges des structures communes entre la section principale et la section annexe.

Il s'agit de majorations de charges induites par le fonctionnement : frais d'encadrement, de direction, des charges administratives,... Compte tenu de l'expérience de l'association concernant la difficulté d'évaluation des prorata de charges par structure, les charges indirectes seront évaluées forfaitairement et symboliquement. Compte tenu de l'effectif, elles sont situées à 5 % du budget de la section annexe et entreront en recette en atténuation sur le budget du CAT.

**Tableau 4 Récapitulatif des charges pour une personne en section annexe**

|                           | <b>Coût total</b> | <b>A la charge du dépt</b> | <b>A la charge de l'état</b> |
|---------------------------|-------------------|----------------------------|------------------------------|
| <i>Charges fixes</i>      | 60 896F.          | 58 052 F.                  | 2 844 F.                     |
| <i>Charges variables</i>  | 18 000 F.         | 3 000 F.                   | 15 000 F.                    |
| <i>Charges indirectes</i> | 4 000 F.          | 2 000 F.                   | 2 000 F.                     |
| <b>TOTAL</b>              | <b>82 896 F.</b>  | <b>63 052 F.</b>           | <b>19 844 F.</b>             |

Le coût annuel est plus élevé que la place en CAT. Le type de prise en charge souhaité ne permet pas d'atteindre un budget inférieur.

### 3.2.2.8 Le plan de financement

**Tableau 5 Plan de financement**

| <b>Année</b>            | <b>2000</b>   | <b>2001</b>  | <b>2002</b>  |
|-------------------------|---------------|--------------|--------------|
| <i>* Besoins</i>        |               |              |              |
| Local                   | 600 KF        |              |              |
| Véhicule                | 180 KF        |              |              |
| Divers                  |               | 15 KF        | 15 KF        |
| Rembt emprunts          | 35 KF         | 35 KF        | 35 KF        |
| <i>Total besoins</i>    | <i>815 KF</i> | <i>60 KF</i> | <i>60 KF</i> |
| <i>* Ressources</i>     |               |              |              |
| Apports association     | 200 KF        |              |              |
| Subvention              | 205 KF        |              |              |
| Emprunts                | 350 KF        |              |              |
| Dot. Amortissements     | 60 KF         | 60 KF        | 60 KF        |
| <i>Total ressources</i> | <i>815 KF</i> | <i>60 KF</i> | <i>60 KF</i> |

### 3.3 Mobiliser les ressources humaines

Il s'agit, pour redonner du sens à la structure CAT, de favoriser l'intégration de chaque travailleur handicapé, de renforcer le lien social pour leur faire retrouver tout ou partie de la place de citoyen.

Aussi, je vais porter mon effort sur la mobilisation de tous grâce à la formation et à l'élaboration d'un plan de communication.

#### 3.3.1 La formation

La formation va s'adresser aussi bien aux travailleurs handicapés qu'aux salariés de l'établissement.

Il s'agit de prendre en compte d'une part la nécessaire motivation pour une insertion en milieu ordinaire des travailleurs handicapés et d'autre part la nécessité de recentrer le personnel sur la mission sociale du CAT.

##### 3.3.1.1 La formation des travailleurs handicapés

Cet accompagnement doit se situer au plus proche de l'entreprise ordinaire. Il ne sera possible de parler d'un processus d'intégration et d'insertion que si le CAT se dote de moyens qui le font reconnaître pour ses bénéficiaires en cohérence et en adéquation avec les réalités du monde du travail.

*Objectifs de la formation :*

↪ faire partager aux travailleurs le positionnement de l'établissement : vocation, finalités, valeurs,

↪ doter les travailleurs de connaissances relatives :

- . aux enjeux économiques, techniques et sociaux d'une entreprise,
- . aux enjeux économiques, techniques et sociaux de leur établissement,
- . aux principes de base de la démarche qualité,
- . à l'intérêt pour tous et pour chacun de mettre en application dans son quotidien les principes de la qualité,

↪ développer une dynamique par activité, par atelier, où chacun trouvera sa place,

↯ renforcer la notion d'entreprise et la responsabilisation de chacun par la mise en œuvre d'un pilotage à court terme rigoureux et concret, pour chaque centre de responsabilités ou unité de gestion,

↯ enrichir la culture d'entreprise de la dimension qualité afin que les actions entreprises, le travail quotidien et les orientations à prendre soient pensées à travers elle et permettent aux hommes et aux femmes travailleurs d'être en harmonie au quotidien et donc plus compétents,

↯ faire comprendre et faire aimer la démarche qualité afin que tous les travailleurs adhèrent à la démarche, se l'approprient et soient fiers de la mettre en œuvre,

↯ intégrer, dans la mesure du possible, dans ce cycle de formation, les réponses aux besoins individuels pouvant trouver une réponse dans le cadre de cette formation,

↯ amener les travailleurs, individuellement et collectivement, à exprimer leurs attentes, leur motivation, leurs idées, à co-produire avec leur encadrants, à devenir force de proposition.

Il convient de mettre en place la formation nécessaire à l'acquisition de systèmes fondamentaux générant l'entreprise et l'optimisation de l'organisation du travail et des process :

- . comprendre les exigences du partenaire commercial, « le client », et sa traduction en points de conformité,
- . comprendre l'importance de leur rôle dans la chaîne de travail de l'établissement et dans l'organisation du travail individuel et en équipe,
- . connaître et être fiers de leurs aptitudes et leur savoir-faire quels qu'ils soient et de leur savoir-être,
- . devenir *acteurs* de leur formation en développant une relation permettant de valider en permanence le discours, en modulant et en adaptant le langage à leur retour, en prenant en compte, dans la conception et la mise en œuvre des programmes pédagogiques et des techniques actives utilisées, leurs motivations, leurs demandes de formation nécessaires à leur devenir professionnel,
- . concevoir pendant la formation des outils d'amélioration de leur action professionnelle (gestion du temps, organisation d'une tâche, travail en équipe) qui pourront être mis en place à leur retour dans l'établissement.

La formation s'effectuerait par :

- \* des sessions par demi-journées pour permettre une bonne concentration et une bonne écoute, et éviter la fatigue des participants

- \* la présence d'encadrants lors des sessions ; elle est importante à plusieurs titres :

- . pendant la session, l'encadrant participe en interaction avec l'intervenant et les participants pour donner des réponses aux interrogations des travailleurs, pour donner des exemples concrets sur, par exemple, les documents internes (devis,...), sur l'exigence des clients commerciaux (cahier des charges,...),

- . pendant les intersessions, l'encadrant reprend avec l'équipe de travailleurs certains des concepts travaillés pendant la session avec les supports concernés. Le travail d'intersession est nécessaire pour développer la mémorisation et amener les participants à mettre en pratique la formation (savoir-être et savoir-faire).

Ce travail de suivi peut se faire ponctuellement dans l'atelier avec les travailleurs ou sur un poste de travail.

Ce dispositif de formation sur 2 années, qui permettra un travail suivi et en profondeur pourrait démarrer fin 2000-début 2001.

Son coût s'élève à 45 000 Francs et peut être pris en charge sur l'excédent du BAPC.

### *3.3.1.2 La formation du personnel*

« La mission est une commande sociale qui correspond aux attentes supposées de la société et de l'état vis-à-vis d'un dispositif... Elle rappelle ainsi le fondement et le sens des activités d'un établissement ... La mission ne se négocie pas, elle est définie à un niveau supérieur, le plus souvent, elle est balisée par des textes officiels ».<sup>36</sup>

Afin que le personnel adhère à cette démarche d'intégration, il convient d'utiliser une double dynamique : « un mouvement global » et un « mouvement individuel » :

- \* en menant une réflexion sur la circulaire 60 AS pour donner une prestation de qualité et acquérir cette culture d'entreprise. Il sera fait appel à un organisme de formation pour faciliter cette démarche.

- \* en mettant en place des formations qualifiantes des moniteurs.

- ◇ un mouvement global

---

<sup>36</sup> LOUBAT, Jean-René. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, p. 84.

La culture du CAT doit évoluer : l'accompagnement social du travailleur handicapé doit être amélioré. Cette amélioration dépend de l'adoption, par les acteurs internes de nouvelles représentations, de nouvelles formes de prestations. Ce mouvement passe par de nouveaux outils, de nouvelles pratiques.

Cette formation va être confiée à un organisme spécialisé BDPH de Pau. La méthode pédagogique retenue est orientée sur la formation action et concerne l'ensemble du personnel.

◇ La première étape de Diagnostic rétrospectif et prospectif s'articule en trois phases :

\* *1<sup>ère</sup> phase* :

- . acquérir le concept de qualité, de démarche qualité et de boucle qualité,
- . être capable de situer la suite du programme de l'intervention dans la mise en œuvre de la démarche qualité lancée.

\* *2<sup>ème</sup> phase* :

- . acquérir les concepts de diagnostic qualité, de diagnostic rétrospectif et prospectif et les outils méthodologiques permettant de faire un diagnostic,
- . établir un diagnostic qualité de chaque service,
- . dresser un panorama des évolutions qu'il leur faut prendre en compte en anticipant et les actions qu'elles appellent.

\* *3<sup>ème</sup> phase* :

- . définir les missions réglementaires de l'établissement (circulaire 60 AS) et situer les actions respectives dans le cadre de ces missions,
- . définir les valeurs à privilégier dans les actions,
- . expliciter les référentiels théoriques dans les activités professionnelles, éducatives ou médicales.

◇ La deuxième étape consiste en l'identification et l'analyse des besoins et attentes des usagers, partenaires et autres acteurs clefs.

- . acquérir le concept de besoins et d'attentes, d'usagers, de partenaires et d'acteurs clefs,
- . identifier et caractériser les partenaires, usagers et autres acteurs clefs du CAT,
- . recueillir et synthétiser les besoins et attentes de ces différents acteurs.

◇ La troisième étape réalisera la qualification des pratiques et actions et l'explication des projets.

*Objectifs :*

- . acquérir les concepts de pratique, de projet, de qualification et d'explicitation,
  - . dresser : - des fiches récapitulatives de leurs pratiques actuelles,
    - une fiche de présentation du projet de chaque service : productif, social, socio éducatif, médico-psychologique,
    - un canevas du document global d'explicitation des pratiques et projets, en s'assurant de leur cohérence, en procédant aux arbitrages nécessaires.
- ◇ La quatrième étape définira le système de veille, d'évaluation et d'assurance qualité.

Le coût est de 82 555 F. qui devrait être pris sur le PAUF 2000 après avis du comité d'entreprise.

S'agissant d'une démarche qualité, cette somme peut être retenue dans le cadre du fonds d'intervention ce qui libérerait d'autant le PAUF.

Au delà de cette formation collective, des formations individuelles doivent être mises en place.

◇ un « mouvement individuel »

L'accent sera mis sur la nécessité, pour les moniteurs d'atelier, de suivre une formation qualifiante.

Il paraît nécessaire de faire prendre plus nettement conscience qu'au delà de la fonction économique, le moniteur d'atelier trouve sa place dans la fonction sociale du CAT.

Il y trouvera des outils pour évaluer les aptitudes des travailleurs handicapés. Il y intégrera la notion de parcours professionnel et social et lui permettra d'organiser des soutiens de 1<sup>er</sup> type en coordination avec le service social.

Cette formation finalisée par un certificat de qualification sera étalée sur trois années et ce dès l'an 2000. Son coût est de 18 500 F.

Une partie sera financée par le PAUF, le surcoût peut être imputé sur le budget production.

### 3.3.2 La communication

Il est très important de faire connaître ce nouveau projet d'établissement auprès des membres du CAT mais aussi à l'extérieur auprès des familles et des partenaires.

Ma tâche de directrice n'est pas tant de dire le sens des choses, que de mettre en place à travers différentes communications les éléments du contexte de travail nécessaires pour que chacun puisse construire la signification de son action. La communication doit être le reflet de la réalité.

#### 3.3.2.1 La communication interne

Il faut communiquer en proposant de manière implicite dans ses discours et dans ses actes, les référents du sens : les valeurs, les principes, les normes que l'on veut voir pris en compte.

##### 3.3.2.1.1 Auprès des usagers

La communication est constitutive de sens, permet la motivation. Elle doit être considérée comme l'axe central de l'accompagnement.

L'origine de la motivation ne se trouve pas uniquement dans l'individu. Il faut tenir compte de la dynamique qui existe entre lui et l'institution. C'est par la communication que va se créer le mouvement de motivation en permettant à l'individu d'intégrer plusieurs niveaux de besoins. Il s'agit moins de mettre en œuvre une motivation cachée de l'individu que de chercher à trouver une signification positive à l'action dans le contexte où elle se déroule.

\* *le projet individuel* doit permettre de définir ce que l'établissement offre au travailleur handicapé. Il doit être un projet de qualité de vie au CAT.

L'équipe pluridisciplinaire, la présence d'un psychologue vont permettre d'aider le travailleur handicapé à s'approprier le travail, à développer son désir d'intégration, son projet personnel d'autonomie sociale et professionnelle. Ce projet doit être décliné dans le détail pour donner sens au travail réalisé. Il doit se référer à des principes, à une conception du travailleur handicapé et de l'action auprès de lui.

\* *le règlement intérieur* qui détermine les possibilités et les limites de chacun est aussi un support de communication. Il révèle ce qu'on veut faire et comment on veut le faire.

Il convient de formaliser les rencontres, les réunions pour donner plus de poids à ce que l'on veut faire avec l'utilisateur (en particulier la réunion du lundi).

### 3.3.2.1.2 *Après du personnel*

La commission interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan ...) transmettre (un savoir, un métier ...) expliquer (une nouvelle orientation, un projet d'établissement).

On ne peut demander à des hommes de participer à une œuvre collective en aveugle. Ils ont besoin de comprendre où va l'établissement, ils ont besoin d'être reconnus pour leurs compétences, ils ont besoin d'être écoutés.

La communication doit se construire dans la mise en place de moyens d'échanges entre les différents acteurs. Cela concerne l'organisation et les procédures. Il faut donc organiser des réunions :

- \* *réunion de réflexion* sur l'évolution des personnes : c'est le rôle de la réunion de synthèse du lundi matin avec l'équipe pluridisciplinaire.

- \* *réunion* qui permet *au personnel* de dire ses difficultés. Il existe déjà des réunions le vendredi après-midi qui permettent d'informer le personnel sur les résultats, les projets, les commandes,... Leur fréquence est fonction de l'événement. Dans le cadre de l'aménagement et de la réduction du temps de travail, nous allons la mettre en place tous les mois et demi de 16 heures à 17 heures, en précisant clairement qu'elle doit être un lieu d'échange, d'expression des difficultés.

Bien entendu, toutes ces rencontres seront formalisées.

Je n'oublie pas les instances du personnel qui seront informés au fur et à mesure selon qu'il s'agisse du plan de formation, de l'avancement du projet d'établissement, du projet et de la création de la section annexe.

Il s'agit d'une manière générale, de fédérer le corps social de l'établissement, de renforcer le sentiment d'appartenance. Il faut susciter l'adhésion.

Confronté aux nécessités du changement, l'établissement va rechercher son identité. Elle ne peut se construire qu'en fonction de deux éléments qui sont déterminants :

- \* rétroactif en expliquant l'action par rapport au passé et en reprenant les traits historiques de l'établissement



- \* projectif en anticipant la préparation de l'avenir.

Cet effort de communication doit aussi être réalisé vers l'extérieur.

### *3.3.2.2 La communication externe*

Elle s'adresse bien évidemment aux familles mais aussi auprès des partenaires (organismes de contrôles, mairies...). Il faut montrer que le CAT change de visage. « L'entreprise » CAT est aussi une structure médico-sociale.

#### *3.3.2.2.1 Auprès des familles*

Nous avons un devoir de clarté, d'information, de transparence.

Il est capital de pouvoir définir la nature de notre prestation envers la personne handicapée, de faire connaître l'établissement, l'équipe. C'est le point de départ de la relation avec les familles. Elle doit déboucher sur une collaboration étroite.

Présenter le service rendu, c'est présenter :

- \* le projet individuel, le définir, l'expliquer, faire savoir ce qui peut être ou ne pas être réalisé, ce qu'on peut apporter ou pas,
- \* le règlement intérieur indiquant les principes de vie dans l'établissement,
- \* le fonctionnement des rencontres, des relations, de l'établissement.

Cependant nous nous rendons compte qu'il nous est parfois difficile de communiquer avec les familles.

J.R. LOUBAT propose de négocier avec les familles afin de les positionner comme partenaire et de les impliquer dans le projet.

Dans une association de parents, nous devons encore plus admettre que la famille a une avis à donner. Pour cela, nous devons persévérer dans la relation que nous essayons depuis 2 ans de mettre en place avec le service social.

Nous avons déjà mis en place des visites de l'établissement avec la famille, des rencontres. Nous devons les formaliser.

Je propose que nous fassions un questionnaire d'évaluation du service rendu afin de mesurer la perception des familles de l'accompagnement social. Il sera élaboré en collaboration avec le conseil d'établissement dont le renouvellement sera effectué fin octobre.

Cette instance dont le fonctionnement est prévu par le décret 91-1415 du 31 décembre 1991, regroupe des usagers, leurs familles, des professionnels, des membres de l'organisme gestionnaire. La directrice y participe avec voix consultative ainsi qu'un représentant de la commune.

Le conseil d'établissement, organe consultatif, traite de la vie institutionnelle et donne son avis sur les points suivants :

- \* le règlement relatif au fonctionnement de l'établissement,
- \* l'organisation intérieure et la vie quotidienne de l'établissement,
- \* les activités de l'établissement,
- \* l'ensemble des travaux et équipements,
- \* la nature et le prix des services rendus,
- \* l'entretien et l'affectation des locaux,
- \* la fermeture totale ou partielle de l'établissement.

C'est un lieu d'échange, de concertation, un vecteur de communication. Ses comptes-rendus sont distribués aux usagers et aux familles. L'Association doit diffuser dès le début 2000 un journal associatif. Je proposerai aux membres du conseil d'établissement qu'un résumé des travaux du conseil d'établissement figure dans chaque parution (trimestriel).

Ainsi, un de ses membres pourrait faire partie du comité de rédaction que j'envisage de mettre en place intra muros pour la réalisation de la page qui nous est dévolue.

De la même manière, un de ses membres pourrait faire partie du comité de pilotage du projet.

#### *3.3.2.2.2 Après du conseil d'administration*

Le conseil d'administration souhaite améliorer la prestation en CAT en redonnant une dimension sociale.

Je vais donc faire savoir au conseil d'administration les résultats de la « mutation » en œuvre et je dois obtenir son aide dans notre démarche auprès des familles.

Le projet qui va être réalisé dans le cadre du plan de formation, sera piloté par un comité. Je vais demander à l'Association que deux représentants puissent être nommés. De cette manière, un compte rendu sera réalisé auprès du CA et ses membres pourront orienter les réflexions de notre projet.

De la même manière, les représentants de l'Association au sein du conseil d'établissement réaliseront un interface entre l'établissement et l'organisme gestionnaire.

#### *3.3.2.2.3 Auprès des partenaires extérieurs*

Ce sont bien entendu nos clients mais aussi nos partenaires dans la réalisation de notre mission : l'organisme de contrôle, les services de la mairie.

##### *✧ Les clients*

Le CAT exerce son activité à leur égard avec une finalité commerciale. Il s'agit donc de communiquer sous l'angle commercial et publicitaire avec des consommateurs avec lesquels nous établissons des liens proches. Nous avons un agent commercial qui assure ce lien avec nos clients stables de l'industrie du meuble.

Afin de rechercher de nouveaux marchés, des possibilités de stages ou de contrats en milieu ordinaire, il convient de nous mobiliser auprès des clients potentiels plus proches. C'est à dire les entreprises de la zone industrielle mais aussi celles de l'agglomération dacquoise.

A cet effet, nous organisons des journées « portes ouvertes » pour faire connaître notre établissement. Nous pouvons compter sur le relais des médias qui ont toujours répondu favorablement à nos diverses sollicitations.

Notre effort de communication va aussi porter vers nos autres partenaires pour lesquels le CAT est une « usine » alors que nous voulons changer cette image.

##### *✧ L'organisme de contrôle, les services sociaux*

Nous devons donc :

- \* faire évoluer l'état des connaissances sur le projet que nous avons,
- \* modifier les dispositions, l'approche à l'égard de notre établissement,
- \* associer à notre démarche.

Afin de susciter l'adhésion, je vais demander à l'inspecteur de la DASS de bien vouloir participer au groupe de réflexion du projet d'établissement en particulier pour la mise ne place du volet social. Il sera ainsi le garant du cadre juridique du CAT.

Les services sociaux de la mairie ou du conseil général seront également sollicités. Le partenariat avec le Conseil Général est de nature à favoriser notre démarche afin d'obtenir le financement de la section annexe.

Ainsi, notre stratégie cherche, par une démarche de concertation et d'explication, à répondre à l'exigence accrue de compréhension de la finalité de l'établissement. Elle cherche à démontrer que l'établissement est dans le même temps un espace de production et un espace social.

Mais afin d'être crédible nous devons être en mesure d'apprécier les résultats.

### 3.4 L'évaluation

Afin de contrôler et de pouvoir réajuster nos prestations et notre fonctionnement, il nous faut mettre en place un dispositif d'évaluation de notre projet. Il doit être prévu au démarrage du projet. Il est donc indispensable de trouver lors de son élaboration les éléments significatifs qui seront observés. La recherche d'indicateurs, de situations réellement observables et analysables se fera en même temps que nous élaborerons nos propositions de modifications.

Les effets de nos prestations ne seront pas immédiatement mesurables en terme d'intégration et de capacités acquises. Cependant, certains indicateurs comme les phénomènes de rejet d'une organisation ou d'une activité sont souvent plus rapidement observables.

Nous avons déjà une grille d'évaluation. Il nous faut aller plus loin en construisant un certain nombre d'indicateurs sociaux afin d'appréhender les variables les plus significatives de l'activité sociale du CAT.

L'évolution progressive de la société vers des références comparatives, le glissement du droit social vers des droits individuels, du statut de la personne vers des modes de relation (du statut de travailleur vers la relation de travail, par exemple). Toute cette évolution conduit l'UNAPEI à s'interroger sur la qualité de vie des personnes avec un handicap mental.

Il convient ici de rappeler que le cours naturel n'est pas la qualité. Dans une institution, se développent des logiques d'acteurs. ces logiques sont différentes selon les personnes. Les élus privilégient ce qui se voit à court terme. Les professionnels auront tendance à préférer l'accroissement des services, l'augmentation des revenus et de leur pouvoir. Les administratifs auront une logique de méfiance, les orientant vers le réglementaire.

La démarche qualité permet de dépasser ces logiques de groupe et de les fédérer dans le but de replacer l'utilisateur au centre du dispositif.

La qualité de vie paraît un indicateur subjectif mais lors d'une observation ciblée, réalisée méthodiquement au fur et à mesure de la mise en place du projet, nous pouvons déterminer des critères plus précis afin d'éviter cet écueil.

Le concept de qualité de vie renvoie à une combinaison de condition de vie, de satisfaction personnelle, de bien-être.

Il peut être appréhendé au travers de paramètres objectifs comme l'environnement (logement, santé, revenu, travail) ou subjectifs comme la satisfaction de l'existence menée.

Or il s'agit d'apprécier la qualité du service rendu aux usagers à travers l'évaluation du système de service.

J'envisage d'utiliser des référentiels de la qualité sociale<sup>37</sup> qui peuvent être classés en cinq rubriques :

- \* évolution dans le temps de l'autonomie des handicapés :
  - autonomie de logement : en famille, en milieu ordinaire, en appartement encadré, en foyer d'hébergement,
  - autonomie dans le transport : transport du CAT, de la famille, bus de ville,
  - autonomie de gestion.
  
- \* évolution dans le temps des actions de soutien :
  - heures de formation professionnelle,
  - heures et modalités de soutien social, de soutien médical.
  
- \* évolution des indicateurs de solidarités sociales et donc de qualité de vie :
  - choix du vêtement,
  - respect des consignes,
  - choix de l'activité de travail ou de loisir,
  - participation à des activités sociales en dehors de l'établissement, ...
  
- \* évolution de l'utilisation des stages et travaux à l'extérieur :
  - journées de stages professionnels et nombre de bénéficiaires,
  - journées de prestations de services dans des entreprises extérieures.
  
- \* évolution des flux de sortie en atelier protégé ou en milieu ordinaire :

Ces critères seront étudiés par le groupe de réflexion du projet d'établissement.

---

<sup>37</sup> LAFORCADE, Michel. Ebauche d'une démarche qualité dans un département. – In Les Cahiers de l'Actif. *La démarche qualité*, n° 256/257, p. 17.

La démarche qualité et les référentiels peuvent se bâtir autour de quatre étapes que le groupe de réflexion veillera à respecter :

- \* une démarche descriptive : ce qui s'est passé,
- \* une démarche analytique : ce qui aurait dû se passer,
- \* une démarche interprétative : différence entre ce qui s'est passé et ce qui aurait dû se passer,
- \* une démarche d'aide à la décision : phase ultime menant vers une nouvelle étape du projet.

Ainsi l'évaluation du projet permettra l'adaptation des prestations, prenant en compte l'évolution de la personne handicapée, son avis, celui de la famille.

En développant un diagnostic en compétence sociale, on gagne du temps et de la précision pour l'action rééducative. En mesurant l'action entre deux diagnostics, on découvre ce qui est efficace et ce que l'on peut mettre de côté.

L'individu et l'établissement, par des compétences enchevêtrées, seront co-auteurs de la prestation et de sa qualité.

En définitive, il apparaît que le CAT Aquitaine Meubles, en se positionnant dès la création, en un établissement de type industriel, a été reconnu comme un établissement assurant une production de qualité. Au fil des années, devant l'évolution des pathologies des travailleurs handicapés, leur avancée en âge, l'établissement est interpellé sur la nature de la prestation développée auprès de ses usagers.

Le personnel qui a largement participé à l'élaboration d'une production de qualité, s'impliquant fortement pour résister à la pression de la concurrence, regarde ces usagers en difficulté dans la structure, s'interroge sur leur devenir. Revenir vers une prestation sociale les heurte craignant qu'elle ne se réalise au détriment de l'outil de production.

Deux axes importants s'offrent à nous :

Le premier consiste à réfléchir sur la mission même d'une structure telle que le CAT, structure médico-sociale accueillant des travailleurs handicapés.

La seconde consiste à questionner les pratiques en demandant au personnel de se former de manière à l'associer aux changements nécessaires.

Ce travail doit permettre une prise de conscience de la mission à mener.

Le choix de favoriser l'intégration de chaque travailleur handicapé, de considérer sa place à l'intérieur du CAT est un objectif fondamental de notre projet.

Développer notre service, prendre en compte l'évolution des travailleurs handicapés, tenir compte de l'environnement socio économique dans la relation au travail doit redonner le sens de la mission.

Une mission tournée vers un plus social qui s'accompagne d'une forte implication de l'équipe en communication.

Il faut faire partager ces objectifs, faire adhérer et faire connaître ensemble cette nouvelle volonté.

Le modèle « productiviste » aujourd'hui développé ne sera plus une solution unique.

La diversité de notre prestation s'avère une garantie d'évolution, à l'inverse de modèles monolithiques qui sont appelés tôt ou tard à imploser. Il s'agit donc d'offrir une diversité de modèles en régulant leurs interactions et en fédérant leurs options, par exemple en répartissant les populations en fonction de leurs besoins et dans des ateliers où ils trouveront leur bien-être.

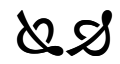


Les résistances aux changements sont l'expression d'une peur mais aussi d'une appréhension devant les évolutions. Il faut lever les craintes par la communication, par l'échange, par la concertation avec la participation de tous, usagers, familles, associations, partenaires.

L'évolution de la commande sociale nous demande de faire évoluer nos prestations. Le projet d'établissement passe par un compromis optimal entre des options et des pratiques qui peuvent être différentes, rendant nécessaire la complémentarité entre projet d'établissement et projets individuels.



# **BIBLIOGRAPHIE**



## OUVRAGES

- ✦ BOUTINET, Jean- Pierre. *Anthropologie du projet*. PUF.
- ✦ BREITENBACH, Nancy et ROUSSSEL Pascale. *Les personnes handicapées vieillissantes*. Ed. du CTNERHI.
- ✦ DE FOUCAULT, Jean Baptiste. PIVETEAU, Denis *Une société en quête de sens*. Ed. Odile Jacob. 1995.
- ✦ DOBIECKI, Bernard. *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui : valoriser les ressources humaines*. Ed. ESF. 1998.
- ✦ Docteur SIMON *Le vieillissement des personnes handicapées* CREAHI d'Aquitaine.
- ✦ DROIT, Sylvie et GUERIN François. *Les vieillissements dans le travail*. Ed. de l'ANACT. 1991.
- ✦ DUTRENIT Jean Marc *La compétence sociale : diagnostic et développement* L'Harmattan 1997
- ✦ GABBAI, Philippe. *Le vieillissement des personnes handicapées* CREAHI d'Aquitaine. 1987
- ✦ GIRARD, Paulette. LION, Elizabeth. *Vieillesse et emploi, vieillissement et travail*, Haut Conseil de la population et de la famille, La Documentation Française
- ✦ GUYOT Patrick, *La vieillesse des personnes handicapées. Quelles politiques sociales ?* Ed. du CTNERHI 1993
- ✦ JOIN, Jean Luc. *L'audit de la qualité dans les établissements médico sociaux*. Collection Privat 1993
- ✦ LIPIETZ Alain *La société en sablier – Le partage du travail contre la déchirure sociale*. Editions La Découverte
- ✦ LOUBAT, Jean-René. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* Ed. Dunod. 1997.
- ✦ MIRAMON, Jean-Marie. *Manager le changement dans l'action sociale*. Ed ENSP 1996.
- ✦ PLASSARD, François. *Le temps choisi* Ed. Charles Léopold Mayer 1997
- ✦ SAMUEL, Nicole. *Le temps libre, un temps social*, Ed. du Méridien 1984
- ✦ SUE Roger, *Temps et ordre social*, Presses Universitaires de France, 1994

- ✦ TAP, Pierre. *La société Pygmalion, intégration sociale et réalisation de la personne*. DUNOD 1988.
- ✦ ZRIBI, Gérard. *L'avenir du travail protégé*. Ed ENSP. 1998.
- ✦ ZRIBI, Gérard et SARFATY, Jacques. *Handicap mental et vieillissement* Ed du CTNERHI 1990

#### ARTICLES, REVUES

- ✦ Les cahiers de l'Actif *La démarche qualité* n° 256/257 sept oct 1997
- ✦ Livre Blanc 1996 du SNAPEI *Handicap et travail*
- ✦ LOISY, Jean. Le vieillissement des personnes handicapées. *Le Nouveau Mascaret*, CREAHI Aquitaine, juin-juillet 1991
- ✦ DRANCOURT, Michel. La fin du travail. *Futuribles*. n°183- janvier 1994.
- ✦ GERMAIN, MICHEL. Approche politique et stratégie de communication interne. *Humanisme et entreprise*. n° 217 – juin 1996.

#### RAPPORTS

- ✦ BOISSONNAT, Jean *Le travail dans vingt ans*. La Documentation Française, 1995. Odile Jacob.

# **ANNEXES**



# **ANNEXE A**

## **Organigramme de l'ADAPEI des Landes**

# **ANNEXE B**

## **Organigramme du CAT Aquitaine Meubles**

# **ANNEXE C**

## **Evaluation des travailleurs handicapés**



# **ANNEXE D**

## **Programme de formation du personnel**

# Programme de formation du personnel

◇ La première étape de Diagnostic rétrospectif et prospectif s'articule en trois phases :

*1<sup>ère</sup> phase* : objectifs pédagogiques :

- . acquérir le concept de qualité, de démarche qualité et de boucle qualité
- . être capable de situer la suite du programme de l'intervention dans la mise en oeuvre de la démarche qualité lancée

Durée : 2 journées pour tous les personnels de l'établissement (1 journée par groupe).

*2<sup>ème</sup> phase* : objectifs pédagogiques

- . acquérir les concepts de diagnostic qualité et de diagnostic rétrospectif et prospectif et les outils méthodologiques permettant de faire un diagnostic
- . dresser un diagnostic qualité de leur service respectif faisant ressortir les caractéristiques principales, les points forts et les points faibles
- . dresser un panorama des évolutions qu'il leur faut prendre en compte en anticipant et des actions qu'elles appellent.

Durée : 1 journée par groupe :

1<sup>er</sup> groupe : les membres des équipes (moniteurs d'atelier, chefs de service, etc.) de chaque service : Espaces Verts, Menuiserie, Restauration-Ménage, Sous-traitance.

2<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe socio-éducative et médico-psy

3<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe dirigeante du CAT

*3<sup>ème</sup> phase* : objectifs pédagogiques :

- . définir les missions réglementaires de l'établissement et situer leurs actions respectives dans le cadre de ces missions
- . définir les valeurs qu'ils veulent privilégier dans leurs actions et les formuler sous une forme appropriée

. expliciter les référentiels théoriques auxquels ils se réfèrent dans leurs activités professionnelles, éducatives ou médicales

Durée : 1 journée pour les membres de chaque équipe de production, socio-éducative et médico-psy

◇ La deuxième étape consiste en l'identification et l'analyse des besoins et attentes des usagers, partenaires et autres acteurs clefs.

*Objectifs pédagogiques :*

. acquérir le concept de besoins et d'attentes, d'usagers, de partenaires et d'acteurs clefs

. dresser un tableau des partenaires, usagers et autres acteurs clefs du CAT, les identifiant et les caractérisant

. mettre en place un système de recueil des besoins et attentes de ces différents acteurs

. dresser un tableau de synthèse des attentes et besoins identifiés.

Durée : 1 journée ¼ par groupe

1<sup>er</sup> groupe : les membres des équipes de chaque service : Espaces Verts, Menuiserie, Restauration-Ménage, Sous-traitance

2<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe socio-éducative et médico-psy

3<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe dirigeante du CAT

◇ La troisième étape réalisera la qualification des pratiques et actions et explication des projets

1<sup>er</sup> groupe : les membres des équipes de chaque service : Espaces Verts, Menuiserie, Restauration-Ménage, Sous-traitance

*Objectifs pédagogiques :*

. acquérir les concepts de pratique, de projet, de qualification et d'explicitation

. dresser des fiches récapitulatives de leurs pratiques actuelles

. dresser une fiche de présentation du projet économique et productif de leur service respectif

- . dresser un programme définissant les grandes lignes des actions de formation, d'adaptation et d'évolution de postes

Durée : 1 journée ½

2<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe socio-éducative et médico-psy

*Objectifs pédagogiques :*

- . acquérir les concepts de pratique, de projet, de qualification et d'explicitation
- . dresser des fiches récapitulatives de leurs pratiques actuelles
- . dresser une fiche de présentation des projets social, socio-éducatif et médico-psy

Durée : 1 journée ½

3<sup>ème</sup> groupe : les membres de l'équipe dirigeante du CAT et les responsables du Conseil d'Etablissement

*Objectifs pédagogiques :*

- . acquérir les concepts de pratique, de projet, de qualification et d'explicitation
- . dresser des fiches récapitulatives des pratiques et des modes d'organisation actuels
- . dresser un canevas du document global d'explicitation des pratiques et projets, en s'assurant de leur cohérence, en procédant aux arbitrages nécessaires

Durée : 1 journée ½

◇ La quatrième étape définira le système de veille, d'évaluation et d'assurance qualité

Sont concernés : les membres de l'équipe dirigeante du CAT et les responsables du Conseil d'Etablissement

*Objectifs pédagogiques :*

- . acquérir les concepts de veille, d'évaluation et d'assurance qualité
- . mettre au point un outil de veille et d'évaluation en boucle, en définissant ses modalités d'application

Durée : 1/2 journée

# **ANNEXE E**

## **Calendrier de réalisation**

## LE CALENDRIER DE REALISATION

| ECHEANCE                           | PROJET  | OBSERVATIONS                   |
|------------------------------------|---|--------------------------------|
| SEPTEMBRE 99.                      | Rencontre avec l' Association sur l' étude préalable du projet.   |                                |
| OCTOBRE 99.                        | Réunion générale d' information du personnel sur la formation à mettre en place.<br>Information du Comité d'Entreprise.                               | Reconduite dans les deux mois. |
| NOVEMBRE 99.                       | Mise en place du Comité de Pilotage<br>Rencontres individuelles avec le personnel<br>Rencontre avec la D.A.S.S.<br>Rencontre avec le Conseil Général. |                                |
| JANVIER 2000.                      | Démarrage du projet d' Etablissement : travaux des commissions<br>Formation des moniteurs d' ateliers<br>Constitution du Comité de Rédaction          | Se poursuivra sur 3 ans.       |
| NOVEMBRE 2000.                     | Rédaction et remise du projet d' Etudes<br>Organisation interne des modifications   |                                |
| De JANVIER 2001<br>A DECEMBRE 2001 | Evaluation des effets du projet.<br>Réalisation de la section annexe.   |                                |