

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2000

GIF – PARIS

**REDYNAMISER UNE EQUIPE DE MONITEURS
D'ATELIER POUR ACCOMPAGNER LE
VIEILLISSEMENT DES TRAVAILLEURS DU C.A.T.**

LAURENT Pascale

SOMMAIRE

Sommaire	1
----------------	---

Introduction.....	3
-------------------	---

PREMIERE PARTIE : LE CADRE PROFESSIONNEL :

1.1. Présentation de l'association.....	4
---	---

1.1.1. Le contexte de sa création.....	4
--	---

1.1.2. La situation dans le contexte départemental et régional.....	5
---	---

1.1.3. Les valeurs de l'A.A.P.H.....	7
--------------------------------------	---

1.1.4. Les activités du C.A.T.....	8
------------------------------------	---

1.2. Le cadre juridique	10
-------------------------------	----

1.2.1. Les lois en amont de la loi du 30 juin 1975.....	10
---	----

1.2.2. La loi d'orientation du 30 juin 1975.....	11
--	----

1.2.2.1 La loi n° 75.534 dite « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées »	11
--	----

1.2.2.2 La deuxième loi n° 75.535 dite « relative aux institutions sociales et médico-sociales ».....	12
--	----

1.2.3. La circulaire 60 AS du 08 décembre 1978	14
--	----

1.2.4. La circulaire LE GARREC	14
--------------------------------------	----

1.2.5. L'intégration des personnes handicapées dans le tissu économique	15
--	----

1.2.6. Les autres textes fondamentaux.....	17
--	----

1.2.7. Les partenaires.....	17
-----------------------------	----

DEUXIEME PARTIE : CARACTERISTIQUES DES PERSONNES IMPLIQUEES DANS LES REALISATIONS DU C.A.T :

Analyse des paramètres : incidences sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement	19
---	----

2.1. Les travailleurs handicapés	19
--	----

2.1.1. La pyramide des âges	19
-----------------------------------	----

2.1.2. L'ancienneté	22
---------------------------	----

2.1.3. Les types de handicap présentés par les travailleurs handicapés	24
---	----

2.1.4. L'autonomie des travailleurs handicapés.....	25
---	----

2.2. Le personnel d'encadrement.....	26
--------------------------------------	----

2.2.1. Données spécifiques.....	26
---------------------------------	----

2.2.2. L'ancienneté du personnel encadrant	28
2.2.3. La pyramide des âges	29
2.2.4. La formation	31
2.2.5. Le vieillissement concomitant des travailleurs handicapés et des moniteurs d'atelier	34
<u>TROISIEME PARTIE : DEFINIR UNE STRATEGIE NOUVELLE EN FAVEUR DU PERSONNEL D'ENCADREMENT :</u>	
Le management du changement	44
3.1. Instaurer une véritable politique des ressources humaines	44
3.1.1. La remotivation du personnel	44
3.1.2. L'intérêt pour le travail	49
3.1.3. La lutte contre l'usure mentale et physique des moniteurs d'atelier	52
3.1.4. La politique de mobilité interne et externe	54
3.1.5. Le recrutement du personnel technique d'encadrement	55
3.1.6. La promotion interne	56
3.1.7. La politique en faveur des départs	57
3.1.8. Le plan de formation	59
3.2. Promouvoir une politique de changement	69
3.2.1. La construction de la communication interne	69
3.2.2. Les réunions	70
3.2.3. L'information	71
3.2.4. Le travail par objectifs	73
3.2.5. L'élaboration d'un projet d'établissement	74
CONCLUSION	75
BIBLIOGRAPHIE	77

INTRODUCTION

Après avoir travaillé dans le secteur hospitalier au service paie puis en entreprise de production comme responsable de formation, adjointe du chef du personnel, j'intègre le secteur social en mars 1993 comme attachée de direction, responsable du personnel dans une association : l'A.A.P.H. (association ardennaise pour la promotion des handicapés) qui gère un C.A.T.(centre d'aide par le travail), un atelier protégé et un foyer d'hébergement annexé au C.A.T.

J'ai été embauchée grâce à ma maîtrise en droit et à mon expérience professionnelle antérieure et suis classée attachée de direction (annexe 2 de la convention collective du 15 mars 1966). J'ai en charge la gestion du personnel du C.A.T. et des travailleurs handicapés de l'atelier protégé avec plusieurs axes de travail : le recrutement, la formation, les relations avec les représentants du personnel...

La gestion des travailleurs handicapés du C.A.T. n'entre pas dans mon champ de compétences.

Enfin j'ai intégré le dispositif de formation conduisant au C.A.F.D.E.S. dans le cadre d'un congé individuel de formation.

Ces précisions données, j'ai été amenée dans le cadre de mes fonctions, à faire le constat suivant : le vieillissement des travailleurs handicapés de notre C.A.T. est préoccupant, l'âge et l'ancienneté des personnels d'encadrement technique commencent à poser des problèmes.

La principale difficulté des années à venir sera donc de tenir compte de ces deux paramètres pour aboutir à une gestion susceptible d'éviter la sclérose totale du C.A.T. et d'assurer sa pérennité.

La description et l'analyse des caractéristiques des travailleurs handicapés d'une part et de celles des personnels d'encadrement d'autre part dans le C.A.T. de l'A.A.P.H. permettront de mieux appréhender la complexité de la situation.

C'est sur cette description et analyse que je fonde la réflexion qui me conduira, dans ce mémoire à proposer des solutions pour remédier à cet état de fait pour redynamiser le personnel encadrant du C.A.T. dans le but d'améliorer l'accompagnement des travailleurs handicapés vieillissants.

PREMIERE PARTIE : LE CADRE PROFESSIONNEL

1.1 Présentation de l'association :

1.1.1. Le contexte de sa création :

L'association dans laquelle je travaille depuis six ans, l'A.A.P.H. a vu le jour à la suite d'une enquête réalisée par le diocèse, dans le département des Ardennes.

En effet, en 1967/1968 les membres du secours catholique décident de lancer une enquête auprès de la population. Pour ce faire, 500 bénévoles participent à un envoi de questionnaires : 3 000 réponses sont recensées et analysées.

Parmi plusieurs pistes de travail, une s'avère être prioritaire : la création d'un C.A.T.

En effet, un constat important est dressé par les responsables du secours catholique : pour ce qui est des I.M.E. (institut médico éducatif), le département des Ardennes est déjà bien pourvu en établissements, or pour ce qui est des adultes handicapés, il n'existe aucune structure d'accueil susceptible de les prendre en charge.

Pour preuve, les enfants d'I.M.E., devenus majeurs, se voient contraints de retourner dans leur famille ; tout le travail entrepris par les éducateurs s'arrête là.

L'enquête montra la désespérance des parents qui ne savaient plus vers quel établissement d'accueil orienter leur enfant.

Pour remédier à cette situation, le secours catholique des Ardennes prend donc l'initiative de créer un C.A.T. en espérant que d'autres instances créeront différentes structures d'accueil. Le premier C.A.T. ouvre donc ses portes en 1971 à Buzancy car une personne qui possède un château a décidé d'en faire don au secours catholique : les locaux sont donc trouvés. Le C.A.T. fonctionne d'abord avec un travailleur handicapé et un moniteur d'atelier qui est un religieux. Les activités effectuées sont agricoles : élevage de lapins, de moutons, jardinage.

En 1972, une deuxième section de C.A.T. s'ouvre à Sedan grâce au don d'une grosse maison bourgeoise. Il faut alors chercher des activités à réaliser : l'implantation géographique de la

section engendre le choix des activités suivantes : paillage de chaises, cannage, fabrication de tapis.

Le directeur de l'association de l'époque commence à parcourir le département des Ardennes pour voir si des personnes handicapées sont intéressées par le travail en C.A.T. Il trouve très vite de nombreux volontaires.

D'autres sections de C.A.T. s'ouvrent peu à peu dans le département : puisqu'il ne faut pas déraciner les personnes handicapées, la création de structures se réalise à proximité de leur lieu d'habitation.

La philosophie de l'A.A.P.H. à sa création était de faire en sorte que des jeunes sortant d'I.M.E. puissent se procurer un travail et un salaire.

Quel que fût le taux de productivité d'un travailleur handicapé, le salaire était le même pour tout le monde car c'est l'effort qui était récompensé. Les travailleurs handicapés étaient placés dans des conditions de travail similaires à celles d'un travailleur dans l'industrie. Les parents d'enfants accueillis en C.A.T. étaient satisfaits d'avoir des enfants qui travaillent.

Peu à peu les travailleurs handicapés gagnèrent de l'autonomie ; n'ayant pas de cars de ramassages mis à leur disposition, ils se déplaçaient par leurs propres moyens, utilisaient même les transports en commun des ouvriers d'usine.

Au fil des années le C.A.T. a grandi : à l'origine, le principe de l'association était d'accueillir des travailleurs handicapés quel que soit leur handicap, aucune sélection n'était faite à l'entrée.

Il est important de préciser qu'à l'époque de sa création, le C.A.T. n'était pas soumis à une législation, le contexte local était favorable, les moyens financiers ne manquaient pas et le secours catholique qui a créé l'association jouissait d'une excellente renommée sur les Ardennes : l'A.A.P.H. avait donc tous les atouts en mains pour se développer et prospérer.

Quelle est la situation de l'A.A.P.H. aujourd'hui ?

1.1.2. La situation dans le contexte départemental et régional :

L'A.A.P.H. gère aujourd'hui un C.A.T., un foyer d'hébergement et un atelier protégé créé en 1987.

Elle emploie 98 salariés (au 31 décembre 1998), accueille 333 travailleurs handicapés au C.A.T. (3 places ont été créées le 1^{er} avril 1999).

Le C.A.T. est composé de six sections réparties sur le département des Ardennes et situées à Sedan, Charleville-Mézières, Bogny sur Meuse, La Ferté sur Chiers, Rethel et Vouziers.

Au niveau du département des Ardennes :

- 60% des travailleurs handicapés du département travaillent à l'A.A.P.H., nous sommes donc le premier employeur. ⁽¹⁾

Au niveau de la région Champagne Ardenne :

Sur les quatre départements qui composent la région (Ardennes, Marne, Haute Marne, Aube), c'est encore l'A.A.P.H. qui dispose du plus grand nombre de places de C.A.T: 333.

L'A.A.P.H. est la deuxième association à avoir reçu un agrément de la D.D.A.S.S. (direction départementale des affaires sanitaires et sociales) en 1971, derrière les A.P.F (association des paralysés de France) de Reims, c'est dire qu'elle est presque l'association la plus ancienne de la région avec près de 30 ans d'existence.

Les sections de C.A.T. de l'association accueillent respectivement :

LES SECTIONS DE C.A.T. ET LEURS EFFECTIFS AU 31 AOUT 1998	
C.A.T.	Effectif
SEDAN	67
BOGNY	24
VOUZIERES	40
RETHEL	34
LA FERTE SUR CHIERS	48
CHARLEVILLE-MEZIERES	117

Elles sont implantées soit dans des villes importantes : Charleville-Mézières (60 000 habitants)

(1) Tableaux de bord des C.A.T., DRASS Champagne Ardenne, 1996.

ou des villages, elles sont toutes distantes de 40 kilomètres environ et ne connaissent pas les mêmes problèmes.

Quant au foyer d'hébergement (deux lieux de vie distincts situés sur des sites géographiques différents) il a la plus petite capacité d'accueil de la région ; ses effectifs d'ailleurs ne cessent de diminuer. Il a reçu une habilitation du conseil général de 27 places en foyer et 11 en appartement.

NOMBRE MOYEN DE RESIDANTS ACCUEILLIS CHAQUE ANNEE EN FOYER	
ANNEE	MOYENNE
1991	31.16
1992	31.50
1993	27.33
1994	24.16
1995	24.50
1996	25.16
1997	22.46
1998	19.33
1999	18 (tendance)

D'après les chiffres ci-dessus, à terme, le foyer d'hébergement risque la fermeture car les coûts de fonctionnement seront trop élevés. Le personnel employé se compose de : 7 animateurs, 3 veilleurs de nuit et 2 femmes de ménage à temps partiel.

Quelques indications sur les valeurs véhiculées par l'association me paraissent importantes à développer pour comprendre certaines actions.

1.1.3. Les valeurs de l'A.A.P.H :

L'A.A.P.H. n'est pas une association de parents bien que beaucoup de parents d'enfants handicapés siègent au conseil d'administration. Elle a dès l'origine été marquée par une forte imprégnation catholique puisque créée à l'initiative de quelques membres du secours catholique ardennais, mais cette « empreinte » a peu à peu disparu.

En 1971, date de sa création, les membres de l'association étaient très impliqués ; aujourd'hui

sur 100 membres, peu participent vraiment aux activités et à la vie associative. Les statuts reprennent les valeurs fondatrices de l'association (*Annexe A*). A l'ouverture du C.A.T., le but recherché par les fondateurs était de procurer un travail et un salaire aux personnes handicapées ; le travail était la principale valeur, la raison de l'action de tous les membres du personnel ; il permettait à la personne handicapée de prendre conscience de sa place et de son rôle dans la société, en lui apportant un épanouissement et en lui faisant acquérir une certaine autonomie. En 1971, il n'était pas question d'implanter d'autres activités que le travail au C.A.T. Les activités de soutien décrites dans la circulaire 60 AS qui interviendra en 1978 ne faisaient pas partie des activités envisagées.

Peu à peu sous l'influence des différents textes, notamment de cette circulaire, la philosophie de l'association a changé, avec de surcroît l'arrivée d'un nouveau directeur qui avait une conception toute différente du travail. Au fil du temps, des activités de soutien ont été mises en place (cuisine, sport, couture, vie sociale) afin de développer l'autonomie et l'intégration de la personne handicapée dans son environnement social car selon les textes en vigueur, la production ne doit pas l'emporter sur les soutiens. Un juste équilibre entre les deux est à trouver.

Cette nouvelle orientation n'a pas été sans poser de problème au sein de l'association. En effet, deux cultures semblent s'affronter encore aujourd'hui : certains moniteurs d'atelier ou autres membres du personnel pensent que le travail est la valeur principale du C.A.T., d'autres pensent que les soutiens visant à l'autonomisation des travailleurs handicapés sont très importants et doivent se développer. Cette différence de points de vue se voit surtout entre les anciens personnels qui ont été embauchés dès l'ouverture du C.A.T. et ceux qui ont été embauchés aux environs des années 80. Ces perceptions différentes parasitent souvent les relations entre les salariés.

Quelles sont aujourd'hui les activités au sein du C.A.T ?

1.1.4. Les activités du C.A.T :

A la création du C.A.T. en 1971, les travaux réalisés par les handicapés étaient surtout de type artisanal : paillage, cannage de chaises, élevage, ficelles, poupées de paille. Aujourd'hui le C.A.T. s'est technicisé : nos clients sont des entreprises ardennaises mais aussi des entreprises de la Marne. Les activités sont surtout de type sous traitance (*Annexe B*).

Le C.A.T. essaie de répondre à la diversité des demandes des donneurs d'ordres : il réalise des travaux de soudure, de mécanique, de conditionnement, de montage, de câblage, de destruction d'archives confidentielles, des mailings, des travaux du bois (réalisation de petits meubles présentoirs pour les lasures et autres).

Il est de plus en plus difficile de trouver de nouveaux clients, pourtant le chiffre d'affaires reste stable sur les 6 dernières années.

CHIFFRE D'AFFAIRES REALISE DE 1993 A 1998	
Année	Montant en Francs
1993	8 407 755,00 F
1994	8 511 322,00 F
1995	7 977 970,00 F
1996	8 975 804,00 F
1997	8 473 526,00 F
1998	9 864 559,00 F

L'année 1999 connaît beaucoup de fluctuations dans les ateliers et il est difficile de prévoir une organisation précise du travail. Il est encore trop tôt pour établir des pronostics, mais il faut tenir compte du bassin de l'emploi des Ardennes qui est très touché. En effet, le taux de chômage quoiqu'en nette diminution depuis le début de l'année 1999 enregistre un taux de 14,3% ⁽²⁾ : il est le plus élevé de la région Champagne Ardenne ; le taux de chômage national lui est passé de 2,3 millions (9,2 % de la population active en 1990) à 3,2 millions (12,7% en 1997). Une prévision de 11,8 % est faite pour 1999 ⁽³⁾. Ces données économiques laissent donc présager des difficultés pour approvisionner en travail toutes les sections du C.A.T. De surcroît celles-ci connaissent de plus en plus souvent des temps morts en raison du travail en flux tendus dans les entreprises. La production se fait par à coups d'où la nécessité pour le C.A.T. de s'adapter aux donneurs d'ordres. Malgré ces difficultés, le C.A.T. de l'A.A.P.H. connaît une situation financière saine.

Après avoir présenté l'association, j'étudierai le contexte législatif et ferai une analyse de la réalité présente du C.A.T. pour mettre en évidence les difficultés auxquelles il est confronté et auxquelles j'aurai à apporter des réponses.

(2) Direction régionale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle de Champagne Ardenne, bulletin n°1, Janvier 1999.

(3) Données sociales INSEE, la société française, 1999.

En remontant le cours de l'histoire, on peut s'apercevoir que les textes régissant les personnes handicapées ont existé relativement tôt, notamment pour les adultes handicapés. Le secteur dans lequel j'exerce, le travail protégé, a l'avantage de posséder des textes clairs et nombreux.

1.2. Le cadre juridique :

1.2.1. Les lois en amont de la loi du 30 juin 1975 :

Les handicapés sont apparus progressivement dans la législation sociale à partir de 1898 en France. Ce fut successivement :

- en 1898 la loi instituant les assurances accidents du travail fondée sur la responsabilité des employeurs qui devaient prendre en charge les frais médicaux et verser une indemnité compensatrice,
- en 1907 une loi institue une assistance obligatoire aux personnes âgées et incurables sans ressource.

C'est avec la première guerre mondiale que le législateur prend conscience de l'infirmité. En effet, de nombreux soldats se retrouvent infirmes, l'Etat se doit de faire quelque chose pour eux. En 1919, une loi en faveur des anciens combattants établit les pensions, les soins gratuits.

La deuxième guerre mondiale entraîne aussi un nombre important de victimes.

La loi CORDONNIER du 2 août 1949 étend l'aide à la réinsertion (formation, reclassement) accordée aux aveugles, tuberculeux ou victimes d'accidents du travail, à tous les grands infirmes, pour qui elle prévoit l'attribution d'une pension et l'accession à une formation professionnelle.

Enfin la loi du 23 novembre 1957 reconnaît aux handicapés un droit à l'emploi, traite du reclassement professionnel des travailleurs handicapés, définit le terme de handicap, distingue les différentes structures de travail protégé. Elle s'adresse à « *toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales* », c'est à dire à l'ensemble des personnes handicapées. Des éléments de cette loi sont encore en vigueur aujourd'hui.

Elle confirme l'existence d'une C.D.O.I. (commission départementale d'orientation des infirmes) la future COTOREP (commission technique d'orientation et de reclassement professionnel) qui reconnaît désormais tous les handicaps.

Il faut attendre 1975 pour voir naître les lois fondamentales de notre secteur. Elles marquent un tournant important dans la prise en charge des personnes handicapées.

Elles sont le résultat de multiples approches préalables ; le célèbre rapport BLOCH LAINE en 1967 a été le précurseur de la loi de 1975 en réalisant une analyse approfondie de tous les problèmes posés à la société par le handicap.

Le rapport privilégie l'intégration, l'insertion en milieu ordinaire si possible. L'emploi en milieu protégé est une des options proposées au travailleur handicapé. C'est René LENOIR qui présentera en 1975 au parlement la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées. Il est à noter aussi que les associations de parents telles l'U.N.A.P.E.I. (union nationale des amis et parents d'enfants inadaptés) vont avoir un rôle important dans la défense des intérêts des handicapés, notamment les déficients intellectuels.

1.2.2. La loi d'orientation du 30 juin 1975 :

1.2.2.1. La loi n°75.534 dite « loi d'orientation en faveur des personnes handicapées » :

Le 30 juin 1975, le parlement vote deux lois complémentaires en faveur des personnes handicapées.

La philosophie de la loi est contenue dans l'article 1^{er} qui stipule : « *la prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs du mineur et de l'adulte handicapé physique, sensoriel ou mental, constituent une obligation nationale* »⁽⁴⁾.

Le législateur affirme donc des droits, il consacre le statut du handicapé.

La loi confirme la définition du travailleur handicapé : « *est considéré comme travailleur handicapé, toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont*

(4) ZRIBI Gérard, l'avenir du travail protégé, ENSP, 1998.

effectivement réduites par suite d'une insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales », c'est une reprise de la définition contenue dans la loi de 1957. Dans son article 13 elle stipule : « *la qualité de travailleur handicapé est reconnue par la COTOREP prévue à l'article L 323.11 du code du travail* ».

La loi met l'accent sur l'encouragement à l'autonomie et à l'accès, chaque fois que possible, à une existence normale.

1.2.2.2. La deuxième loi n°75.535 dite « relative aux institutions sociales et médico-sociales » :

Elle traite du champ institutionnel du handicap dans un ensemble d'institutions sociales (foyer de jeunes travailleurs, hébergement des personnes âgées, mineurs en danger).

Cette loi a pour objectif la rationalisation et la maximalisation des moyens, aborde la définition des besoins sociaux, les modalités de création d'établissements sociaux et médico-sociaux et leur extension, le statut de ces institutions, enfin elle fixe les dispositions relatives aux établissements de formation des travailleurs sociaux.

Le bilan de la loi de 1975 est contrasté :

C'est une loi de rupture qui affirme l'identité et l'indépendance du secteur social et médico-social, il y a séparation du sanitaire et du social.

Globalement la loi de 1975 a permis des progrès en matière de dépistage des handicaps et l'amélioration des ressources des personnes handicapées : A.A.H. (allocation aux adultes handicapés) et A.E.S. (allocation d'éducation spéciale) ainsi que l'augmentation de la capacité de prise en charge institutionnelle des personnes handicapées par l'Etat, par l'assurance maladie et le conseil général.

Mais il reste des insuffisances :

- l'intégration sociale est à poursuivre.
- L'intégration professionnelle marque le pas ; dans la société actuelle il est devenu presque impossible de faire accéder les travailleurs handicapés de C.A.T. au milieu ordinaire.

Pour paradoxal que ce soit, une circulaire budgétaire du 31 décembre 1998 parle de 4% des effectifs des travailleurs handicapés du C.A.T. à reclasser en milieu ordinaire de travail.

Un projet de révision de la loi de 1975 est actuellement en cours : ce sera le chantier de la fin d'année 1999 et de l'an 2000. Il viendrait remettre en cause les pratiques des C.A.T. en renforçant la règle de droit, notamment en réaffirmant le droit des usagers et de leur entourage, l'objectif étant de créer en quelque sorte une garantie de services de qualité. De plus, l'obligation d'avoir un projet d'établissement ou de service serait imposée avec un livret d'accueil, un contrat de séjour, un règlement intérieur, des instances de participation etc.

La réforme veut renforcer la cohérence entre établissements sanitaires sociaux et médico-sociaux en remédiant aux disparités régionales en matière d'équipement de structures.

Elle veut aussi créer des méthodes d'observation et d'évaluation de l'activité des établissements.

C'est sans doute l'occasion de repenser les textes appliqués depuis 1975 qui ne sont plus en adéquation avec le contexte économique et socio-démographique. En effet, en 1975 les politiques menées en faveur des personnes handicapées s'appuyaient sur des connaissances établies dans les années 60, notamment il était impossible d'imaginer que les personnes handicapées mentales vivraient au delà de 50 ans. Or, les progrès de la médecine, le dépistage, la prévention du handicap ainsi que les meilleurs soins apportés aux handicapés mentaux ont permis d'allonger leur durée de vie. La conséquence en est qu'aujourd'hui en C.A.T. beaucoup de travailleurs handicapés ont entre 40 et 50 ans ; c'est le cas dans mon établissement. Des besoins nouveaux de prise en charge sont donc apparus auxquels il faut répondre.

De plus en 1975 les hommes politiques défendaient l'idée que la société devait réparation aux personnes handicapées, qu'à ce titre elles devaient bénéficier des mêmes droits que les valides. Ils consacrèrent donc d'importants moyens financiers à leur objectif.

Aujourd'hui les fonds manquent, pourtant il va falloir répondre aux besoins nouveaux. L'enjeu de la réforme de la loi de 1975 ne sera t-il pas de les prendre en compte tout en faisant face aux contraintes budgétaires ?

D'autres circulaires et décrets sont venus compléter la loi de 1975 notamment la 60 AS qui concerne particulièrement le C.A.T.

1.2.3. La circulaire 60 AS du 08 décembre 1978 :

Créés par le décret du 2 septembre 1954, les centres d'aide par le travail ont été définis dans la loi de 1975 en faveur des personnes handicapées dans son article 30 : « *les centres d'aide par le travail comportant ou non un foyer d'hébergement offrent aux adolescents 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 et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale* ».

La vocation des C.A.T. a été précisée ensuite par la circulaire 60 AS : « *les C.A.T. ont une double finalité : faire accéder grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur de production ou en ateliers protégés ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite, des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé* » ⁽⁵⁾ .

Tout en étant juridiquement un établissement social le C.A.T. est à la fois une structure de mise au travail et une structure médico-sociale dispensant des soutiens qui peuvent être sociaux, éducatifs, médicaux, psychologiques.

Au paragraphe 121 de la circulaire : « *pour répondre à sa vocation, un centre d'aide par le travail doit offrir aux personnes handicapées qu'il accueille, une activité productive, en assortissant celle-ci des soutiens qui conditionnent son exercice* ».

Cette dualité est fondamentale si l'un des deux aspects disparaissait, le C.A.T. serait menacé dans son existence. Pourtant certains C.A.T. ne respectent pas cet équilibre soutien-production. Au C.A.T. de l'A.A.P.H. il est vrai que le soutien a pris le pas sur la production, ce qui est source de tensions au sein du personnel d'encadrement technique.

1.2.4. La circulaire LE GARREC :

Depuis le 25 juin 1984, date de cette circulaire, on observe un lent glissement de l'institution

(5) Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978, bulletin officiel n°1479.

médico-sociale vers l'entreprise où les travailleurs handicapés assurent le développement économique des établissements.

La création de deux budgets sera obligatoire pour le C.A.T :

- le B.P.A.S. (budget principal d'action sociale) alimenté par des crédits d'Etat sous forme de dotation globale,
- le B.A.P.C. (budget annexe de production et de commercialisation) alimenté par l'activité commerciale du C.A.T. couvre les charges variables de l'activité commerciale, une partie des rémunérations des travailleurs handicapés ainsi que les investissements d'équipement et d'autofinancement.

1.2.5. L'intégration des personnes handicapées dans le tissu économique :

La loi n° 87-517 du 10 juillet 1987 :

Elle consacre l'intégration des personnes handicapées dans le milieu ordinaire de travail. Contrairement aux textes précédents cette loi n'érige pas en principe l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Vu l'inefficacité du dispositif antérieur, le souci du législateur fut de proposer aux entreprises des dispositifs réalistes et applicables. Le texte précise que seuls les établissements de 20 salariés et plus sont concernés par l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

En 1988 le quota d'emploi obligatoire est de 3%, en 1989 4%, en 1990 5%, depuis 1991 de 6%. Cependant l'entreprise peut s'exonérer de son obligation en ayant recours à des travaux de sous-traitance avec des établissements de travail protégé - dans ce cas l'exonération n'est que de 50% - ou en acquittant une contribution financière auprès de l'A.G.E.F.I.P.H. (association nationale de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés) qui peut intervenir de plusieurs façons :

- soutien financier aux entreprises pour aménager un poste de travail ou acquérir du matériel nécessaire adapté à la personne handicapée,
- conseil aux entreprises pour développer une politique d'emploi et de prévention intégrant des personnes handicapées,
- information sur les dispositifs législatifs et réglementaires liés à l'emploi de personnes handicapées.

Cette loi n'a pas eu tous les effets escomptés ; en effet beaucoup d'entreprises préfèrent encore s'acquitter de la contribution à l'A.G.E.F.I.P.H plutôt que d'avoir recours à la sous traitance auprès des établissements de travail protégé souvent par manque d'information sur ces établissements et méconnaissance de leurs potentialités.

Au C.A.T. de l'A.A.P.H. le manque de politique de promotion commerciale entraîne une méconnaissance de notre existence au niveau des entreprises ; même les donneurs d'ordres qui nous confient déjà des travaux ignorent la totalité de nos compétences. Il faut donc faire des efforts de communication pour apporter aux travailleurs handicapés des travaux diversifiés et intéressants.

Il ne faut pas négliger non plus la loi n° 87-772 du 25 juillet 1985 qui est venue apporter une modification à l'article 67 du code de la famille et de l'aide sociale, reprenant l'article 30 de la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 qui comportait une disposition selon laquelle des équipes de personnes handicapées bénéficiant d'une admission en C.A.T. pouvaient exercer une activité à l'extérieur de l'établissement auquel elles demeuraient attachées.

Plus tard le décret n°86-510 du 14 mars 1986 est venu réglementer la mise en application du deuxième alinéa de l'article 167 du code de la famille et de l'aide sociale. Le décret dans son article 9 avait pour contenu de « *favoriser l'intégration de travailleurs de C.A.T. dans le milieu ordinaire en leur permettant d'y travailler tout en restant dans les effectifs de l'établissement* ».

En fait le contexte économique actuel ne favorise plus l'emploi de travailleurs handicapés en entreprise. Le chômage est important, il est déjà difficile de trouver un emploi pour une personne valide a fortiori ça l'est encore plus pour une personne handicapée. L'intégration en milieu ordinaire de travail soulève des difficultés : dans certaines entreprises les cadences de travail sont très difficiles à supporter pour un travailleur handicapé, de plus s'il va travailler en entreprise il percevra le SMIC (salaire minimum interprofessionnel de croissance) alors qu'au C.A.T. il percevait 15 % du SMIC versé par la structure plus le complément de rémunération de 50% du SMIC auxquels s'ajoute l'A.A.H., au total environ un SMIC.

Mais il profite d'un accompagnement social qui l'aide à résoudre toutes ses difficultés personnelles que l'entreprise n'a ni le temps ni la vocation à exercer. Il y a peu de volontaires pour intégrer le milieu ordinaire de travail. A salaire égal, le travailleur handicapé préfère rester au C.A.T.

1.2.6. Les autres textes fondamentaux :

- La loi n° 90-602 du 12 juillet 1990 relative à la non discrimination des personnes handicapées en raison de leur état de santé ou de leur handicap.
- La loi n° 91-663 du 13 juillet 1991 portant sur diverses mesures destinées à favoriser l'accessibilité des locaux d'habitation, des lieux de travail et des installations recevant du public.
- La circulaire n° 95-41 du 27 janvier 1995 additive à la circulaire n°89-609 du 18 mai 1989 précisant les conditions d'application de l'article 22 de la loi n°89-18 du 13 janvier 1989 qui complète l'article 6 de la loi 75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées.
- L'article 22 de la loi n° 89-18 du 13 janvier 1989 dit « amendement CRETON » qui est venu compléter l'article 6 de la loi 75-534 du 30 juin 1975 prévoit que les jeunes adultes handicapés peuvent être maintenus dans les établissements d'éducation spéciale au delà de l'âge réglementaire s'ils ne peuvent pas être admis immédiatement dans les établissements pour adultes handicapés désignés par la COTOREP.

1.2.7. Les partenaires :

La COTOREP :

Principal partenaire du C.A.T., élément essentiel de la loi de 1975, elle se substitue à la commission départementale d'orientation des infirmes chargée de l'insertion professionnelle des handicapés et à la commission d'aide sociale. Elle est composée de deux sections : la première évalue les capacités du travailleur handicapé et statue sur son orientation professionnelle. La deuxième délivre la carte d'invalidité, se prononce sur l'attribution d'allocations spécifiques et l'admission dans un établissement médico-social ou un service spécialisé.

Institutionnellement forte dans le milieu du travail protégé, elle a donc un pouvoir de décision exécutoire qui s'impose aux organismes et aucun travailleur handicapé ne peut être admis en C.A.T. sans décision préalable de la COTOREP.

La difficulté majeure est la première orientation d'un jeune. La COTOREP est confrontée en effet à une multiplicité de formes de déficiences intellectuelles. Elle a même tendance à assimiler l'illettrisme - la frontière entre les deux est très tenue - à la déficience intellectuelle. Actuellement au C.A.T. on voit donc des jeunes arriver avec des déficiences légères qui ont des capacités qui peuvent rester inexploitées si on n'est pas vigilant ; mais ils sont difficilement insérables dans le monde du travail.

La grande responsabilité du C.A.T. est d'observer pendant la période d'essai de 6 mois ce dont le travailleur handicapé est capable et de lui faire acquérir un maximum d'apprentissages. Le rôle du C.A.T. est d'aider la COTOREP, grâce au rapport d'activité qu'elle établit après les 6 mois d'essai, à choisir la meilleure orientation possible pour que le jeune puisse s'épanouir et ne pas être enfermé dans un système qui le dévaloriserait ; c'est là où un partenariat efficace pourrait s'établir.

Il y a 25 ans le C.A.T. était considéré comme un lieu d'insertion sociale car tous les paramètres y contribuant étaient réunis : avoir un travail, le droit à la parole, des relations sociales, être reconnu. Aujourd'hui le contexte a changé, les politiques prônent l'insertion sur l'extérieur. Il est de la responsabilité du C.A.T. d'essayer de développer une ouverture vers le milieu ordinaire ne serait-ce que par le biais de stages en entreprise, c'est la politique de certains C.A.T. Notre C.A.T. ne développe pas beaucoup cette ouverture quand bien même il le voudrait, il devrait tenir compte d'un contexte économique très difficile qui n'est pas favorable à l'insertion des personnes handicapées en entreprise.

Tous ces éléments ont pour effet de maintenir les travailleurs handicapés au C.A.T. de l'A.A.P.H. de 18 à 60 ans, d'où la naissance de problèmes liés au vieillissement et à la perte de dynamisme. Une analyse détaillée des caractéristiques des travailleurs handicapés aidera à mieux comprendre ce phénomène et à trouver des solutions.

DEUXIEME PARTIE : CARACTERISTIQUES DES PERSONNES IMPLIQUEES DANS LES REALISATIONS DU C.A.T :

Analyse des paramètres : incidences sur l'organisation et le fonctionnement de l'établissement :

2.1. Les travailleurs handicapés :

2.1.1. *La pyramide des âges :*

La moyenne d'âge des hommes est de 36,39 ans, celle des femmes est de 38,76 ans.

Au 31 décembre 1998, le nombre de travailleurs handicapés présents au C.A.T. est de 327 avec une proportion de 131 femmes et 196 hommes soit respectivement 40 % (40,06 %) de femmes et 60% (59,93 %) d'hommes.

Dans un premier temps, j'ai réalisé un découpage des âges des travailleurs handicapés en 4 décennies destiné à mettre en évidence celles qui posent question pour l'avenir.

- Pour la décennie des 20 à 30 ans nés entre 1970 et 1979 :
43 hommes et 19 femmes soit 62 personnes représentent 18,9 % de l'effectif du C.A.T.

- Pour la décennie des 30 à 40 ans nés entre 1960 et 1969 :
59 hommes et 21 femmes soit 80 personnes représentent 24,4 % de l'effectif du C.A.T.

- Pour la décennie des 40 à 50 ans nés entre 1950 et 1959 :
76 hommes et 79 femmes soit 155 personnes représentent 47,4 % de l'effectif du C.A.T.

- Pour la décennie des 50 à 60 ans nés entre 1940 et 1949 :
16 hommes et 11 femmes soit 27 personnes représentent 8,2 % de l'effectif du C.A.T.

- Reste pour les personnes nées avant 1940 :
2 hommes et une femme.

Une répartition harmonieuse des travailleurs handicapés par tranches d'âge de 10 ans voudrait que nous ayons par décennie environ 25 % de l'effectif.

Ce taux n'est atteint que pour les personnes ayant actuellement entre 30 et 40 ans et à un degré moindre pour celles qui ont entre 20 et 30 ans. Néanmoins l'écart entre 18,9 % et 25% pourra se combler par l'admission de nouveaux travailleurs handicapés puisque c'est à partir de 20 ans que se font la plupart des admissions.

En ce qui concerne les travailleurs handicapés ayant entre 50 et 60 ans le fait qu'ils ne soient que 8,2% n'est pas un problème en soi puisqu'ils sont déjà engagés dans le processus de départ en retraite et que compte tenu du nombre restreint qu'ils représentent, il est encore possible tant bien que mal d'endiguer pour certains leurs difficultés et de répondre à leurs besoins par des activités de soutien. Néanmoins l'association, qui envisage la création d'une section annexe de C.A.T., pourrait en faire profiter ces derniers.

C'est la tranche d'âge des 40-50 ans - 47,4% de l'effectif - qui pose le plus gros problème.

Sur 8 années ce ne sera pas le quart mais la moitié de l'effectif qui va devoir se renouveler (de 2013 à 2021 ; voir le tableau page 19).

Un nombre important de travailleurs handicapés pourra chaque année, pendant cette décennie être absorbé sans difficulté majeure ; par contre il est plus inquiétant de constater que c'est durant cette même période qu'on va se trouver confronté au problème du vieillissement des personnes et qu'il va falloir mettre en place une structure qui leur permettra de continuer leur évolution personnelle. Précisons toutefois que le travailleur handicapé n'est pas soumis à des tâches pénibles.

Sans parler de vieillissement précoce contesté par Gérard ZRIBI ⁽⁶⁾, l'âge commence à se faire sentir de manière plus visible à partir de 45 ans avec des rythmes de travail ralentis, une fatigabilité accrue, une baisse des capacités physiques qui s'accroîtront jusqu'au départ en retraite. Le problème commence déjà à se poser pour certaines personnes qui partiront en retraite entre 2011 et 2020.

(6) ZRIBI G et SARFATY J., le vieillissement des personnes handicapées, recherches françaises et européennes, ENSP, 1992.

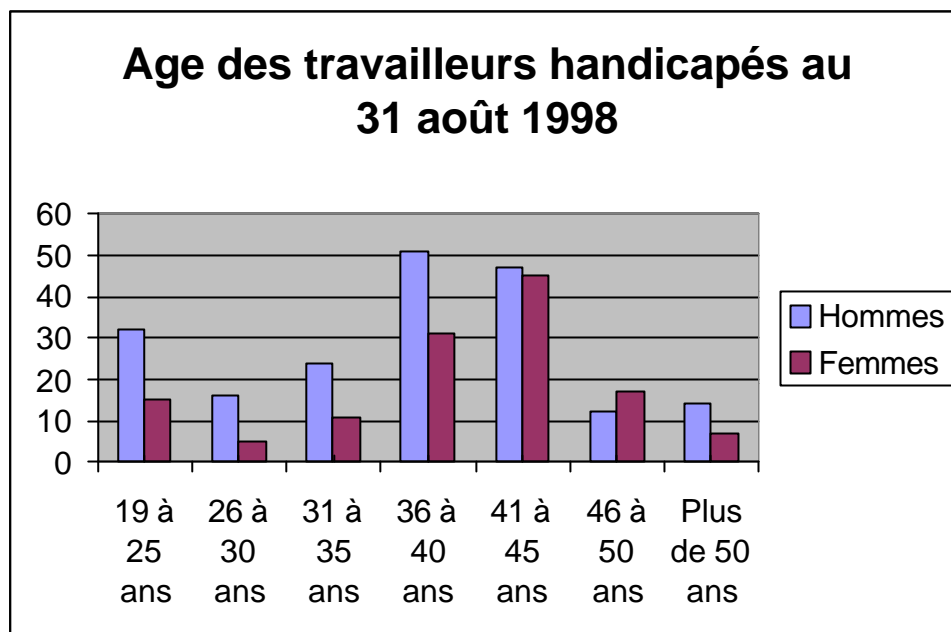
C'est donc dès l'année 2000 que devrait pouvoir démarrer une section annexe de C.A.T. afin de se « rôder » et répondre graduellement aux besoins des personnes handicapées vieillissantes. L'objectif de cette section annexe serait de développer d'autres centres d'intérêt que le travail notamment l'insertion dans un réseau relationnel intégrateur ; pourraient être envisagés : des stages de préparation à la retraite, une intégration progressive dans des clubs de jeux de cartes, dans des clubs de gymnastique douce ou à vocation culturelle afin de tisser des liens avec des personnes autres que les travailleurs handicapés du C.A.T.

A partir de 2011, les départs en retraite annuels vont se succéder à grande vitesse pour les travailleurs handicapés nés entre 1951 et 1961. Ce tableau en donne une vision précise.

Prévisions des départs en retraite des travailleurs handicapés pour les onze années à venir						
AGE	Année de naissance	Année de retraite	Hommes	Femmes	TOTAL	Dont 169 entre 2013 et 2021
47	1951	2011	02	06	08	
46	1952	2012	03	03	06	
45	1953	2013	08	07	15	
44	1954	2014	11	12	23	
43	1955	2015	07	05	12	
42	1956	2016	13	07	20	
41	1957	2017	08	14	22	
40	1958	2018	07	10	17	
39	1959	2019	14	13	27	
38	1960	2020	11	05	16	
37	1961	2021	16	01	17	

Afin d'avoir une vision détaillée du vieillissement des travailleurs handicapés j'ai élaboré un tableau par tranches d'âge de 5 ans :

Age des travailleurs handicapés au 31 août 1998		
Tranches d'âge	Hommes	Femmes
19 à 25 ans	32	15
26 à 30 ans	16	5
31 à 35 ans	24	11
36 à 40 ans	51	31
41 à 45 ans	47	45
46 à 50 ans	12	17
Plus de 50 ans	14	7
Total des effectifs	196	



Notons qu'au niveau de la région Champagne Ardenne, c'est l'association qui détient le record des plus de 45 ans avec 15,08% contre 10,05 % ⁽⁷⁾.

L'avancée en âge va donc poser des problèmes pour l'avenir tant au niveau des capacités productives qu'au niveau de la prise en charge des travailleurs handicapés vieillissants. La structure va devoir s'adapter grâce à la création d'une section annexe de C.A.T. mais le personnel devra aussi se préparer à une modification de ses pratiques professionnelles.

Depuis quelque temps déjà, des activités de soutien ont été mises en place pour pallier le phénomène de vieillissement. Ce problème spécifique sera étudié plus à fond afin d'en voir ses manifestations et ses conséquences.

Auparavant, évoquons aussi la question de l'ancienneté au C.A.T. qui vient alourdir les problèmes liés à l'avancée en âge.

2.1.2. L'ancienneté :

75 travailleurs handicapés ont entre 1 et 5 ans de présence,
 57 travailleurs handicapés ont entre 6 et 15 ans de présence,
 195 travailleurs handicapés ont entre 16 et 25 ans de présence,

(7) Tableaux de bord des C.A.T., DRASS Champagne Ardenne, 1996.

près de 60 % des travailleurs handicapés ont plus de 16 ans d'ancienneté.

C'est le taux le plus élevé de la région Champagne Ardenne ⁽⁸⁾ qui s'explique par la sédentarité des travailleurs handicapés : ceux qui entrent à 30 ans font toute leur « carrière » au C.A.T.

Sur l'année 1998 il y a eu 16 sorties dont :

- 4 promotions vers l'atelier protégé,
- 2 vers un autre C.A.T.,
- 1 réorientation s'est faite en foyer occupationnel,
- 2 retours en famille,
- 1 décès,
- 1 départ pour une maison de retraite,
- 5 départs pour autres causes c'est à dire pour des motifs non répertoriés dans les catégories nommées ci-dessus.

Les travailleurs handicapés attendent parfois des années avant d'entrer au C.A.T. car la liste d'attente est longue (265 personnes actuellement recensées) donc, une fois admis, ils restent jusqu'à leur retraite.

L'intérêt d'avoir une ancienneté importante est d'avoir une expérience dans les différents travaux des ateliers. En effet, avec le temps, les travailleurs handicapés acquièrent des gestes professionnels de plus en plus précis et réussissent à réaliser des travaux de plus en plus complexes, aidés par les activités de soutien, ils développent leurs capacités gestuoprofessionnelles. De plus, l'association tente de généraliser la multivalence sur les postes de travail ce qui permet de révéler des compétences jusque là inconnues. Aucune distinction n'est opérée entre hommes et femmes, des femmes par exemple sont employées à l'entretien des espaces verts.

L'aspect plutôt négatif d'une ancienneté importante dans l'association c'est le développement d'une certaine lassitude dans le travail. Dans plusieurs sections de C.A.T. il n'y a qu'une seule activité économique, le travailleur handicapé fait donc les mêmes travaux depuis 15 ans et perd certainement l'intérêt pour sa tâche.

(8) Tableaux de bord des C.A.T., DRASS Champagne Ardenne, 1996.

De plus, les mutations internes sont pratiquement impossibles à réaliser car les sections de C.A.T. sont distantes de dizaines de kilomètres et isolées dans le département d'où la nécessité pour les travailleurs handicapés de venir travailler en taxi. Il serait donc difficile de concevoir des déplacements plus longs donc plus fatigants, et trop onéreux pour l'association.

Il faut aussi noter que certains travailleurs handicapés ont un mode de vie campagnard et ne se verraient pas vivre ailleurs que dans leur campagne. D'autres au contraire vivent en ville et ne pourraient s'habituer à la campagne.

Il revient donc au service commercial de trouver de nouveaux travaux afin d'éviter monotonie et lassitude génératrices à terme d'une baisse de la production et d'un désintérêt pour le travail.

2.1.3. Les types de handicap présentés par les travailleurs handicapés :

Sur 327 travailleurs handicapés présents au 31 décembre 1998 :

249 sont déficients intellectuels,
13 ont des troubles neurologiques,
10 ont des troubles sensoriels,
55 ont des troubles psychiatriques.

Sur 249 déficients intellectuels on ne dénombre que 3 retards profonds. Le retard mental moyen affecte 195 personnes et le retard mental léger 51 personnes.

Les déficiences auditives, visuelles et motrices concernent une très faible partie des effectifs des travailleurs handicapés : 25 sur 327.

Les travailleurs handicapés qui effectuent un essai sont généralement intégrés au C.A.T. Une pré sélection est opérée par les chefs d'atelier qui leur font visiter la section, dialoguent avec eux pour détecter une éventuelle motivation pour venir travailler au C.A.T. Il y a donc peu d'échecs d'intégration.

2.1.4. L'autonomie des travailleurs handicapés :

Elle est plutôt satisfaisante dans l'association. En matière de logement, les travailleurs handicapés sont les plus autonomes de la région Champagne Ardenne, les personnes qui n'ont pas besoin d'aide les plus nombreuses.

Pour leurs déplacements, les travailleurs handicapés sont autonomes à 93%. 60 % d'entre eux utilisent des moyens de locomotion.

Leur autonomie est développée au sein de l'association par de multiples activités de soutien. Si l'on prend le pourcentage de soutien total : premier et deuxième type il est de 22,36 % alors qu'il est de 13,67 % pour la région Champagne Ardenne ; c'est aussi le taux le plus élevé des C.A.T. des Ardennes. Il y a un développement croissant des activités du deuxième type qui est assuré par des prestataires de services extérieurs qui contribuent à renforcer l'autonomie sociale du travailleur handicapé.

Enfin la formation des travailleurs handicapés est réalisée sur les fonds de formation institués dans le cadre de la loi de 1971. La taxe de formation était en 1998 de 55 627 francs auxquels se sont ajoutés 170 000 francs prélevés sur le B.P.A.C. en fonction des disponibilités.

Le pourcentage de personnes formées est le plus important de la région. L'association forme 52,92% des travailleurs contre 13,41% pour l'ensemble des structures de la région. Plus de 3 000 heures de formation sont dispensées chaque année : les stages suivants ont été mis en place : soudure, gestes et postures, perfectionnement technique, sécurité, échafaudage, informatique.

L'objectif des stages est à visée professionnelle, ils permettent de faire acquérir aux travailleurs handicapés les savoirs nécessaires pour réaliser des tâches diverses, de les former aux règles de sécurité et de leur apprendre non pas un métier mais au moins des gestes techniques de base dans un métier (soudure, mécanique).

Les stages sont effectués par des organismes spécialisés ou non dans le secteur protégé tels que : Afida Sud (ASFO de l'Aisne), la vie active formation, le cabinet MAGUIN , JBL formation spécialisée en informatique qui utilisent tous une pédagogie adaptée.

En résumé les travailleurs handicapés ont des déficiences légères, sont autonomes, anciens dans l'association, bien formés, mais une grande majorité d'entre eux est en train de vieillir relativement vite ce qui va entraîner des problèmes dans l'organisation de la production, la nécessité de modifier la prise en charge afin qu'elle soit adaptée à leurs besoins avec une modification des rythmes de travail, une formation du personnel adaptée.

Le défi à relever est de parvenir à adapter le personnel aux nouvelles contraintes que posent déjà les travailleurs handicapés vieillissants pour éviter une sclérose du C.A.T. de l'A.A.P.H.

Pour répondre à cette question, une étude des données concernant le personnel d'encadrement technique est nécessaire.

2.2. Le personnel d'encadrement :

Le personnel d'encadrement du C.A.T. possède des caractéristiques semblables à celles des travailleurs handicapés : sédentarité, ancienneté, moyenne d'âge élevée. Un examen d'ensemble des différents paramètres permettra de dégager la problématique du C.A.T.

2.2.1. Données spécifiques :

39 moniteurs et 7 chefs d'atelier encadrent les 333 travailleurs handicapés du C.A.T. Sur 39 moniteurs, 18 sont des femmes soit 39 %. La plus faible proportion de femmes s'explique par le fait que les activités réalisées au C.A.T. sont souvent très techniques (atelier bois, soudure, mécanique), le recrutement s'effectue surtout parmi les hommes. Cependant la direction essaie de conserver une certaine parité entre hommes et femmes, quand cela est possible car elle est source d'une complémentarité dans la prise en charge du travailleur handicapé.

On peut noter que les monitrices titulaires d'un C.A.P. (certificat d'aptitude professionnelle) de couture sont souvent très adaptables à toute forme de travail nouveau. Cela s'explique en partie à cause du fait qu'elles ont toutes travaillé en entreprise industrielle, dans le secteur textile de la confection où les cadences de travail sont très rapides : elles maîtrisent donc les gestes professionnels rapidement, elles sont tenaces et savent réagir à une situation car elles ont dû s'adapter à un marché international très concurrentiel. De plus elles ont appris à travailler en équipe, sont autonomes, savent organiser leur travail, elles sont donc bien intégrées au C.A.T. de l'A.A.P.H.

Le personnel encadrant possède une autre caractéristique : la sédentarité. Comment l'expliquer ? Le contexte économique défavorable dans les Ardennes - le taux de chômage est de 14,3 % - le recrutement essentiellement local, les salaires relativement attractifs contribuent à maintenir les salariés dans leur emploi. Les départs sont peu fréquents et imputables à la mutation d'un conjoint dans un autre département ou éventuellement à un changement de profession ou de secteur quand l'association n'offre aucun espoir de promotion interne. Mais ces cas de figure sont rares.

La sédentarité due au contexte économique défavorable dans les Ardennes a un effet néfaste sur la structure. En effet, l'absence de turn over nuit au renouvellement des idées et à l'émergence de pratiques professionnelles nouvelles qui seraient salutaires au C.A.T. De 1993 à 1999 il n'y a eu aucun départ volontaire d'où l'installation d'une sclérose peu à peu.

Le personnel d'encadrement technique employé est originaire des Ardennes à l'exception de 3 chefs d'atelier qui viennent du Nord et de la Corrèze. Les candidatures provenant d'autres départements sont rares. Même les départements voisins comme la Marne ou l'Aisne ne constituent pas un vivier de candidatures. Le personnel en place est donc très peu mobile.

A ces différents éléments s'ajoute une dernière donnée : la convention collective du 15 mars 1966 que nous appliquons est favorable ; les salaires sont attractifs par rapport à ceux qui sont pratiqués dans l'industrie ardennaise ; pour établir une comparaison on peut noter qu'un moniteur d'atelier débutant possédant un C.A.P. gagne 7 633,00 francs nets par mois ; dans l'industrie automobile, à diplôme égal un salarié gagne à peine 6 000,00 francs nets pour un horaire de travail de journée.

Les avantages salariaux sont d'autant plus intéressants que l'avancement se fait à l'ancienneté, par conséquent si un moniteur voulait quitter le C.A.T. et revenir à son métier il perdrait ses avantages matériels ; il préfère donc éviter les aléas du marché du travail et ne pas prendre de risque.

Le secteur médico-social est attrayant pour les jeunes, la carrière y est assurée. A cela s'ajoutent des conditions de travail satisfaisantes : les rythmes de travail au C.A.T. ne sont pas insupportables, aucune heure supplémentaire n'est effectuée ; la journée de travail commence à 8 heures et se termine à 17 heures. Pour les moniteurs qui encadrent les repas des travailleurs handicapés, l'heure de midi est considérée comme du temps de travail ce qui leur permet de

prendre une demi-journée de repos par semaine. Je partage le point de vue d'Alain BLANC lorsqu'il dit dans « *les handicapés au travail* »⁽⁹⁾ que le travail est loin d'être harassant, en effet si on le compare à celui des forges ardennaises où le salarié est soumis au bruit des pilons, à la chaleur de la fonte en fusion, à un travail sale où il faut soulever des tonnes de fonte par jour, le moniteur d'atelier a des conditions de travail plus que correctes.

Tous ces éléments favorisent donc un enracinement dans le C.A.T. qui finit par être nocif pour l'évolution de carrière du moniteur d'atelier et pour son épanouissement personnel. Un autre facteur favorise à terme la perte de dynamisme dans le travail : l'ancienneté.

2.2.2. L'ancienneté du personnel encadrant :

Les tableaux de bord 1996 de la D.R.A.S.S. Champagne Ardenne font apparaître une ancienneté moyenne de 10,54 ans pour le personnel des C.A.T. Le personnel employé au C.A.T. de l'A.A.P.H. a une moyenne d'ancienneté de 15,47 ans.

Les moniteurs d'atelier ayant de 11 ans à plus de 25 ans de présence représentent 65 % de l'effectif du C.A.T. Ceux qui ont de 1 à 10 ans : 35 %.

Le chiffre le plus parlant est celui des plus de 15 ans d'ancienneté qui représente 54% du personnel encadrant.

Cette proportion est importante et explique les difficultés auxquelles l'association commence à être confrontée. L'ancienneté est synonyme de montée en âge, de perte d'énergie mentale et physique par conséquent de baisse de dynamisme.

De plus, les premiers moniteurs ont été embauchés jeunes, en 1971 alors qu'ils n'avaient pas encore ou très peu travaillé dans le secteur industriel, certains n'ont jamais vu une entreprise fonctionner ; ils ont parfois beaucoup de difficultés à comprendre pourquoi les donneurs d'ordres sont aussi exigeants sur la qualité, les délais. Certains moniteurs ne voient pas l'intérêt d'un comptage exact des pièces « fabriquées ». Cette méconnaissance engendre à terme un malaise renforcé par une lassitude d'effectuer toujours les mêmes travaux en raison d'un manque de politique commerciale efficace pour trouver de nouveaux travaux. Ce n'est pas le cas pour les

(9) BLANC Alain, *les handicapés au travail*, DUNOD, 1999.

les « nouveaux » moniteurs recrutés depuis l'application en 1982 de la convention collective du 15 mars 1966 qui viennent tous de l'industrie. Depuis cette date, l'association répond aux exigences de la convention qui prévoit qu'un moniteur d'atelier doit posséder un C.A.P. et 7 années d'expérience professionnelle dans le métier de base. Bien souvent ces salariés ont connu des conditions de travail difficiles par rapport à ce qu'ils vont vivre au C.A.T. de l'A.A.P.H. (horaires décalés, rythmes de production élevés, contraintes de qualité). Ils sont donc parfaitement opérationnels quand ils arrivent au C.A.T. et font profiter les ateliers des compétences qu'ils ont acquises.

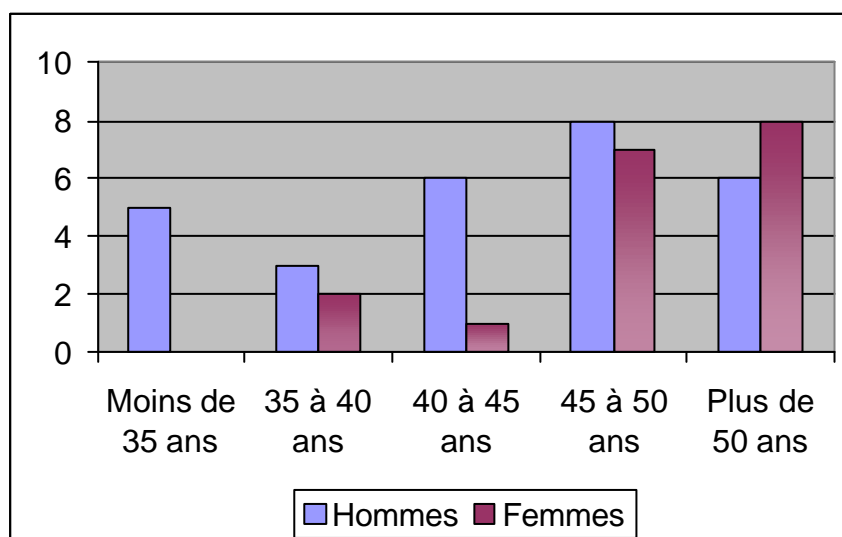
Quant à l'âge, il n'est pas toujours signe de lassitude, de non performance mais certains facteurs sont cependant significatifs.

2.2.3. La pyramide des âges :

La moyenne d'âge est de 43 ans au niveau de la région Champagne Ardenne, 46 ans au C.A.T. Là encore cette moyenne est très élevée. J'ai réalisé un histogramme des âges du personnel qu'il est intéressant de comparer à celui que j'ai établi pour les travailleurs handicapés.

PERSONNEL ENCADRANT PAR TRANCHES D'ÂGE AU 31 JUILLET 1999		
Tranches d'âge	Hommes	Femmes
Moins de 35 ans	5	-
35 à 40 ans	3	2
40 à 45 ans	6	1
45 à 50 ans	8	7
Plus de 50 ans	6	8
Total des effectifs	28	18

Age du personnel encadrant au 31 juillet 1999



Les plus de 45 ans représentent 63 % de l'ensemble du personnel. Ce chiffre est inquiétant car il montre aussi que beaucoup de moniteurs ont dépassé la cinquantaine ; sur une période de 10 ans l'association va devoir remplacer 33 % de ses effectifs. La politique de recrutement devra être menée avec réflexion.

Dans les 6 ans à venir 8 départs en retraite devraient se faire et peut être plus, tout dépendra de la législation du moment, des départs dans le cadre de l'A.R.P.E.⁽¹⁰⁾ seront réalisables si le dispositif est reconduit.

Celui ci présente deux inconvénients majeurs : en contrepartie du départ anticipé d'un salarié âgé, l'employeur est tenu d'embaucher un chômeur d'une part (avec priorité aux moins de 26 ans), d'autre part il dispose de 3 mois à compter de son acceptation du départ pour réaliser l'embauche. Embaucher un chômeur est certes possible mais encore faut-il qu'il réponde aux critères de la convention collective de 1966, il est pratiquement impossible d'embaucher un jeune diplômé à la sortie de ses études, car il faut qu'il ait au moins 5 ans d'expérience professionnelle s'il possède un B.P (brevet professionnel) ou 7 ans s'il possède un C.A.P.

D'autre part, les délais de recrutement sont très courts : 3 mois ne suffisent pas à trouver le candidat idéal, que faire dans ce cas ? Tenter d'obtenir une dérogation auprès du directeur départemental des affaires sanitaires et sociales pour les candidats qui ne totaliseraient pas les années d'expérience professionnelle prévue à la convention collective. Ayant déjà sollicité une dérogation auprès de la D.D.A.S.S., je me suis vu opposer un refus. Donc ce dispositif A.R.P.E. n'est certainement pas le plus adapté pour le recrutement. La difficulté sera d'effectuer des recrutements simultanés car dans certaines sections il y aura 2 voir 3 moniteurs à remplacer en même temps. Or lorsqu'on connaît les difficultés que l'on rencontre pour trouver du personnel avec la qualification et les qualités requises, il faudra débiter la prospection 6 mois avant le départ des retraités.

J'ai pu constater qu'une forte proportion de moniteurs de plus de 45 ans s'était installée dans la routine. La direction les a-t-elle encouragés à combattre cette passivité ? Elle aurait peut être pu stimuler les compétences de chacun par la mise en place de formations, d'autant plus que la formation initiale des moniteurs est assez limitée.

(10) Allocation de remplacement pour l'emploi, accord du 22 décembre 1998 relatif au développement de l'emploi en contrepartie de la cessation d'activité des salariés âgés, circulaire UNEDIC n° 99.09 du 14 mai 1999.

2.2.4. La formation :

La formation initiale du personnel d'encadrement du C.A.T. est un véritable problème.

Sur 46 encadrants (39 moniteurs et 7 chefs d'atelier), 32 ont un diplôme, 14 n'ont aucune formation soit 30% de l'effectif d'encadrement.

20 salariés possèdent un C.A.P. dont 2 obtenus à l'A.F.P.A. (association nationale pour la formation professionnelle des adultes).

2 possèdent un B.E.P. (brevet d'enseignement professionnel), 3 un B.E.P.A. (brevet d'enseignement professionnel agricole),

3 possèdent un B.T.S. (brevet de technicien supérieur) et une personne un D.U.T. (diplôme universitaire de technologie),

2 possèdent un baccalauréat technique dont un niveau IV A.F.P.A.

1 possède un baccalauréat général.

Les plus diplômés sont les chefs d'atelier.

S'il est vrai que le diplôme ne fait pas la valeur d'une personne il est cependant le gage d'un certain niveau de connaissances et de culture, j'irai jusqu'à dire d'ouverture d'esprit (le chef d'atelier de l'une des sections les plus importantes du C.A.T. est une femme sans formation technique. Elle a un baccalauréat littéraire et s'acquitte très bien de sa mission). En effet, nous constatons de plus en plus le décalage des moniteurs d'atelier ne possédant pas le niveau V ou V bis (éducation nationale). Il s'avère qu'ils ont des difficultés pour évoluer. Certains, conscients de leurs limites, font de leur mieux pour assurer leur mission, d'autres revendiquent des compétences eu égard à leur ancienneté dans l'association et à la connaissance des personnes handicapées, d'autres enfin refusent la formation et pensent que ce qui est fait est mauvais : ils ont été embauchés « *pour travailler et non pour faire du soutien et autres choses* » disent-ils.

Alain Blanc dans son ouvrage « *les handicapés au travail* » ⁽¹¹⁾ évoque le problème de la formation des moniteurs. Il montre qu'au départ s'ils possèdent un métier, ils se déqualifient très vite, un désapprentissage progressif s'installe au point qu'ils ne peuvent plus rejoindre leur métier en entreprise. J'ai fait ce même constat au C.A.T. Certains moniteurs ayant déjà peu de connaissances scolaires et de qualifications techniques perdent encore plus vite leurs acquis.

L'absence conjuguée de mobilité professionnelle et géographique enferment le moniteur dans un secteur qu'il ne peut quitter.

(11) op. cit. page 28.

Il faut, je crois, resituer ce personnel dans le contexte d'il y a 30 ans. Quand le C.A.T. s'est créé, c'était l'époque où le travail ne manquait pas, les entreprises ardennaises étaient florissantes. Le recrutement s'est donc fait de bouche à oreille, sur connaissance ; c'est ainsi que l'association a recruté le mari, puis l'épouse, les beaux frères etc. Les compétences professionnelles n'étaient pas un critère absolu d'embauche. Du moment que le moniteur voulait bien s'occuper des personnes handicapées, cela suffisait.

Or aujourd'hui ce personnel est toujours en place et a vieilli. Des moniteurs embauchés à 20 ans en ont 50 aujourd'hui. Comment remettre en cause maintenant leur déqualification totale, comment justifier qu'ils ont été considérés comme compétents pendant 20 ans et qu'aujourd'hui ils sont inopérants ?

Pourquoi employer le terme inopérant, par rapport à quoi ? Je me base aujourd'hui sur les exigences du C.A.F.E.T.S. (certificat d'aptitude aux fonctions d'éducateur technique spécialisé) qui détermine les compétences du moniteur. En effet, il devient de plus en plus la référence de base. C'est par rapport aux exigences du référentiel métier que je situe mon observation lorsque je parlerai plus tard de la formation à mettre en œuvre, je détaillerai les compétences nécessaires à l'exercice du métier de moniteur d'atelier.

Lorsqu'on examine simplement les objectifs généraux de la formation C.A.F.E.T.S à savoir, acquérir des notions de base en sciences sociales, avoir les connaissances nécessaires pour comprendre les personnes handicapées et les aider à se développer, on s'aperçoit que beaucoup de moniteurs sont démunis en la matière. Je tenterai d'élaborer un plan de formation en tenant compte de ces exigences.

En entreprise, la question de l'inadéquation au poste de travail est vite résolue. En effet, le contexte économique aujourd'hui impose aux salariés une flexibilité au niveau des horaires de travail, une adaptation à de nouvelles technologies, des compétences en mouvance, des savoirs techniques qui évoluent ; si un salarié ne satisfait pas à toutes ces exigences il se met en difficulté, il peut être rétrogradé dans le meilleur des cas sur un poste de moindre qualification s'il n'arrive pas à s'adapter.

Au C.A.T. c'est différent, il n'y a pas d'éventails de métiers possibles vers lesquels reclasser un salarié. Les deux axes sur lesquels il faut être performant sont la production et la prise en charge du travailleur handicapé.

En effet, les donneurs d'ordres sont devenus exigeants, il faut donc les satisfaire et s'adapter à leurs nouvelles demandes notamment aux exigences de qualité, comment réussir ? La tâche du moniteur est de s'informer auprès du client, sa fonction « commerciale » de mettre en place une production conforme ; c'est d'autant plus vrai que les activités du C.A.T. sont uniquement des activités de sous traitance. Alain Blanc dans « *les handicapés au travail* » décrit cette fonction commerciale, la difficulté pour le moniteur d'assurer une production de qualité, dans les délais, en s'adaptant aux troubles du comportement des travailleurs handicapés et à l'hétérogénéité de leurs capacités et de leurs compétences.

Cette compétence commerciale suppose pour moi une compréhension du travail à faire, d'où la nécessité de connaître le produit fabriqué, sa fonction. Aller visiter l'entreprise donneuse d'ordres, avoir des capacités d'organisation du travail, être autonome, tout cela me paraît essentiel. Pourquoi ne pas envisager de confier à un moniteur l'entière responsabilité d'une activité ? Ce n'est pas le cas dans l'association ou du moins pas dans toutes les sections de C.A.T.

Le deuxième axe de compétence est la personne handicapée. En effet, elle aussi évolue avec le temps, elle suit le progrès, participe de plus en plus à la vie de tous les jours, les activités de soutien mises en place visent à son épanouissement personnel : elle est tenue informée de l'actualité, elle a appris à se confectionner des repas équilibrés, à prendre soin de sa santé et de sa forme physique grâce aux activités sportives.

Comment amorcer une prise en charge différente ? En abordant par exemple avec les travailleurs handicapés des thèmes comme la sexualité ou le sida, on donne une information qui satisfait à l'obligation récente des pouvoirs publics. Ceci implique des remises en cause de pratiques professionnelles de la part des anciens moniteurs d'atelier. Quand on leur demande de participer aux activités de piscine ou de gymnastique douce mises en place pour les travailleurs handicapés vieillissants, on attend d'eux qu'ils s'adaptent, se forment, comprennent le sens et le bien fondé des actions entreprises. Tous les moniteurs ne voient pas les profits qui peuvent en être tirés.

Toutes ces caractéristiques du personnel d'encadrement dans les C.A.T. : âge, ancienneté, formation ont été étudiées par un ergonome du S.N.A.P.E.I. (syndicat national des associations de parents et amis de personnes handicapées mentales) Abbas MOALLEM dans une enquête réalisée auprès de 110 personnes travaillant dans différents C.A.T. de France en 1993. Il s'avère

que l'on retrouve les mêmes constats, avec des chiffres concernant le niveau de formation encore plus alarmants dans notre établissement que dans les autres ⁽¹²⁾, ce qui tend à prouver que les C.A.T. rencontrent les mêmes difficultés et que l'avenir de la structure dépendra de la bonne gestion de ces facteurs. Une gestion préventive n'est-elle pas préférable à une gestion curative ?

Dernier point extrêmement important : l'accompagnement par le personnel du vieillissement des travailleurs handicapés.

En résumé nous constatons que les travailleurs handicapés prennent de l'âge, de l'ancienneté au C.A.T., le même phénomène est constaté pour le personnel encadrant ; il est encore plus marqué car les quinquagénaires deviennent les plus nombreux. Ce problème de vieillissement simultané n'est pas sans conséquence pour le présent et surtout pour l'avenir car il engendre des dysfonctionnements dans l'organisation des ateliers et dans l'accompagnement des travailleurs handicapés c'est pourquoi il faut l'étudier en profondeur. C'est une préoccupation centrale dont j'ai fait l'analyse et à laquelle j'essaierai d'apporter des solutions.

2.2.5. Le vieillissement concomitant des travailleurs handicapés et des moniteurs d'atelier :

La première constatation que j'ai faite au C.A.T. de l'A.A.P.H est que le vieillissement est un processus qui frappe simultanément les deux catégories. Ses effets pourraient être destructeurs pour la structure, s'ils ne sont pas maîtrisés et si aucune action n'est menée, non pas pour le stopper, mais pour atténuer la sclérose totale qui pourrait en découler à terme.

Le phénomène de vieillissement est une notion qui préoccupe depuis quelques années déjà, sociologues, gérontologues et pouvoirs publics de façon accrue.

En 1900 4% des Français avaient plus de 65 ans.

En 1985 13% des Français avaient plus de 65 ans.

En 2030 21 % des Français auront plus de 65 ans ⁽¹³⁾.

En nombre absolu, le phénomène est encore plus frappant 10 millions de plus de 60 ans en 1990, 17 millions en 2040, soit la moitié de l'augmentation de la population française.

(12) MOALLEM Abbas, le profil des personnels d'encadrement dans les C.A.T., revue européenne du handicap mental, 1994.

(13) DEGIOVANI René, vieillissement normal et vieillissement pathologique, séminaire de réflexion, Deauville 15 et 16 juin 1990.

Ce vieillissement de la population aura bien sûr des conséquences inéluctables sur les quarante prochaines années, notamment sur le problème des retraites qui est d'ores et déjà la préoccupation de l'Etat.

Le vieillissement est aussi la préoccupation majeure de mon établissement, la question essentielle que j'aurai à traiter en tant que directrice.

Avant d'étudier le phénomène de vieillissement et ses conséquences au sein du CAT, je tenterai d'en donner une définition synthétisée à partir de nombreux écrits qui ont traité de cette notion.

Le vieillissement selon le petit Larousse « *est l'état de ce qui vieillit, de ce qui est suranné, qui n'est plus d'usage* ».

Cette définition renferme une connotation péjorative qui s'apparente à un déclin. Or, il est certes un processus inéluctable mais sûrement pas irréversible. C'est un processus qui se développe tout au long de la vie, c'est un parcours.

Au fur et à mesure de son avancée en âge, l'individu est confronté aux évolutions de ses capacités. En effet, avec l'âge les déficiences peuvent surgir : baisse de l'acuité visuelle, auditive, fatigabilité cardiaque, douleurs articulaires etc. Mais les effets du vieillissement physiques, comportementaux, fonctionnels résultent d'une interaction de facteurs biologiques, psychologiques, sociaux, culturels dont les influences varient d'une personne à l'autre.

Si les conditions de travail le permettent, le salarié peut compenser ses déficiences. C'est du point de vue du vieillissement au travail que je situerai mon analyse ; une étude E.S.T.E.V⁽¹⁴⁾ réalisée par la médecine du travail étayera mes propos et servira de base à ma réflexion, ainsi qu'un rapport sur « *la santé, le travail et le vieillissement* » de l'association d'hygiène industrielle et de médecine du travail de la région nantaise.

Si l'on remonte le cours de l'histoire, on constate qu'autrefois l'usure physique par le travail était importante ; or elle n'a pas encore totalement disparu dans certains secteurs de l'industrie comme la forge, la fonderie. Cependant, il apparaît aujourd'hui que la charge mentale a supplanté la charge physique dans le travail. Les adaptations permanentes deviennent de plus

(14) Société de médecine du travail du Dauphiné Savoie , Enquête Santé Travail et Vieillesse, séance du 07 mars 1997, archives des maladies professionnelles, 59, n°6, page 421 à 438, Masson, Paris.

en plus pénibles pour l'homme au travail au fur et à mesure qu'il vieillit car il doit s'adapter au changement, au rythme de travail, être plus performant.

Le salarié âgé est vécu aujourd'hui dans le contexte de crise, comme un improductif, démotivé, rigide, résistant au changement.

Dans la situation actuelle l'âge et le vieillissement deviennent un nouvel enjeu de société : parce que tout ce qui concerne les salariés âgés se transforme : carrière, emploi, poste de travail, formation, gestion des ressources humaines.

En l'an 2000, 50% des actifs auront plus de 40 ans.

La gestion des âges et du vieillissement sera plus encore un enjeu majeur pour les individus. La tranche des 45-50 ans est celle qui augmente en raison du baby boom, telle est bien la problématique du C.A.T. de l'A.A.P.H. où les 45-50 ans sont très nombreux ; pour eux, l'enjeu n'est pas de subir la crise économique en supportant des décalages horaires, des conditions de travail modifiées quoique celles-ci aient évolué fortement ; on l'a vu le statut des moniteurs est protecteur, mais ils ont à supporter une charge mentale de travail qui finit par les user (répétition continuelle des consignes, des apprentissages, conversation limitée avec les travailleurs handicapés).

De plus la cinquantaine semble pour certains, être un âge critique : Victor HUGO parlait de « *la cinquantaine, jeunesse du grand âge* », pour L.MILLET chargé de cours à l'université de Toulouse la cinquantaine est une période de maturation ou d'involution. Elle est en tous cas marquée par un vieillissement biologique avec diminution des performances physiques et une plus grande fatigabilité.

Le discours des moniteurs au sein du C.A.T. de l'A.A.P.H est clair : ils n'attendent qu'une seule chose : la retraite et même la préretraite, il y a un désinvestissement au travail, ils n'apportent plus la prestation qu'on est en droit d'attendre d'eux : une monitrice chargée de l'entretien des locaux qui a 52 ans reconnaissait récemment qu'elle avait du mal à finir sa journée, les tâches entraînant des efforts physiques dans le ménage lui pesaient, elle se reconnaissait plus fatigable ; ce qui ne l'empêche pas cependant de s'acquitter correctement de sa tâche.

Or ce n'est pas le cas de tous les moniteurs : certains sont usés et ne veulent plus faire d'efforts, la conséquence en est que les travailleurs handicapés se sentent agressés et même sanctionnés parfois : citons un exemple concret qui s'est produit dans une section de C.A.T. Il s'agissait de

compter des pièces (de 1 à 10) pour les mettre en sachets : certains travailleurs handicapés savent parfaitement compter et peuvent donc réaliser le travail, or un moniteur proche de la retraite pour ne pas avoir de risque d'erreur fait utiliser la balance pour peser les pièces, le travailleur handicapé vit mal cet état de fait il a exprimé son malaise en disant « *le moniteur ne peut pas me voir* ».

En effet pour lui il y a perte de confiance en ce qu'il fait, il n'a plus de responsabilités. Le moniteur ne cherche plus à faire évoluer le travail pour impliquer le travailleur handicapé au maximum. Cet exemple illustre la baisse de qualité de la prestation offerte aux travailleurs handicapés.

Ces signes sont précurseurs d'une usure qui n'est pas due uniquement au vieillissement du moniteur qui se désintéresse de son travail, mais qui est aussi la résultante de plusieurs facteurs environnants propres à notre établissement qui ne favorisent pas le « ralentissement » du vieillissement du personnel.

Selon les médecins du travail qui ont travaillé à la réalisation d'un rapport : « *santé, travail et vieillissement* » ⁽¹⁵⁾, le vieillissement peut être envisagé sous deux faces : l'involution des capacités fonctionnelles mais aussi le développement de la maturation.

L'involution est différente selon les individus. Les capacités fonctionnelles on l'a vu, peuvent être marquées par une baisse des performances de l'appareil locomoteur en relation avec la diminution de la force musculaire et la limitation des capacités articulaires particulièrement au niveau des disques intervertébraux.

En effet, nous constatons qu'avec l'avancée en âge, les moniteurs d'atelier ont de plus en plus de lombalgies, de douleurs dorsales articulaires très peu peuvent encore porter des charges supérieures à 10 kilogrammes voire moins, d'où nos difficultés à assurer la manutention dans les sections de C.A.T. De même les travailleurs handicapés sont très tôt dispensés de port de charge d'où des difficultés ; la question est de savoir qui porte les charges lourdes, étant donné que les transpalettes ne sont pas toujours adaptés à chaque travail, il va falloir repenser le système de portage.

(15) Association d'hygiène industrielle et de médecine du travail de la région nantaise, rapport santé travail et vieillissement, archives des maladies professionnelles 1993, 54- n°3 , pages 183 à 208, Masson, Paris, 1993.

De plus, chacun de nous a une variabilité du vieillissement. L'étude de fonctions élémentaires physiologique et psychologique montre que ces temps sont variables, cela semble une certitude. Par contre pour les performances psychotechniques et cognitives, les choses sont moins nettes. On constate un ralentissement du comportement qui augmente avec l'âge, un ralentissement du traitement de l'information, des attitudes plus précautionneuses quant à la prise de décision, une diminution des performances de la mémoire immédiate.

Ces faits sont notables sur notre personnel d'encadrement, en effet les salariés les plus âgés sont généralement les moins performants, ils ont une attitude de retrait, ne cherchent pas à prendre de décisions, ni de responsabilités au contraire ils les fuient, parfois ce qui est plus grave c'est qu'ils ne savent pas réagir face à une situation qu'ils n'ont jamais rencontrée et ont beaucoup de mal à comprendre l'évolution du C.A.T. et surtout de leur mission.

Un exemple récent m'a frappé : un chef d'atelier hospitalisé a dû être remplacé par le moniteur principal pour certaines tâches de gestion courante et d'organisation du travail. Un donneur d'ordres l'a contacté pour faire un nouveau travail ; il a pris la malheureuse initiative de le refuser se sentant incapable de le mener à bien et peut être aussi n'ayant pas envie de changer ses habitudes. Bien sûr il est inutile de préciser l'impact de sa décision sur l'image de marque du C.A.T. Il est intéressant de noter le fait que lorsque les travailleurs handicapés vont travailler en entreprise, certains chefs d'entreprise refusent que quelques moniteurs d'atelier viennent encadrer l'équipe chez eux, ils opèrent un tri sélectif dans l'encadrement. Ceci est bien sûr le signe d'une sous performance de quelques salariés qui font du travail de moindre qualité et qui ont du mal à gérer et discipliner leur équipe de travailleurs handicapés.

Le mal vient du fait je crois, de notre organisation qui a sclérosé les capacités cognitives du personnel ; de plus celui ci ne veut pas faire l'effort de se former pour les améliorer.

Si on fait l'hypothèse que les capacités cognitives s'entretiennent comme le soulignent les médecins du travail et peuvent évoluer de même que les performances physiques, on peut se demander pourquoi le personnel ne les a pas entretenues. Certes la formation n'était pas très développée ; ce n'est que depuis quelques années qu'un plan de formation encore perfectible a été mis en place.

La direction a-t-elle suffisamment sollicité les initiatives des moniteurs d'atelier ? La prise de responsabilité du personnel a-t-elle été développée ou ce dernier a-t-il été cantonné dans un rôle

d'exécution ? Les capacités intellectuelles n'étant pas pleinement sollicitées, les moniteurs se sont toujours basés sur leurs expériences.

Les médecins du travail ont montré aussi que l'expérience peut constituer un véritable obstacle pour évoluer : c'est le cas de travaux répétitifs qui conduisent à des sur-apprentissages de processus de décisions simples associés à des programmes moteurs très constants ; la rigidité de tels sur-apprentissages est en effet un obstacle à l'apprentissage de nouvelles associations entre processus de décisions et programmes moteurs.

Il est vrai qu'au C.A.T. de l'A.A.P.H. le moniteur n'a pas à travailler sur des machines complexes ou sophistiquées nécessitant des apprentissages importants mais il n'empêche que certains d'entre eux réalisent depuis 20 ans la même activité avec les mêmes travailleurs handicapés. Il est donc très difficile d'acquérir de nouvelles compétences, de surcroît avec du personnel n'ayant pas obtenu, pour beaucoup d'entre eux le niveau V (éducation nationale).

L'apprentissage de nouvelles tâches serait source de souffrance pour certains salariés âgés surtout si les tâches se complexifiaient encore à l'avenir. C'est ainsi que nombre de moniteurs du C.A.T. de plus de 50 ans (parfois même de moins de 50 ans) ne souhaitent pas participer aux stages de formation actuellement proposés, n'y voyant aucune utilité.

En résumé je dirais que le personnel d'encadrement vieillit, malgré des conditions de travail qui ne sont pas trop pénibles, quoique dans certaines sections de C.A.T. les manipulations de cartons, les déchargements de camions tous les jours ou presque, les ports de charges commencent à peser et sont interdits pour beaucoup de moniteurs.

Je pense que leur vieillissement se situe plus au niveau des performances cognitives et psychotechniques parce que l'association n'a pas su, à mon avis, développer leur capacité à innover, assurer le développement de leurs connaissances par le biais d'un plan de formation élaboré en fonction de leurs besoins. L'organisation du travail est enfermante ; on ne sanctionne jamais une erreur commise dans la production, les chefs d'atelier d'ailleurs jouent un rôle de contrôleur permanent du travail afin de pallier des malfaçons qui se répercuteraient chez le donneur d'ordres et ne laissent pas d'initiatives au moniteur, au point de reconstrôler derrière lui les pièces et les bons de production.

L'effet est le suivant : le moniteur sait que s'il fait bien ou mal son travail, il ne risque pas de sanction, n'est pas menacé dans son emploi, il n'est donc pas encouragé à prendre des initiatives.

Une fois que le C.A.T., conformément aux procédures de qualité et de traçabilité, sera soumis à l'évaluation, les moniteurs ne seront-ils pas amenés à être entièrement responsables de leur activité ?

L'organisation actuelle du travail dans les ateliers ne permet pas au moniteur d'apporter une contribution personnelle significative à l'évolution de son travail, mis à part quelques moniteurs ayant des spécificités techniques telles le bois, aucun salarié ne propose de suggestions pour faire évoluer ses tâches. Il est vrai que faire la même activité pendant 20 ans sur le même lieu avec les mêmes travailleurs handicapés ne favorisent pas l'épanouissement personnel.

Pour un certain nombre de moniteurs, on constate un état de souffrance qui se décline soit sous la forme d'une certaine agressivité soit sous la forme d'un repli sur eux mêmes, il semble qu'ils sont plongés dans une sorte de léthargie qui se manifeste par une absence de participation totale accompagnée d'une seule idée : quitter le C.A.T. en obtenant une préretraite.

Ce vieillissement presque « intellectuel » a une influence certaine sur les personnes handicapées car on sait très bien qu'il y a projection des problèmes sur le travailleur.

Mais qu'en est il par ailleurs du vieillissement des travailleurs handicapés ?

Au départ plusieurs théories avançaient l'idée d'un vieillissement précoce des travailleurs handicapés déficients intellectuels vers l'âge de 40 ans ; or elles ont été battues en brèche, il reste peut être uniquement le cas des trisomiques 21 qui travaillent en C.A.T. qui vieilliraient plus vite, du moins ils seraient fatigables plus précocement que les autres déficients intellectuels et auraient une espérance de vie moindre, ce qui tend là aussi à ne plus se vérifier. Les trisomiques vivent maintenant au delà de soixante ans sans problème de santé ou du moins ils sont mieux suivis médicalement ce qui allonge leur espérance de vie.

Cette théorie du vieillissement précoce est décriée dans le rapport du conseil économique et social 1998 présenté par Janine CAYET ⁽¹⁶⁾ .

(16) CAYET Janine, rapport du conseil économique et social de 1998, journaux officiels.

Toutefois j'ai fait dans les différentes sections de C.A.T. les constats suivants : aux environs de la quarantaine, certains travailleurs handicapés « régressent », leurs capacités physiques diminuent, ils sont plus lents. Les chefs d'atelier ont l'impression qu'ils ne comprennent plus les consignes données, même les plus simples, pour effectuer un travail : (un réfectoire qui était nettoyé en une heure et demie l'est maintenant en 2 heures et quart). La production de pièces suivie par les chefs d'atelier fait apparaître une baisse allant de 7 à 25 %. Certains travaux ne peuvent plus être confiés à certains travailleurs qui ont des capacités physiques qui baissent : mal de dos fréquent, perte de la mémoire, langage moins clair, énurésie, désintérêt pour le travail. Le travailleur handicapé exprime même son mal être en disant qu'il ne souhaite plus travailler.

D'autres chefs d'atelier parlent de fatigabilité, d'apathie. Le C.A.T. a dû arrêter ses travaux d'espaces verts faute de travailleurs handicapés physiquement aptes à les réaliser.

Or ces constats ne sont pas généralisables à tout le C.A.T. ; dans la section de C.A.T. la plus importante, le chef d'atelier explique qu'il ne note pas de signe de vieillissement précoce des travailleurs handicapés notamment à cause de la mise en place d'activités de soutien « anti vieillissement » en œuvre depuis 5 ans. A cela s'ajoutent des activités de production variées, une autonomie des travailleurs handicapés dans l'exécution de leur travail, enfin la production n'est pas exigeante physiquement. Ces paramètres favorisent leur dynamisme.

L'aggravation de l'état physique des personnes handicapées au C.A.T. est certainement liée au vieillissement des parents qui ne stimulent plus du tout leur enfant à la maison, il est intéressant de voir comment une jeune femme handicapée a semblé rajeunir après la mort de ses parents ; elle a été prise en charge par un frère et est redevenue plus dynamique, plus coquette.

Qu'en conclure ?

D'une part que certaines prestations ne sont plus adaptées à la prise en charge de travailleurs handicapés vieillissants, l'évaluation des besoins est à revoir ; d'autre part il semble qu'une ambiance de travail chaleureuse, stimulante, le dynamisme des encadrants, des activités physiques adaptées à l'âge des personnes, l'autonomie dans le travail ont une influence positive sur l'évolution des travailleurs handicapés.

Tous les aspects somatique, psychique, relationnel et affectif sont imbriqués chez la personne handicapée. Il faut donc traiter tous ces aspects ensemble. L'idéal est de faire de la prévention du vieillissement en recréant une nouvelle dynamique de vie adaptée aux capacités des personnes, ceci implique une adaptation du personnel encadrant aux besoins nouveaux liés à l'avancée en âge.

Les personnes handicapées, les professionnels et les familles sont insuffisamment préparés psychologiquement aussi bien que matériellement à la gestion du vieillissement. Aussi une stratégie est à mettre en œuvre visant à :

- aider la personne à maintenir ses fonctions par les activités de soutien,
- préserver les réseaux familiaux et sociaux pour lutter contre l'isolement qui guette les personnes vieillissantes,
- former le personnel aux connaissances et aux pratiques du vieillissement en général : au sein de l'association des formations ont été mises en place sur ce thème en 1999,
- adapter les activités et lieux de vie : c'est ce qui est prévu avec la constitution d'une section annexe de C.A.T.

Cette stratégie sera efficace à condition que le niveau d'autonomie acquis ou maintenu dans l'établissement et dans l'environnement de la personne handicapée ait été stimulant.

Les encadrants et les travailleurs handicapés vieillissent ensemble mais pas de la même façon, certains diront que les moniteurs vieillissent mal, or désormais une théorie « *du vieillissement réussi* »⁽¹⁷⁾ a été développée en stimulant plusieurs fonctions. Il est donc important de mener des actions sur l'encadrement.

En résumé, le personnel encadrant du C.A.T. ancien dans l'association, âgé, peu formé en majorité a donc à prendre en charge des travailleurs handicapés eux mêmes vieillissants qui présentent dans certaines sections des signes de fatigabilité, de perte de savoir faire acquis et de désintérêt pour le travail. Ce constat risque de s'accroître car les deux populations avancent en âge en même temps et de façon encore plus notable chez les moniteurs.

Mon action du point de vue du directeur conditionne l'avenir du C.A.T., c'est pourquoi pour la

(17) théorie tirée de l'ouvrage « vieillir avec succès », Collection l'année gériatrique, SERDI, 1997.

pérennisation de la structure j'ai envisagé de mettre en place un dispositif pour stopper les effets du vieillissement et du désinvestissement au travail qui sont déjà sensibles ; pour cela il est nécessaire avant tout de mettre en place une véritable politique des ressources humaines afin de redynamiser les moniteurs du C.A.T.

TROISIEME PARTIE: DEFINIR UNE STRATEGIE NOUVELLE EN FAVEUR DU PERSONNEL D'ENCADREMENT:

Le management du changement :

Mon objectif est de mener des actions auprès du personnel afin que le C.A.T. puisse continuer à évoluer et à apporter la meilleure prestation aux personnes handicapées.

3.1. Instaurer une véritable politique des ressources humaines :

La mise en place d'une véritable politique des ressources humaines passe par une action capitale dans l'association : une remotivation du personnel encadrant.

3.1.1. La remotivation du personnel :

Une organisation a pour but premier la satisfaction de ses clients en l'occurrence les travailleurs handicapés mais elle ne doit pas oublier le bien être de ses acteurs car les 2 sont indissociables et une unité ne peut fonctionner sans une relative harmonie : personnel encadrant - travailleurs handicapés.

Un danger guette les personnels du secteur social et médico-social : celui de la démotivation pouvant être accompagnée d'usure professionnelle.

Mises à part quelques exceptions, le personnel du C.A.T. et même le personnel administratif est démotivé. Beaucoup de facteurs ont contribué au fil des années à installer la démotivation de façon insidieuse mais elle continue à se propager à mon avis.

Certains auteurs se sont penchés sur cette question de la motivation et ont essayé d'en comprendre les mécanismes complexes, notamment Claude LEVY LEBOYER dans son ouvrage « *la motivation dans l'entreprise* » et Nicole AUBERT dans son ouvrage « *diriger et motiver* ».

Je partage le point de vue de Claude LEVY LEBOYER qui pense que compétence et motivation assurent la survie de l'entreprise. En effet, c'est la motivation qui représente le moteur de l'action au travail, la difficulté réside dans le fait qu'elle n'est pas un état permanent et immuable

au contraire « *c'est un processus qui se construit dans le temps et qui se renouvelle* »⁽¹⁸⁾ .

Etre motivé serait d'abord : avoir un objectif, décider de faire ce qu'il faut pour l'atteindre et persévérer dans l'effort pour atteindre ce but. Etre motivé suppose un acte volitionnel. La motivation serait donc interne et montrerait les besoins propres à chacun.

Plusieurs théoriciens ont tenté de définir la notion de besoin : MASLOW avec la pyramide des besoins, ALDERFER , MURRAY. Certains ont essayé de les hiérarchiser, mais faut-il les hiérarchiser puisque chaque individu aurait un profil de besoins susceptible d'évoluer ?

Ces théories supposeraient que connaître les besoins de son personnel, c'est donc savoir les motiver ; or on sait que les besoins de chacun sont différents. La question est de savoir si la direction a la volonté de les connaître ou pas.

Dans l'association le personnel encadrant n'est jamais consulté, il n'est pas considéré comme une force de proposition, de suggestion ; aucun lieu de parole n'a été institué, ni moment de réunion. Les personnels peuvent seulement se concerter lors des deux pauses d'un quart d'heure instituées en faveur des travailleurs handicapés. Ces temps sont utilisés pour parler du travail.

De plus ce qui me paraît plus gênant, c'est que les moniteurs effectuent leurs tâches depuis 20 ans mais n'ont aucun retour sur le travail qu'ils produisent, ni en bien ni en mal.

Le moniteur ne peut pas prendre d'initiative sans en avertir au préalable la direction. Les grandes lignes d'action sont imposées sans concertation, l'ambiance de travail n'est pas toujours bonne ; dans certaines sections, il n'y a pas d'esprit d'équipe, des «clans » se sont même créés au détriment des travailleurs handicapés qui ressentent les tensions.

L'autonomie de décision n'est pas admise, les chefs d'atelier appliquent les directives qui viennent de la direction, par conséquent ils bloquent aussi l'esprit d'initiative des moniteurs.

Mais la motivation est-elle seulement un processus externe ou provient-elle d'éléments internes à l'individu ?

(18) LEVY LEBOYER Claude, la motivation dans l'entreprise, éditions d'organisation, 1998.

Certains salariés se motivent par la nature même de leur travail : un chef d'atelier me confiait récemment que malgré une ambiance de travail pas toujours agréable, malgré le manque de reconnaissance de son travail par la direction, il se sentait toujours motivé par sa mission. Son rôle suffit à le motiver, il arrive à voir les effets du travail accompli sur les travailleurs handicapés et c'est ce qui lui importe ; or certains attendent d'être reconnus par un élément extérieur qui peut être une récompense, des félicitations. Là encore l'association n'a rien mis en place pour donner des signes de reconnaissance aux salariés.

En tant que directrice, j'instaurerai des moments de rencontre conviviaux, puis je réunirai en assemblée générale (distincte de l'assemblée générale statutaire avec les officiels) l'ensemble du personnel. Mon objectif sera de retracer les faits marquants de l'année, de donner un bilan chiffré du travail, de parler de la vie interne du C.A.T. et aussi de rappeler les grandes orientations de l'association.

Pour motiver les moniteurs d'atelier, je commencerai par remotiver les chefs d'atelier. En effet, l'encadrement joue un rôle central qui consiste habituellement à évaluer les performances de ses moniteurs, sanctionner, récompenser, gérer les réunions ; s'il désire exercer une autorité, s'affirmer, prendre des responsabilités, anticiper, prendre des initiatives ce qui me paraît être tout à fait légitime pour un responsable, je lui en donnerai les moyens.

Or qu'en est-il au C.A.T. de l'A.A.P.H ?

Le chef d'atelier n'évalue pas les performances, il n'existe pas de système d'appréciation, il ne participe pas au recrutement du personnel, ne gère pas les réunions car il n'en existe pas, il ne se sent pas reconnu en tant que responsable et a du mal à se situer car il n'est pas soutenu par sa hiérarchie.

Le chef d'atelier ne prend pas d'initiative concernant la prise en charge des travailleurs handicapés car c'est une personne chargée de leur suivi et le directeur du C.A.T. qui définissent les orientations et les actions de formation à mettre en œuvre. Les chefs d'atelier n'interviennent pas dans ce choix ni dans celui des activités de soutien. Ils sont de simples exécutants ; leur prise d'initiatives est limitée à l'organisation de la production. Ils ont peu de moyens d'action pour faire passer leurs suggestions ; par ricochet il en est de même des moniteurs qui sont aussi exécutants et se sont installés dans un certain immobilisme marqué par une attitude de retrait.

S'ils étaient persuadés que l'initiative et l'innovation soient reconnues peut-être redoubleraient-ils d'efforts, or ce n'est pas le cas, qu'ils soient performants ou pas ils progresseront à l'ancienneté et ne peuvent même pas espérer une valorisation de leur salaire car la direction pratique très rarement l'avancement de coefficient anticipé (exemple le passage à un coefficient supérieur au bout de 2 ans si l'avancement normal est à 3 ans).

Tous ces éléments n'encouragent pas à fournir des efforts supplémentaires. Le plus grand risque c'est de voir à terme les nouveaux embauchés copier les attitudes des anciens.

Il faut donc redonner à l'encadrement sa véritable place de « gestionnaire du personnel », en lui donnant un rôle décisionnel pas seulement sur la production mais aussi sur la prise en charge des travailleurs handicapés. Une définition de poste s'impose avec certaines délégations.

En outre, informer régulièrement les moniteurs des résultats des activités de production n'aurait-il pas pour effet de les mobiliser et de les inciter à prendre davantage de responsabilités ?

Au niveau de la production, je propose que les résultats des activités soient établis pour chaque équipe de travailleurs handicapés et communiqués par voie d'affichage. Ils n'auraient pas pour but comme dans l'entreprise industrielle de pointer les bons et les mauvais résultats, mais d'avoir une vision du travail réalisé encourageant simultanément moniteurs et travailleurs handicapés.

Ce procédé permettrait de mettre en place un « système qualité » non pas basé sur des procédures, des référentiels exigés par les normes ISO mais sur l'analyse du travail par les moniteurs ; ils affinaient le contrôle de leurs pièces, pratiqueraient une auto évaluation tout au long du processus de réalisation d'un travail ; dans un deuxième temps ce suivi redonnerait au moniteur de réelles responsabilités et de l'autonomie dans l'organisation de la production quotidienne. Il serait amené à détecter les erreurs qu'il a commises ou celles des travailleurs handicapés et pourrait y apporter les corrections nécessaires en proposant une action de formation éventuellement s'il décèle un problème de compétence technique ou toute autre solution. Il devient là « acteur » dans le système et non plus celui qui subit et qui attend que l'on vienne lui montrer ses erreurs par un retour du client.

Pour Philippe BERNOUX, dans son ouvrage « *la sociologie des organisations* » : « *l'auto organisation d'un groupe par la liberté des échanges et des rapports ont probablement un*

résultat favorable pour le fonctionnement de l'organisation » ⁽¹⁹⁾ . Or il faut émettre des réserves car il n'est pas prouvé que l'individu se sente plus à sa place s'il a la possibilité de s'auto-organiser, il en est de même pour l'autonomie, les groupes ne cherchent pas toujours à se l'approprier.

J'ai pu en effet constater qu'au C.A.T. certains moniteurs ne sont pas en recherche d'autonomie ni de leur propre système d'organisation ; quelques uns n'en ont pas les capacités car ils ont été enfermés dans un fonctionnement sans prise d'initiative depuis 20 ans, toutefois je reste persuadée que la volonté d'autres de s'approprier cette autonomie pourrait avoir un effet positif et moteur sur les autres avec la naissance d'une dynamique de groupe qui profiterait aux travailleurs handicapés.

La prise de responsabilités des moniteurs me semble nécessaire à restaurer pour réinsuffler un dynamisme. Pour ce faire, il faut que le chef d'atelier accorde sa confiance au moniteur en lui déléguant des tâches que lui faisait jusqu'alors, ce qui implique qu'en parallèle le moniteur sache qu'il obtiendra un retour positif ou négatif sur le travail accompli. De plus il est important de donner la parole à tous les moniteurs principalement à ceux qui n'ont pas l'habitude de s'exprimer. Par le biais d'entretiens annuels d'activité, chacun pourra faire remonter des éléments dont la direction n'avait pas connaissance.

Il ne suffit pas de donner des initiatives à chacun pour que le personnel retrouve un dynamisme et le goût du travail. Pour rendre le travail de production intéressant pour le moniteur il faut qu'il soit organisé d'une certaine façon. En effet, Philippe BERNOUX le dit «*un individu qui ne comprend pas suffisamment ce qui concerne son propre travail, les instructions qu'on lui donne, les actions qu'on lui demande de faire, ne peut que se dégoûter, se fatiguer et se révolter* » ⁽²⁰⁾. Le salarié doit être considéré comme un acteur à part entière et lui laisser exercer un certain pouvoir, c'est bien le point crucial du travail du moniteur. En effet, un moniteur du C.A.T. de l'A.A.P.H. peut encadrer une production toute la journée sans savoir à quoi est destiné le produit qu'il conditionne, sans connaître le donneur d'ordres, ses contraintes de délai, de qualité. Il obéit à des directives du chef d'atelier sans en connaître tous les aboutissants. Il me semble nécessaire au moins de permettre au moniteur de visiter l'entreprise pour laquelle il travaille, de comprendre à quoi servent les pièces qu'il fabrique, de voir comment fonctionne une entreprise

(19) (20) BERNOUX Philippe, la sociologie des organisations, éditions du seuil, 1985.

industrielle, de le laisser entretenir des rapports commerciaux directs avec le donneur d'ordres.

Dans certaines sections du C.A.T. de l'A.A.P.H., quelques moniteurs traitent directement par téléphone avec le client, mais cette pratique n'est pas généralisée. Il faut absolument faire découvrir l'environnement extérieur au moniteur. De plus il exerce sa mission sans avoir de contacts ou d'échanges avec les collègues des autres sections sauf lorsqu'il part en formation en intra entreprise. Bien souvent, c'est à cette occasion que le personnel fait la connaissance d'autres collègues.

La prise d'initiatives, l'auto-organisation, la responsabilisation suffiront-elles à redynamiser le personnel ? Certainement pas, il faut aussi trouver un certain intérêt pour le travail, c'est pourquoi je propose de le modifier pour le rendre plus attrayant.

3.1.2. L'intérêt pour le travail :

Modifier le travail pour le rendre plus attractif est un bon moyen de ressourcer une équipe, bien que dans un premier temps le personnel puisse être réticent au changement ; interchanger la production pour éviter la monotonie due aux travaux répétitifs non seulement pour les moniteurs d'atelier mais aussi pour les travailleurs handicapés est un moyen de lutter contre l'usure. Le C.A.T. de l'A.A.P.H. souffre de cette monotonie routinière. Il est vrai que ce n'est pas toujours facilement réalisable car certains moniteurs ont des ateliers techniques nécessitant des compétences particulières comme l'atelier bois, pourtant certains encadrants se sont proposés pour suivre une formation qualifiante afin de remplacer le moniteur absent ou pour prendre en charge une partie seulement de l'activité.

Développer de nouvelles activités peut être un moyen de redynamiser une équipe, je pense notamment que l'informatisation des sections de C.A.T. entraînerait un regain d'intérêt pour les moniteurs et les chefs d'atelier, elle obligerait à de nouveaux apprentissages certes difficiles pour certains mais apporterait une aide dans le travail de tous les jours : actuellement, toutes les feuilles de présence des moniteurs et des travailleurs handicapés, les feuilles de repas, les bons de livraison sont faits manuellement. Cette tâche pourrait être moins rébarbative en implantant un système informatique qui serait relié à la direction et à l'administration des services, ainsi les chefs d'atelier ou les moniteurs à tour de rôle feraient la saisie des fiches ce qui éviterait au comptable de les appeler tous les mois pour contrôler l'état de présence des salariés et des travailleurs handicapés pour établir la paie. Plusieurs chefs d'atelier ont déjà suggéré ce système.

Quant à trouver de nouveaux travaux, c'est la tâche du commercial, pour le moment il n'y réussit pas très bien, je pense qu'une politique commerciale offensive devrait être mise en place car notre C.A.T. n'est pas assez connu dans le département ; certaines entreprises hésitent peut être à faire appel à nos services parce qu'elles ne connaissent pas nos activités et nos capacités à répondre rapidement à leurs demandes. Il est vrai que la direction en place n'a pas cette volonté de développer une image « marketing » du C.A.T.

Moi je suis au contraire tout à fait convaincue qu'une politique commerciale devrait être mise en place avec notamment l'élaboration d'une plaquette de présentation de l'association, l'élaboration d'un livret d'accueil, il reste à convaincre le conseil d'administration qui est hostile aux pratiques de publicité.

Enfin il y a peut-être d'autres pistes à explorer, en innovant. Je propose la mise en place de groupes de créativité en y associant moniteurs d'atelier, chefs d'atelier, personnel commercial, administratif afin de créer des liens inter services. Ces groupes seraient formés aux techniques de créativité par un prestataire de formations car une démarche spécifique doit être apprise, intégrée et suivie à la lettre pour avoir les effets escomptés.

Les entreprises industrielles utilisent les techniques de créativité pour trouver de nouveaux débouchés commerciaux qui aboutissent parfois à des résultats surprenants car les axes de développement des marchés trouvés s'éloignent parfois de l'activité principale de l'entreprise.

Un groupe de créativité a fonctionné pendant une année environ à l'A.A.P.H. Il a été constitué par des volontaires qui disent tous avoir été satisfaits de cette expérience qui a permis de tisser des liens entre encadrants, personnel d'économat, commercial. Elle a surtout mis en évidence des capacités créatrices dont chacun ignorait l'existence. Elle a permis de se réaliser à travers d'autres activités que le travail, en développant des aptitudes personnelles : le dessin, l'élaboration de plans, la réalisation d'enquêtes auprès de personnes extérieures à l'association...

Malheureusement cette expérience n'a pas abouti au but recherché à savoir la mise en place d'une nouvelle activité ; les membres du groupe ont proposé un projet à la direction, mais une étude réalisée à la suite n'a pas permis d'en confirmer la faisabilité et la réussite à 100 %, d'où son abandon.

Cette première expérience infructueuse n'a pas incité la direction à mettre en place un nouveau groupe de travail, à tort, à mon sens, car l'image qu'il en reste auprès des salariés c'est qu'une fois de plus le personnel s'est investi mais sans résultat, ni reconnaissance de la part de la direction. Afin de ne pas rester sur un sentiment d'échec, je mettrai en place de nouveaux groupes de travail.

Toutes les actions citées que je propose de mener risquent de remotiver quelques personnes même si comme le dit Claude LEVY LEBOYER dans son ouvrage « *la motivation dans l'entreprise* » ⁽²¹⁾, le processus de motivation est constitué de différentes étapes qui doivent être toutes réunies :

- l'acceptation d'un objectif clairement défini qui corresponde aux valeurs, aspirations et à la culture de chaque individu,
- la redéfinition des missions de chacun,
- l'individu doit penser qu'il est capable d'atteindre l'objectif fixé, ce qui implique une certaine confiance en lui et une confiance venant de la hiérarchie, ce qui n'est pas souvent le cas à l'A.A.P.H.,
- le salarié attend certains résultats,
- ensuite il mettra en œuvre des actions,
- enfin, en retour, il attend des informations sur sa performance notamment par le processus de l'évaluation. Cet élément fait aussi défaut à l'A.A.P.H., c'est pourquoi j'ai proposé la mise en place de l'entretien annuel d'activité.

Le système de fonctionnement de l'A.A.P.H. ne répond pas à priori à ces différents critères énoncés nécessaires à une motivation de l'individu; mais comme elle est en perpétuelle mouvance, il est impossible par définition de contenter tout un chacun. Dans toute organisation les comportements sont des ajustements permanents entre l'individu, son tempérament, ses besoins, ses désirs et le groupe.

Chacun a une stratégie pour parvenir à ses fins, loin de vouloir tout comprendre et maîtriser dans ce processus, il me semble que le rôle du directeur doit être à l'écoute du personnel et doit être capable de percevoir le climat social en instaurant un minimum de dialogue, tout ce travail est à faire dans l'association.

(21) op. cit. p 45

En résumé, il ne faut certainement pas vouloir motiver à tout prix mais au moins essayer de ne pas démotiver en instaurant un minimum d'autonomie des moniteurs dans leur travail, déléguer quand c'est possible, rendre le travail intéressant et être à l'écoute. Ces actions contribueront aussi à lutter contre l'usure mentale et parfois physique du moniteur d'atelier qui s'est installée insidieusement au C.A.T. de l'A.A.P.H.

3.1.3. La lutte contre l'usure mentale et physique des moniteurs d'atelier :

Le vieillissement du personnel est une notion dont j'ai explicité les manifestations sur les salariés du C.A.T., celle d'épuisement professionnel dû au stress du milieu de travail en est une autre. Elle peut être un élément bloquant le dynamisme du personnel qui en est atteint.

L'usure professionnelle est aussi désignée sous le terme américain de « burn out ». Il est employé dans l'aérospatiale et désigne l'épuisement de carburant d'une fusée qui a pour conséquence le surchauffage et l'explosion du réacteur ⁽²²⁾. Le burn out est utilisé dans le champ des professions sociales et médico-sociales pour désigner un syndrome d'épuisement des ressources physiques et mentales consécutif aux exigences relationnelles excessives dans ce type de profession, c'est une réaction à un stress au travail.

Un des principaux symptômes est l'impression d'avoir tari son énergie, ne plus pouvoir se donner sur le plan relationnel, se sentir isolé, irritable, déprimé. L'insatisfaction dans le travail, la rigidité, le sentiment d'échec personnel sont aussi des manifestations d'épuisement professionnel.

Les éducateurs techniques seraient les plus touchés par des sentiments négatifs hostiles vis à vis des personnes handicapées ; apparemment l'âge, l'ancienneté, les caractéristiques individuelles n'auraient pas toujours une influence particulière sur le développement du burn out.

Pourquoi évoquer cette question ? Le C.A.T. de l'A.A.P.H. est confronté actuellement à ce problème qui touche des moniteurs d'atelier.

Les réactions décrites par EDELWICH et BRODSKY ont été observées sur ces personnes. Le travail n'est plus aussi excitant qu'avant, la satisfaction des besoins personnels s'exprime notamment par rapport aux revenus ; une augmentation de salaire est revendiquée, les moniteurs

(22) COANT Claudine, mieux comprendre le burn out ou syndrome d'épuisement professionnel dans la revue française de service social.

ont des problèmes de comportement avec des phases d'apathie et des phases d'excitation. Ils cherchent à en faire le moins possible, le matin, ils ont du mal à se mettre au travail, ils sont agressifs envers les travailleurs handicapés qui commencent à réagir contre eux. Récemment un moniteur a été sanctionné parce qu'il avait refusé d'exécuter une consigne et avait eu un geste violent envers le chef d'atelier. Ces attitudes sont désarmantes. Le plus gros problème réside dans le fait que ce processus cyclique peut être contagieux, susceptible même d'atteindre les travailleurs handicapés. Je ne sais pas si on peut établir une corrélation mais nous pouvons constater que les cas évoqués sont dénombrés dans la même section de C.A.T.

Il faut essayer d'en trouver les causes. Elles peuvent être nombreuses, celle qui me paraît la plus évidente est l'absence de succès tangible. En effet les moniteurs ne parviennent pas à percevoir ce qu'ils font et à évaluer leur travail. Ils ont l'impression de travailler sur du flou et sont dans l'attente d'un travail porteur de sens et de « traces » d'efficacité. Or le moniteur du C.A.T., mise à part la production, n'a pas de repère pour évaluer le travail accompli auprès des travailleurs handicapés. De plus certains d'entre eux vieillissent, régressent, ce qui contribue à accentuer le mal être des moniteurs, un moniteur frappé d'épuisement professionnel disait « *je ne suis pas fait pour ce métier* » ; il ne supporte plus d'encadrer des travailleurs dits « de bas niveau », il semble être victime d'un épuisement intellectuel.

Le cas du moniteur que je viens d'évoquer est actuellement une de mes préoccupations. Je réfléchis à la possibilité d'opérer un reclassement professionnel et envisage de lui proposer une reconversion totale puisqu'il ne supporte plus sa fonction. Un entretien doit avoir lieu prochainement pour reconsidérer son devenir professionnel. Je vais lui proposer un bilan de compétences afin d'évaluer aujourd'hui ses capacités techniques résiduelles et personnelles. Je choisirai probablement l'A.F.P.A. pour tester ses connaissances techniques et un cabinet de recrutement pour réaliser un bilan psychologique. Une fois le bilan réalisé, il faudra envisager la possibilité de faire les formations nécessaires à son perfectionnement, dans l'hypothèse bien sûr d'un retour en milieu industriel. Ce problème est en recherche de solution mais d'autres cas seront à traiter.

Pour éviter tout phénomène de contagion, je suggère de mettre en place une politique globale de lutte préventive contre l'épuisement professionnel axée notamment sur la mobilité.

3.1.4. La politique de mobilité interne et externe :

La mobilité peut être utilisée comme outil de lutte contre l'usure. Elle doit s'exercer dans la vie institutionnelle et professionnelle. Toute personne au cours de sa carrière a besoin de changement, voir d'évolution; la difficulté en tant que directeur est de concilier la vie professionnelle des salariés et les exigences de rythme de vie des personnes handicapées.

La mobilité peut permettre de changer d'orientation professionnelle ; bien sûr la crise économique ne favorise pas le changement d'emploi, on l'a vu la situation de l'emploi dans les Ardennes est encore plus difficile qu'ailleurs. Les salariés préfèrent garder leur réseau d'amis, leur famille, conserver leur cadre de vie confortable, la sécurité de l'emploi quitte à vivre une insatisfaction dans leur travail.

Je propose cependant d'instaurer au C.A.T. de l'A.A.P.H. une possibilité d'échange de poste entre les différents moniteurs. En effet, certaines sections de C.A.T. ne sont pas très éloignées les unes des autres. Certains moniteurs pourraient donc changer d'activité de production, encadrer une équipe de travailleurs handicapés différente. Cela constituerait peut être un moyen de lutte contre l'usure professionnelle. Pourquoi ne pas envisager de créer une bourse d'échange d'emploi au niveau du département ? Trois C.A.T. existent sur le département des Ardennes. Ils ont tous trois des modes de fonctionnement très différents. Il serait intéressant d'établir des liens avec eux afin de faciliter les échanges de personnel volontaire.

Une bourse régionale pourrait même être instituée par l'intermédiaire d'une instance officielle telle le C.R.E.A.H.I. (centre régional d'études et d'actions en faveur des personnes handicapées et inadaptées). Il est vrai qu'il existe un journal d'offres d'emploi au niveau de la région Champagne Ardenne, mais on n'y trouve aucune offre d'échange ; peut être peut-on envisager une insertion de ce type nouveau.

Toutes les solutions que je propose sont à envisager a posteriori, mais des actions peuvent être mises en place pour éviter une usure prématurée et redynamiser le personnel des ateliers en poste. En effet, une politique de recrutement efficace peut avoir des effets positifs pour le C.A.T.

3.1.5. Le recrutement du personnel technique d'encadrement:

C'est une des préoccupations principales du directeur. En cette qualité, j'établirais rapidement un descriptif précis des différentes fonctions de chacun, chose qui n'existe pas au C.A.T. de l'A.A.P.H pour tous les postes. Cela ne permettrait-il pas une utilisation plus fine des compétences en évitant l'usure du personnel travaillant dans les ateliers ?

La politique menée actuellement au C.A.T. de l'A.A.P.H. vise à recruter à un niveau supérieur. Pour occuper un poste de moniteur, la condition d'embauche est devenue la possession d'un diplôme de niveau 3, B.T.S. ou D.U.T. Récemment j'ai embauché un moniteur principal d'atelier ayant un bac plus 2 et ayant exercé des fonctions d'adjoint auprès du directeur d'une entreprise industrielle. Les premiers résultats sont encourageants. Le niveau de réflexion est meilleur que pour le reste du personnel, le nouvel embauché apporte un regard neuf sur la fonction de moniteur, le niveau de culture générale est important ce qui a pour conséquence une compréhension plus rapide des personnes handicapées, de la mission confiée, des objectifs de l'association.

Quant à l'organisation de la production, elle est bonne car cet homme ayant déjà des connaissances du monde industriel saisit bien la nature de sa fonction.

Prochainement il va y avoir un départ en préretraite. Je prépare le remplacement du moniteur partant en opérant de la même façon. En instaurant une politique de recrutement de personnel qualifié, j'espère élever le niveau de réflexion et de compréhension ; de plus les nouveaux embauchés n'ont aucun a priori sur le travail puisqu'ils découvrent un monde totalement nouveau. Une ouverture peut s'effectuer du côté de nouvelles activités dispensées en faveur des personnes handicapées. Par contre il existe un risque : qu'au bout d'un certain nombre d'années le moniteur se lasse car il aura fait le tour de sa fonction. La production n'étant pas techniquement très attractive, le travail se concentre uniquement sur la personne handicapée. Il faut donc qu'il trouve toujours un intérêt à travailler avec elles. En ce sens, la formation pourra l'y aider afin d'éviter le sentiment d'être sous employé à terme.

L'embauche de nouveaux moniteurs doit passer par l'établissement d'une description de poste avec un profil de poste que je mettrai en place.

Ne pourrait-on pas préciser la mission du C.A.T. en élaborant des objectifs précis à atteindre pour le personnel d'encadrement dans le but d'évaluer la satisfaction de la personne handicapée

et d'instaurer des normes et des critères de satisfaction du client qui pour le moment sont totalement inexistantes au C.A.T. de l'A.A.P.H. ?

Dans le recrutement le plus grand problème reste de déceler non seulement les capacités du postulant à occuper un poste mais surtout ses facultés d'adaptation.

Pour ce faire j'ai recours à un cabinet de recrutement qui m'assiste. Faute de moyens financiers, je ne peux lui demander qu'une aide ponctuelle.

Le suivi du recrutement tel qu'il existe actuellement au C.A.T. de l'A.A.P.H. peut être amélioré.

En effet, la convention collective du 15 mars 1966 prévoit pour les moniteurs une période d'essai d'un mois. Il est vrai qu'il est impossible d'évaluer les compétences d'une personne dans un délai aussi court. Ce mois d'essai doit être utilisé pleinement comme période d'observation et déboucher sur un bilan aussi approfondi que possible.

L'aide des chefs d'atelier peut être précieuse. En leur reconnaissant la qualité d'observateurs privilégiés, la direction leur permettrait de jouer pleinement leur rôle d'encadrement.

Réussir les recrutements est capital pour l'avenir du C.A.T. car l'échec d'une embauche influe directement sur l'activité et le dynamisme du salarié concerné et rejaille sur l'équipe en instaurant un mauvais climat. Mais il est important aussi de laisser une place à la promotion interne car elle permet de mobiliser les salariés qui espèrent obtenir une progression de carrière.

3.1.6. La promotion interne :

L' A.A.P.H. promeut rarement le personnel des ateliers à tel point que les syndicats ont interpellé le directeur d'association en réunion du comité d'entreprise pour savoir si la promotion existait toujours. En réalité la promotion au sens de la convention collective du 15 mars 1966 peut revêtir 2 formes :

- le changement de coefficient :

On peut prendre comme exemple le passage d'un moniteur de deuxième classe au grade de moniteur d'atelier de première classe. C'est une promotion : la grille de classification change mais le travail reste identique ; dans ce cas seul le directeur est juge et n'a pas d'autorisation à

demander à la D.D.A.S.S. La seule chose qu'on exige du salarié promu est qu'il ait suivi la formation de moniteur première classe à l'A.F.P.A. ou dans un autre centre agréé.

- **le changement total de catégorie :**

Par exemple, un moniteur principal est promu chef d'atelier. Dans ce cas, il y a un changement de mission avec des responsabilités supplémentaires. La difficulté dans ce dernier cas de figure est qu'un diplôme de niveau II est exigé par la convention collective. Comment alors promouvoir un salarié qui ne répond pas à ses exigences ?

Seule une formation qualifiante pourra être envisagée mais elle suppose que le salarié susceptible d'être promu ne soit pas trop éloigné du niveau requis et qu'il s'engage dans un processus long de formation. Dans ce cas la difficulté est réelle mais cette possibilité ne doit pas être écartée. Elle sera d'autant plus réalisable que dans l'avenir le recrutement se fera au niveau d'un B.T.S. ou d'un D.U.T. De nouvelles possibilités d'évolution s'ouvrent donc. Précisons que dans le cas d'une création de poste de chef d'atelier, le directeur devra demander l'accord à la D.D.A.S.S., il ne peut promouvoir quelqu'un comme il l'entend.

Une autre voie d'évolution pourra être proposée aux salariés qui ont un C.A.P : suivre la formation d'éducateur technique spécialisé. Ce cursus a l'avantage d'être à la fois en cours d'emploi et en alternance. Actuellement deux moniteurs suivent cette formation et je souhaite qu'elle se développe car elle permet d'obtenir un diplôme d'état, le seul reconnu au niveau de l'encadrement en C.A.T. Il donne aussi la possibilité d'exercer dans d'autres établissements : les I.M.E., les I.M.P.R.O., d'où là encore une possibilité de départ volontaire pour le personnel qui ne trouve plus d'intérêt à sa mission au C.A.T. Cette possibilité permet donc de conserver des salariés motivés et performants au C.A.T. en permanence.

3.1.7. La politique en faveur des départs :

C'est peut être paradoxal d'affirmer que l'on veut mener une politique en faveur des départs mais en tant que directrice c'est celle que je pratiquerais. Dans quel but ? éviter la sclérose de l'établissement, il n'y a rien de plus dangereux qu'une structure où les salariés vivent sur leurs acquis, ne cherchent plus à évoluer, se sentent prisonniers d'un endroit duquel ils ne peuvent plus partir.

Il est vrai que le personnel du C.A.T. de l'A.A.P.H est vieillissant, peu qualifié, on l'a vu mais ceci n'empêche pas de mener des actions préventives afin d'éviter que les moniteurs nouvellement embauchés demeurent au C.A.T. en attendant la retraite dans l'insatisfaction. Il faut prendre en compte le désir de chacun de vouloir changer d'environnement professionnel. Je suis persuadée qu'un entretien annuel avec chaque salarié permettrait à chacun d'exprimer ses difficultés et ses souhaits. Le chef d'atelier formé à la conduite de cet entretien détecterait rapidement l'adaptation de la personne à son poste. Si un désir de changement d'orientation s'exprimait, à ce moment il serait encore temps d'envisager un retour en entreprise ou une autre voie.

Pour cela le congé individuel de formation serait une réponse au départ, le plan de formation pourrait aussi contribuer à redonner aux salariés les compétences nécessaires pour quitter le C.A.T. Au préalable un outil pourrait aussi être utilisé : le bilan de compétences. Ce dernier permet de se repositionner professionnellement pour accéder au marché du travail ordinaire ou éventuellement de déceler des compétences ou aptitudes jusqu'alors inconnues du salarié lui permettant de s'orienter vers un autre secteur professionnel.

Pouvoir réaliser des départs volontaires en accord avec chaque salarié intéressé redynamiserait le C.A.T. ; tous les départs jusqu'à présent ont été des licenciements pour inaptitude physique car le personnel ne supportait plus le contact des personnes handicapées et ne trouvait plus d'intérêt à son travail.

En recrutant de jeunes diplômés, un regard nouveau sur le travail permettrait peut-être de remotiver les moniteurs qui ne peuvent pas partir parce qu'ils ne possèdent pas de diplôme monnayable sur le marché du travail ou parce qu'ils ne veulent pas partir car ils ont la cinquantaine et sont résignés à terminer leur carrière à l'A.A.P.H. Pour ces personnels un effort doit être particulièrement consenti.

En effet, un moniteur âgé de 50 ans a encore 10 ans de travail à effectuer, sa carrière est loin d'être achevée, il n'est pas pour moi concevable de considérer que ce personnel doit vivre sur ses acquis et ne pas le faire participer aux évolutions de la structure, même s'il a parfois beaucoup de difficultés à comprendre le contenu de la prise en charge des personnes handicapées.

Le plan de formation de l'association doit être utilisé pour faire acquérir aux moniteurs des connaissances utiles à l'épanouissement du travailleur handicapé.

3.1.8. Le plan de formation :

« Former un homme c'est autant remplir un vase qu'allumer un feu »
ARISTOTE.

Cette citation incite à méditer sur la fonction de la formation dans l'entreprise et son impact. Pourquoi intégrer la formation dans les actions à mener pour redynamiser le personnel des ateliers ? Parce qu'elle est un élément fondamental, vecteur de progrès, d'évolution surtout de remise en cause de l'individu donc porteur d'une dynamique.

« L'intelligence c'est désapprendre »

René ZAZZO ⁽²³⁾ .

L'homme aime se créer des habitudes mais il peut aussi s'en dégager pour penser sa vie autrement en élaborant des projets.

Le plan de formation doit permettre à chacun d'acquérir de nouvelles connaissances qui lui permettront de s'adapter à toute nouvelle situation et à se sentir prêt à affronter les évolutions futures de son métier, ceci bien sûr dans un but d'épanouissement professionnel mais aussi personnel qui sont pour moi liés.

Je propose donc de faire à la formation toute la place qui devrait lui être consacrée au sein du C.A.T. de l'A.A.P.H.

Après avoir présenté en quelques mots le cadre législatif de la formation continue, je dresserai un état des lieux du fonctionnement de la formation et analyserai les obstacles qui l'empêchent de prendre toute sa dimension dans l'association dans le but de proposer des actions à mettre en œuvre pour construire un plan de formation efficace qui devrait réussir à remotiver le personnel encadrant en redonnant du sens à son action.

L'accord professionnel du 9 juillet 1970 ayant donné naissance à la loi du 16 juillet 1971 sur la formation professionnelle continue fixe le cadre législatif de la formation. Cette loi est inscrite dans le livre IX du code du travail et a institué :

(23) LOUBAT J.R., Elaborer son projet d'établissement social et médico-social, DUNOD, Paris, 1997.

- la création du droit au congé formation pour tous les salariés,

- la création de l'obligation pour tous les employeurs de participer au financement de la formation continue.

Pour la formation, le cadre légal impose un pourcentage global de 1,5 % de la masse salariale, se répartissant ainsi :

- 1% versé au plan de formation
- 0,3% versé au titre de l'alternance (contrats de qualification, d'adaptation...)
- 0,2 % versé au titre du congé individuel de formation.

La convention collective du 15 mars 1966 qui régit les établissements gérés par notre association (C.A.T. et foyer d'hébergement) prévoit un pourcentage beaucoup plus élevé : 2,1 % soit :

- 1,6% versé au plan de formation
- 0,3 % versé au titre de l'alternance
- 0,2 % au titre du congé individuel de formation.

Par exemple en 1998 pour le C.A.T., ce 1,6 % représentait une somme de : 216 157 francs. Ce sont donc des disponibilités budgétaires importantes qui ne sont pas entièrement utilisées en raison d'une mauvaise organisation des stages de formation. En 1998, un peu plus de la moitié des fonds ont été utilisés soit 137 000 francs.

Deuxième particularité pour le C.A.T., nos fonds de formation sont gérés par A.G.E.F.O.S-P.M.E⁽²⁴⁾, organisme indépendant du secteur social, ce qui permet une gestion souple et libre de notre budget, contrairement à celle de P.R.O.M.O.F.A.F., qui fixe des priorités dans les stages de formation à réaliser.

Avant d'examiner l'utilité du plan de formation et son impact sur le personnel pour lutter contre l'usure professionnelle et réinsufler une dynamique au C.A.T., j'ai relevé une définition de la formation qui correspond bien à sa finalité.

Alain MEIGNANT dans son ouvrage « *manager la formation* » explique que l'entreprise n'a pas de problème de formation, elle n'a que des problèmes que la formation peut aider à résoudre ; pour lui « *la principale question c'est de disposer à temps en effectifs suffisants et en permanence de personnes **compétentes et motivées** pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de **performances et de qualité*** »⁽²⁵⁾

(24) association de gestion des fonds des salariés des petites et moyennes entreprises

(25) MEIGNANT Alain, *manager la formation*, liaisons, 1995.

Pour que l'entreprise dispose en temps et en heure de personnel compétent, la direction doit avoir une vision anticipatrice des besoins en formation, besoins qui n'existent pas en tant que tels mais résultent d'écart entre les compétences requises du personnel et les compétences réelles. La valorisation de celles-ci ne peut se faire qu'en stimulant les capacités intellectuelles déductives des moniteurs d'atelier. (A ce propos les psychologues de chez OLIVETTI ont montré que des salariés placés dans des situations répétitives perdaient leur capacités intellectuelles hypothético-déductives, c'est à dire la faculté de comprendre la réalité de façon conceptuelle). La première chose à faire sera de veiller à remettre en apprentissage ou à maintenir les acquis des moniteurs d'atelier ayant un niveau scolaire inférieur à un niveau V. J'expliquerai plus en avant par quels moyens.

Avant d'examiner les compétences requises pour être moniteur d'atelier, rappelons les trois finalités d'une politique de formation:

- **Consolider l'existant** (plan à un an) : c'est le court terme.

Les stages organisés dans ce cadre concernent le perfectionnement individuel, collectif, l'adaptation aux évolutions (réactualisation des connaissances en informatique par exemple).

- **Accompagner, faciliter le changement** (plan de 3 à 5 ans) : c'est le moyen terme.

C'est là où il faut apporter des modifications au plan de formation actuel. La direction ne tient pas compte des besoins individuels, la politique menée est une politique collective, tous les moniteurs suivent les mêmes formations sous prétexte qu'il faut adopter un même langage. Cet objectif est certes concevable, mais il ne tient pas compte des difficultés rencontrées par certains qui n'ont pas une culture générale assez étendue pour assimiler le contenu des stages tels que : handicap et travail, prévention des lombalgies, gymnastique aquatique d'où des blocages qui ne sont pas analysés. La conséquence est que les moniteurs ne veulent plus participer aux stages de formation ou quand ils y participent ils sont perturbateurs ce qui provoque une stagnation ou une dégradation de leur professionnalisme, d'où finalement leur éviction par la direction, situation injuste par rapport à leurs autres collègues qui eux sont obligés de mettre en pratique leurs acquis de formation.

Pour ce personnel je mettrai en place le P.E.I ⁽²⁶⁾ ou les A.R.L ⁽²⁷⁾ qui permettent de réactiver les capacités d'analyse, de compréhension que le passé professionnel a peu mobilisées et de développer des capacités d'apprentissage.

(26) programme d'enrichissement instrumental.

(27) ateliers de raisonnement logique.

Ces méthodes d'éducabilité cognitive s'adressent à des personnes qui ne possèdent pas ou plus la capacité d'apprendre. Il s'agit de se remettre en état d'apprendre avant de songer à toute autre acquisition.

Tout en étant consciente de la limite de ces programmes qui réside dans le temps nécessaire pour acquérir des notions de base et les consolider, je tenterai l'expérience sur le long terme avec les moniteurs ayant 45 ans. Il ne s'agit pas de stigmatiser un groupe, mais de travailler en finesse pour ne pas heurter les personnes afin de les remotiver.

- Préparer le long terme (plan à 10 ans) :

C'est la plus grande difficulté dans notre secteur, cependant le projet de réforme de la loi de 1975 nous invite à réfléchir à quelques pistes qui devraient nous faire anticiper les changements. La formation doit permettre l'adaptabilité aux nouvelles pratiques, la qualification et la promotion. Elle doit mobiliser et être innovante pour être efficace. Actuellement elle est peu qualifiante en vue d'une promotion, elle ne mobilise pas le personnel qui la «subit» car elle n'est pas discutée.

Pour établir un plan de formation motivant et digne de ce nom il est nécessaire d'analyser les besoins de compétences. Qu'est-ce qu'une compétence ? C'est un savoir combinatoire destiné à développer le professionnalisme pour répondre aux besoins des travailleurs handicapés; l'individu est constructeur de ses compétences en combinant des ressources incorporées (connaissances scolaires grâce à l'éducation formelle, formation professionnelle continue qui aide à analyser et comprendre une situation, savoir faire, qualités personnelles, expériences) et des réseaux de ressources de son environnement (réseaux professionnels, documentaires, banques de données). La personne compétente est celle qui sait construire à temps des compétences pertinentes pour gérer des situations professionnelles complexes et être considérée comme un vrai professionnel. Pour identifier les besoins de compétences des moniteurs d'atelier, il est nécessaire de disposer d'un référentiel de compétences. Je proposerai la mise en place d'un référentiel métier (moniteur d'atelier). Le référentiel du CA.F.E.T.S. servirait de document de référence pour vérifier les compétences des moniteurs (*Annexe C*).

L'objectif de compétences déclaré par la direction actuellement pour les moniteurs d'atelier se résume à : optimiser les compétences techniques du « moniteur technicien » et les compétences

psychopédagogiques du « moniteur soutien ». C'est effectivement bien la mission du moniteur. Il se décline en terme de : **savoir, connaissances** : connaître le travailleur handicapé sur le plan biologique, psychomoteur, sociomoteur, connaître les lois de l'apprentissage, la connaissance des différents handicaps. Ces connaissances effectivement me paraissent essentielles pour permettre un minimum de compréhension du travailleur handicapé. Sur le terrain les chefs d'atelier et la direction ont repéré les attitudes éducatives inadaptées de certains moniteurs qui ne maîtrisent pas encore ces différentes connaissances de base. Les objectifs décrits sont repris dans le module UF2 du C.A.F.E.T.S.(*Annexe C*) .Je pense que je développerai davantage les stages liés à la connaissance des travailleurs handicapés car il conditionne les actions correctes au niveau de la prise en charge.

En terme **de savoir-faire** :

Le moniteur doit acquérir des aptitudes, être capable d'observer et d'évaluer les capacités des travailleurs handicapés, d'animer des séances d'activité de soutien notamment les activités sportives. On constate dans ce cas que les moniteurs qui possèdent un faible niveau de culture générale ont d'énormes difficultés de mise en pratique des connaissances. Pour ces derniers, il faut restaurer ou veiller à entretenir les capacités d'apprendre qui sont restées longtemps en sommeil.

En terme de **savoir être** : le moniteur doit être à l'aise dans la relation moniteur/travailleur handicapé, moniteur/moniteur.

Ces objectifs ont été partiellement atteints. Un bilan de formation établi pour la période 1992/1997 par un organisme de formation a souligné trois attitudes différentes de la part des stagiaires :

- « les motivés » qui ont envie d'apprendre et qui ont acquis de nouvelles compétences dans l'animation des activités de soutien,
- « les résignés » ou vacanciers qui ont pris conscience de l'intérêt des formations dispensées mais vécues plutôt comme information.
- « les obligés » prisonniers qui vivent la formation comme quelque chose d'obligatoire. Il est vrai que l'ensemble du personnel, étant désigné d'office, a l'impression de subir et non pas d'être décideur de sa formation.

Les formations dispensées ont concerné exclusivement le développement des activités de soutien qui ont certes profité aux travailleurs handicapés pour leur réalisation personnelle mais n'ont pas apporté un bénéfice à l'ensemble des moniteurs d'atelier. Pour quelle raison ? parce que la place faite au soutien a pris une importance croissante, il fallait déjà opérer une révolution culturelle parmi le personnel qui était attaché au travail. Ce personnel n'ayant pas été consulté sur les choix des formations et ne connaissant pas les objectifs de la direction, n'a pas adhéré au plan de formation.

De plus les formations techniques sont complètement évincées. A l'inverse de cette politique, je veillerai à maintenir l'actualisation des connaissances techniques des moniteurs par crainte à terme d'une déqualification totale et par souci d'être en mesure de répondre à de nouveaux travaux demandés par les donneurs d'ordres.

Le C.A.T. ne possède ni bureau d'études ni bureau des méthodes ; les chefs d'atelier jouent ce rôle et sont débordés de travail.

Pour remotiver les moniteurs je proposerai de les investir de certaines missions comme le calcul des temps de production, l'étude de marchés ; pour cela le plan de formation sera plus axé sur les connaissances techniques et commerciales qui redynamiseront le personnel.

Pourquoi beaucoup de moniteurs et de chefs d'atelier se sont-ils désintéressés de la formation ? Parce qu'ils ne sont pas du tout parties prenantes. C'est pourquoi je commencerai par impliquer les chefs d'atelier dans l'accompagnement de la construction des compétences des moniteurs en les engageant à participer au choix des programmes de formation et à donner leur avis sur le personnel.

Récemment un stage « conduite de projet » a été organisé pour les chefs d'atelier. Beaucoup ont contesté cette formation car ils n'ont pas pu choisir le thème de travail qui les intéressait à savoir la mise en place des 35 heures. Le type de projet à étudier avait été orienté par la direction d'où une impression pour eux d'être infantilisés. Ils finissent par se mettre en retrait et ne plus vouloir participer aux formations organisées.

Je propose donc de leur redonner une mission d'analyse des compétences et des pratiques des personnels :

- par le biais d'un diagnostic des points forts et des points faibles des moniteurs,

- par la définition, en tant que responsables hiérarchiques, de leurs besoins et objectifs propres,
- par la prise en compte des désirs et attentes de chacun et des stratégies de la direction. Pour le moment, seules ces dernières sont appliquées. Il n'est pas tenu compte des aspirations du personnel encadrant.

Une véritable politique de formation doit permettre au salarié :

- de **savoir agir** parce qu'il aura acquis les connaissances de base,
- de **vouloir agir** parce qu'il aura reçu les encouragements de la direction,
- de **pouvoir agir** parce que se sentant reconnu, soutenu, il aura conquis le droit à la parole. Dans le choix de son parcours, il verra mieux l'intérêt d'une formation qui lui évitera de perdre ses compétences au fil des années.

Pour que la formation joue son rôle de moteur, j'instaurerai un certain nombre de changements, notamment je remettrai en cause la méthode de travail utilisée pour élaborer le plan de formation du C.A.T. de l'A.A.P.H.

Tout d'abord, il est indispensable de dresser un état des lieux. Pour chaque moniteur sera établie une fiche individuelle portant mention de tous les éléments concernant la formation initiale et les formations internes suivies. Pour ce faire une gestion informatisée du personnel serait une aide précieuse.

Je mettrai ensuite en place des entretiens annuels d'activité pour recenser les besoins de chacun et connaître les difficultés rencontrées sur le terrain.

Du dialogue ainsi amorcé devrait naître une demande de formation complémentaire par exemple sur le fonctionnement du corps humain et la compréhension du handicap. L'élargissement du champ des connaissances n'entraînerait-il pas une participation accrue aux activités de soutien ?

Ces entretiens annuels donneraient l'occasion non seulement de comprendre les difficultés mais aussi de mesurer les progrès accomplis.

Ne serait-il pas utile de repenser la méthode d'élaboration du plan de formation ? En effet, tous les ans le directeur du C.A.T. communique les orientations générales très tardivement, en dehors

même des délais légaux impartis : le personnel a donc très peu de temps pour en prendre connaissance et en comprendre la teneur car aucune explication n'est donnée. C'est une des raisons pour lesquelles les moniteurs ne formulent plus de demandes de formation (en 1998 il y a eu 6 demandes). Autre raison de ne plus s'investir : les demandes individuelles ne sont presque jamais acceptées quand elles ne correspondent pas exactement aux orientations proposées par la direction. Il n'y a donc plus de demandes ou presque. C'est un élément bloquant, car le personnel finit par développer une attitude attentiste et ne réagit que lorsqu'il est sollicité. Je suis convaincue qu'il faut conserver une somme d'argent provenant du budget de formation pour répondre à des demandes personnelles ponctuelles, qui, bien sûr, ont un lien avec la mission exercée au C.A.T.

S'agissant de l'impact de l'action de formation sur le salarié, des modifications sont à apporter. Je proposerai d'abord de distribuer un questionnaire de satisfaction, de préférence anonyme, à chaque participant afin d'apprécier le bénéfice retiré. Ensuite, je me doterai des outils nécessaires pour mesurer l'impact réel sur le salarié en terme de connaissances, de modification du comportement, de savoir-faire et enfin pour étudier comment il a pu mettre en œuvre sa formation dans sa pratique au C.A.T., je communiquerai au moniteur un bilan de ses acquis.

Le plan de formation continue de l'A.A.P.H. n'est pas sans ambition. Il est soumis au comité d'entreprise, prévoit de nombreux stages pour l'année. Ils ne sont pas toujours réalisés faute de temps et d'étalement possible au cours d'une année. Paradoxalement les salariés reprochent à la direction de passer leur temps en formation, ils sont « saturés ». Je proposerai de revoir le rythme des stages car ils ne permettent pas à tous les moniteurs d'assimiler les nombreuses connaissances ; il faudrait donc réorganiser le plan de formation pour l'étaler dans le temps sur une période pluri-annuelle, cela redonnerait peut être à certains le goût de se former.

D'autre part le fait que nous n'ayons qu'un seul prestataire de formation pour réaliser les stages en intra est vécu comme un fait préjudiciable au C.A.T. Je partage ce point de vue car il a un côté néfaste : le manque d'ouverture sur l'extérieur.

Tous les moniteurs de l'A.A.P.H. sont formés ensemble et n'ont jamais la possibilité de côtoyer les personnels d'autres C.A.T., ni de confronter leur façon de travailler à d'autres pratiques ou d'autres idées. Une sclérose s'installe et je suis persuadée qu'en ouvrant les stages sur l'extérieur, le personnel, en s'interrogeant sur ses pratiques retrouverait un intérêt pour son travail devenu routinier.

La base de la réussite d'un plan de formation dépend surtout de la fixation par la direction d'objectifs : « *ambitieux, accessibles, contrôlables et surtout motivants car acceptés* »⁽²⁸⁾ . Or à l'A.A.P.H. il n'y a pas de véritables objectifs. Je m'explique : l'objectif général affiché « optimiser tous les moyens à sa disposition pour aider les travailleurs handicapés à se réaliser en tant qu'homme ou femme » ne possède pas les caractéristiques décrites ci dessus : ambitieux il l'est, accessible certainement mais non contrôlable de façon précise car nous ne disposons pas d'outil d'évaluation concernant les actions menées par les moniteurs. Les résultats doivent être mesurables en fin de formation or ce n'est pas le cas.

Pour motiver le personnel à partir en formation, je propose de mettre en place des projets individualisés avec un cahier des charges précis élaboré en collaboration avec la direction.

Avant d'engager une action de formation, un objectif (résultat à atteindre) doit être formulé par le salarié et négocié soit en terme de connaissances, de savoir faire ou de savoir être. Il doit prendre en compte l'expérience professionnelle, le diplôme, les connaissances déjà acquises, les compétences, les centres d'intérêt et les aspirations du moniteur.

Si l'objectif a été établi en concertation, il a toute chance d'aboutir ou sera pour le moins un facteur motivant. Je propose de faire intervenir plusieurs acteurs : la direction qui fixera les orientations, le salarié qui formulera ses projets, le service du personnel qui sera le pilote de la démarche. Le fait d'avoir à formuler les objectifs des actions de formation oblige à préciser ce que l'on veut , c'est un peu le manque de l'A.A.P.H.

Toutes ces analyses m'amènent à concevoir un plan de formation différent de celui actuellement en vigueur.

Nous avons donc constaté que les moniteurs entre 40 et 50 ans qui avaient de l'ancienneté posent le plus de problèmes car beaucoup n'ont pas de formation scolaire initiale, un niveau de culture générale faible ne leur permettant pas d'évoluer dans leur travail et même de comprendre certaines façons de faire. Je leur proposerai de réactiver leurs connaissances de base par des méthodes adaptées et testées. Je développerai des formations qui n'existent pas actuellement, notamment sur la psychopédagogie, les sciences sociales et même des formations-informations juridiques.

(28) SIMONET J. et R., le management d'une équipe, Ed. d'organisation, Paris, 1987.

Prenons l'exemple récent de la réflexion menée sur les 35 heures : l'ensemble du personnel avait été consulté pour établir des scénarii de travail dans les ateliers et devait faire des propositions d'emploi du temps. Le résultat a été décevant. Ce sont les chefs d'atelier qui ont fait le travail car beaucoup de moniteurs ne comprenaient pas le système : peut-être qu'en ayant pris plus de temps pour leur expliquer le contexte de la loi ils auraient davantage participé.

Mon objectif est d'élargir le champ des connaissances. Le référentiel C.A.F.ET.S me servira de guide pour organiser les formations ; en effet il me semble qu'un vrai professionnel doit être complet et posséder des connaissances en psychologie, sécurité, dans le domaine juridique et connaître l'environnement social qui l'entoure.

De nouvelles formations techniques seront mises en place afin d'obtenir une certaine polyvalence créatrice de motivation au sein du personnel.

Des formations spécifiques pourraient aussi être décidées concernant la démarche commerciale afin de permettre aux moniteurs de s'investir plus dans ce domaine en comprenant mieux la logique de l'entreprise.

Je plaide en faveur d'une ouverture à d'autres domaines de formation et à une ouverture sur l'extérieur pour favoriser des partenariats avec d'autres C.A.T. La découverte du monde extérieur est toujours une source d'épanouissement et permettrait de prendre connaissance d'autres pratiques professionnelles susceptibles d'améliorer la prise en charge du travailleur handicapé.

Quelques pistes possibles : l'organisation de stages visant à: combattre le stress du personnel encadrant, l'apprentissage du travail en équipe, la préparation au vieillissement des personnes handicapées ; l'approfondissement de la connaissance générale de la personne âgée, la prise de conscience de la nécessaire évolution de sa pratique avec l'apprentissage de l'élaboration de projets individualisés pour les travailleurs handicapés.

Avec la mise en place d'activités occupationnelles, le moniteur sera sûrement amené à se former à d'autres techniques de travail et de soutien.

L'esprit de solidarité se développant, l'initiative et la polyvalence permettront de construire de vraies compétences, de maîtriser la technique et surtout d'acquérir la capacité à encadrer des personnes en difficultés. La formation est une affaire d'individus au service de la collectivité.

Les moyens financiers ne manquent pas au C.A.T. de l'A.A.P.H. pour mettre en œuvre un plan de formation efficace capable de remotiver un personnel qui a repris confiance en lui et qui est valorisé par la direction.

Toutes ces actions pour remotiver le personnel d'encadrement seront sans effet, si une politique de changement n'est pas amorcée dans l'association qui touche le management. Le préalable au changement est l'instauration d'une politique de communication interne et externe.

3.2. Promouvoir une politique de changement :

3.2.1. La construction de la communication interne :

Jacques LAMBERT, vice président de l'union des journaux et journalistes d'entreprises de France a dit : « *la communication est une fonction de gestion d'entreprise...., la communication n'est pas un luxe comme beaucoup de chefs d'entreprise le croient encore, elle fait partie intégrante de la gestion au même titre que les machines outils ou le bilan social* »⁽²⁹⁾ . Elle doit être impulsée par la volonté du directeur. Sans elle, on ne peut concevoir qu'un établissement fonctionne correctement.

Communiquer c'est aussi rendre commun étymologiquement, il faut donc que les hommes qui composent une organisation ne s'ignorent pas et surtout qu'ils aient une vue d'ensemble de l'organisation et qu'ils travaillent dans le même sens. Toute organisation a besoin d'échanges d'informations et de rapports entre ses membres ; Philippe BERNOUX dans son ouvrage « *la sociologie des organisations* »⁽³⁰⁾ ajoute « *plus libres et plus simples que ce que l'organisation permet officiellement, ensuite la motivation de ses membres se renforce et s'éprouve dans le contact direct....* ». C'est justement l'absence de ces échanges qui bloque la communication au C.A.T. de l'A.A.P.H.

(29) LAMBERT J., l'information ascendante dans les entreprises in la maison de verre, avril, juin 1979, citée par PERETTI J.M., fonction personnel et management des ressources humaines, Vuibert gestion, Paris, 1990.

(30) op. cit ; page 48

Le premier obstacle à la communication c'est l'éclatement des sections sur des lieux géographiques différents. Je me suis rendu compte que des moniteurs d'atelier qui travaillent à Rethel ne connaissaient pas leurs collègues des autres sections ; ils les rencontrent fortuitement à l'occasion d'une formation organisée en commun. Sinon il n'y a aucun lien entre eux. Les échanges sont donc inexistant, la notion d'appartenance à la même entité n'existe pas, il y a difficulté à instaurer une culture d'entreprise car chaque section fonctionne différemment sous la responsabilité d'un chef d'atelier

Dès l'embauche d'un salarié j'organiserai pour le nouvel arrivant la visite de tous les ateliers ou si la démarche est trop coûteuse en temps, je créerai une plaquette avec la photo du nouvel embauché afin d'informer tout le personnel. De cette façon, j'espère que se développera un sentiment d'appartenance à la même entité.

Le premier élément qui fait défaut dans l'association est l'institution de réunions indispensables pour communiquer.

3.2.2. Les réunions :

Les chefs d'atelier du C.A.T. ont en moyenne 3 réunions par an avec la direction tenues selon un ordre du jour établi par elle. Mises à part ces réunions - jugées trop peu nombreuses par les intéressés - aucune concertation n'est établie. Ceci a pour conséquence que chaque chef d'atelier règle ses problèmes de personnel à sa manière dans la section et sans aide appropriée en temps voulu.

Entre chefs d'atelier et cadres fonctionnels de la direction et de l'administration, il n'existe aucune réunion. La communication s'établit uniquement par téléphone et aucun échange ne peut s'effectuer. D'où l'existence d'un cloisonnement entre les différents cadres, il n'y a pas de sentiment de travailler en véritable partenariat car les uns ne connaissent pas les difficultés rencontrées par les autres.

Quant aux cadres fonctionnels, il n'ont jamais de réunions avec la direction. Chacun travaille dans son domaine (comptabilité, sécurité, achats..) et n'entretient de rapports avec un autre collègue que lorsqu'il a à traiter d'une question qui les concerne tous les deux.

Sans tomber dans « la réunionite » si souvent reprochée au secteur social ou médico-social, il est indispensable de prévoir des temps de réunions pour se concerter, échanger des points de vue et aborder les orientations générales de l'association. En tant que directrice, j'instaurerai une réunion mensuelle au minimum entre direction et cadres fonctionnels, une réunion chefs d'atelier/direction, avec la même périodicité et une réunion chefs d'atelier/cadres fonctionnels, afin de connaître les difficultés qu'ils rencontrent sur le terrain avec les travailleurs handicapés. Si l'on veut instaurer un esprit d'équipe il est indispensable que les cadres puissent échanger régulièrement. Tout le personnel œuvre pour une mission, il est donc important de parler tous le même langage.

Il est primordial que le service commercial connaisse bien le travail en atelier, les capacités des personnes handicapées afin qu'il puisse orienter ses recherches de nouveaux marchés dans le bon sens.

Susciter un esprit d'équipe passe par la considération du salarié en le laissant s'exprimer, en lui permettant de suggérer des propositions d'évolution de ses tâches. Les réunions sont donc des moments de communication privilégiés à instaurer au C.A.T. de l'A.A.P.H.

L'efficacité d'une réunion, suppose une préparation rigoureuse, un ordre du jour clairement énoncé, mis à la discussion et de durée limitée ; c'est un moment privilégié pour aborder des questions essentielles d'où sortiront des objectifs de travail. L'information est tout aussi nécessaire que les réunions.

3.2.3. L'information :

Elle est un élément vital pour éviter les rumeurs nuisibles au travail et à la bonne ambiance dans les ateliers. L'information revêt deux formes : **l'information descendante** qui se fait sous forme d'instructions, de procédures. Au C.A.T. de l'A.A.P.H, elle est extrêmement rare, l'information documentaire est inexistante, elle est réservée à quelques cadres du siège qui ont une mission et des procédures de travail particulières à suivre. Chaque cadre reçoit les textes réglementaires, les instructions le concernant et n'a accès à aucune autre information.

Ce cloisonnement est très nocif au climat social car chaque salarié a l'impression de travailler en solitaire et de ne pas être au courant des événements qui se déroulent au C.A.T. Ainsi le personnel des ateliers découvre qu'un nouveau moniteur a été embauché il y a un mois alors que personne n'a été averti de son arrivée.

Pour moi, l'information s'érige en instrument de management, l'information descendante permet de faire passer des messages, de préciser les orientations de l'association. Le personnel devrait être tenu informé des projets élaborés par la direction. Ayant des sections de C.A.T. éclatées sur le département, je mettrais en place un feuillet d'informations retraçant les principaux faits marquants du mois.

Cette information montrerait au personnel le souci de la direction de ne pas les tenir à l'écart et insufflerait un esprit « maison ».

Quant à **l'information ascendante**, elle est le corollaire de la précédente. Si l'information descendante n'existe pas ou presque, c'est qu'il n'y a pas de volonté réelle de communiquer, surtout pas de volonté d'écouter le personnel. « *Communiquer à ne suffit pas, il faut communiquer avec* ». ⁽³¹⁾ Les salariés doivent pouvoir exprimer leur point de vue sur des questions d'organisation du travail, de prise en charge des travailleurs handicapés car le désir d'être informé correspond en fait au désir d'être considéré. Je crois que toute la question est là. L'information doit permettre le décloisonnement qui existe actuellement au C.A.T.

La question de l'information est cruciale car elle permet au directeur de connaître l'état d'esprit de son personnel et du climat social. Les outils utilisés pour recueillir l'information ascendante peuvent être des enquêtes, des questionnaires, des interviews annuels avec chaque salarié. Mais le seul inconvénient de cette mise en place, c'est qu'il demande beaucoup d'investissement en temps et en énergie de la part de la direction ; mais celle-ci peut très bien déléguer cette tâche à un collaborateur voulant s'investir dans un projet de mise en place de la communication.

Que dire enfin de la communication vers l'extérieur, quand on constate d'énormes lacunes à l'intérieur ? L'image de marque que le C.A.T. de l'A.A.P.H. véhicule est presque inexistante. En effet, pour avoir réalisé quelques sondages dans l'environnement auprès de divers publics, il s'avère que nous sommes très peu connus dans le département. Au niveau commercial, il y a peu d'actions menées pour nous faire connaître, peu ou pas de rencontres entre C.A.T. ou même avec d'autres partenaires. Je propose d'inviter des industriels susceptibles de nous confier des travaux à nous rendre visite, d'organiser quelques réceptions pour accueillir plus souvent les familles des travailleurs handicapés lors de journées où les portes seraient également ouvertes à tous. On peut imaginer aussi des rencontres festives entre usagers (pour les résidents du foyer d'hébergement).

(31) PERETTIJ.M., fonction personnel et management des ressources humaines, Vuibert gestion, Paris, 1990.

La communication n'est-elle pas un excellent moyen de lutte contre l'immobilisme, l'usure et le désengagement, à condition qu'elle soit partie intégrante du management ? Pour l'instaurer à l'A.A.P.H, il est nécessaire qu'il y ait d'abord une prise de conscience de la direction de la situation actuelle et une volonté de la modifier, si c'est le cas il ne sera pas facile d'engager un processus de changement sans passer à mon avis par un audit réalisé par un cabinet de consultants extérieurs qui permettra d'analyser le climat social et de préconiser des pistes de travail.

Les outils de communication qui pourront être mis en place sont indispensables à une remotivation du personnel, mais l'essentiel pour moi est d'abord de réaliser un travail de fond sur l'implication des salariés dans leur travail grâce à la fixation d'objectifs précis.

3.2.4. Le travail par objectifs :

Un bon management passe par l'établissement d'objectifs clairs et compris de tous. Lorsqu'on reprend les statuts de l'association dans son dernier article (*Annexe A*), l'association s'est fixée comme objectif « *d'aider les Handicapés à réaliser leur promotion d'homme et de femme, dans le plus grand respect de leur liberté....* ». En reprenant cette phrase, le mot clé est **la promotion**, en tant que tel, la promotion n'est pas un objectif, c'est une notion floue qui mérite d'être définie par la direction et qui doit se décliner en termes de résultats à atteindre, soit en termes chiffrés ou de comportements observables avec des échéances dans le temps ; de cette façon, les moniteurs d'atelier sauront ce qu'ils ont à faire, comment et avec quels moyens. Les objectifs qu'ils ont à atteindre seront négociés régulièrement avec la hiérarchie (les chefs d'atelier) qui de ce fait retrouveront leur véritable rôle d'encadrement, ce qui supposera de part et d'autre une confiance dans les personnels qui retrouveront autonomie dans l'organisation de leur travail et responsabilisation.

Ce management par objectifs permettra d'évaluer chaque moniteur, et aidera la direction à concevoir les moyens à mettre en œuvre en cas de carences dans l'exercice de leur mission. Il faudra alors en tirer les conséquences.

Cette démarche me paraît aller tout à fait dans le sens de la réforme de la loi de 1975 qui va instituer l'évaluation du travail réalisé auprès des usagers. Il serait donc judicieux d'anticiper la démarche.

L'évaluation des pratiques est un élément moteur car elle oblige le personnel à se mobiliser et à se remettre en cause totalement, chose qui n'a pas été faite au C.A.T. depuis longtemps c'est l'occasion de réinterroger les pratiques des professionnels des ateliers. Il manque à l'A.A.P.H un élément fédérateur : un projet d'établissement écrit.

3.2.5. L'élaboration d'un projet d'établissement :

De même que la communication, le projet d'établissement est un outil de management car il est un document d'orientations qui nécessite la mise en œuvre d'imagination et de mobilité de l'esprit.

Prochainement les établissements médico-sociaux seront soumis à l'accréditation avec obligation de contrats d'objectifs. Leur efficacité sera mesurée par une évaluation du service rendu aux usagers.

Désormais un établissement ne pourra plus fonctionner indépendamment de son environnement local, régional et même national.

La mobilisation du personnel et son efficacité sont par conséquent fondamentales car c'est l'usager, ici le travailleur handicapé qui sera juge du travail réalisé au C.A.T.

Avant l'écriture du projet, un certain nombre de questions sont à évoquer pour remettre à plat le fonctionnement de l'établissement.

- Quel est le service déclaré auprès des instances de tarification ?
- Quel est le service attendu par les bénéficiaires : les travailleurs handicapés ? La réponse se trouve dans la réalisation effective des projets personnalisés conçus avec eux (il reste beaucoup à faire dans ce domaine).
- et enfin quel est le service effectivement rendu ? Cette question trouvera sa réponse dans l'évaluation des prestations offertes aux personnes handicapées par les instances officielles.

Ces interrogations posées, à ce moment intervient la question des objectifs professionnels de chacun par rapport aux travailleurs handicapés. Si on demandait aux moniteurs d'atelier : « *quels sont vos objectifs en matière de promotion du travailleur handicapé ?* », certains seraient probablement dans l'incapacité d'y répondre.

L'élaboration du projet d'établissement serait l'occasion de revoir l'organisation du travail, les tâches de chacun et d'établir des liens entre tous les personnels : C.A.T., foyer, administratifs.

Le projet d'établissement n'est certainement pas une fin en soi, mais il aurait le mérite de réinterroger l'ensemble des pratiques du C.A.T. aussi bien en ce qui concerne les activités commerciales que les activités de soutien.

On peut s'interroger à propos des soutiens : « sont-ils toujours adaptés à notre population qui vieillit » ?

L'association qui n'a pas souhaité mettre en place des soutiens médicaux et psychothérapeutiques va-t-elle poursuivre dans cette voie ?

Les travailleurs handicapés risquent à court terme de ne plus pouvoir suivre les rythmes de production.

Le projet d'établissement sera surtout l'occasion de faire un diagnostic des différentes ressources existantes car le directeur à un certain moment, a besoin de prendre du recul pour saisir la réalité des choses dans son établissement.

CONCLUSION

C'est le directeur qui détermine les stratégies à mettre en oeuvre pour assurer une prestation de qualité aux usagers de son établissement. Pour cela, il aura une connaissance exacte des ressources humaines dont il peut disposer pour mener à bien la mission qui lui a été confiée.

Dans ce mémoire j'ai exposé l'existant concernant d'une part les travailleurs handicapés du C.A.T. , d'autre part le personnel chargé de son épanouissement et de sa promotion à savoir les moniteurs et les chefs d'atelier. J'ai analysé plusieurs paramètres en interaction : le vieillissement des personnels, l'absence de mobilité générant de l'usure, une formation inadaptée ou insuffisante, un contexte environnemental démotivant et un style de management qui ne favorise pas toujours l'expression.

Tous ces éléments limitent la qualité de la prise en charge des travailleurs handicapés, c'est pourquoi mon projet est de mettre en place une politique de changement pour impulser une nouvelle dynamique au C.A.T.

« *Si le changement n'est pas facile à générer, il est encore plus difficile à gérer* » ⁽³²⁾ . Sa maîtrise suppose une bonne connaissance du contexte organisationnel.

(32) LOUBAT J. René, élaborer son projet d'établissement social et médico-social, Dunod, page 5, 1997.

Il est un excellent outil de mobilisation. Jean Marie MIRAMON dans son ouvrage « *manager le changement dans l'action sociale* »⁽³³⁾ pose quatre conditions de réussite au changement : une nécessité de changement clairement perçue par l'ensemble des acteurs, des moyens mis en oeuvre, des perspectives reposant sur des données fiables et la mobilisation de tous les acteurs convaincus du bien fondé des objectifs à réaliser.

Le changement ne se fera pas sans résistance ; Michel CROZIER, spécialiste de l'analyse stratégique des organisations évoque ce risque des résistances inévitables et légitimes car elles remettent en cause l'équilibre des relations de pouvoir. Pour les limiter, il est nécessaire de faire participer les acteurs à l'élaboration des décisions.

Le changement principal sera d'abord centré sur les personnes, leurs rôles à redéfinir mais aussi sur l'organisation fonctionnelle du C.A.T.

Le développement des potentiels et des compétences de chaque salarié du C.A.T. de l'A.A.P.H. servira les actions auprès des travailleurs handicapés. La mise en chantier d'un projet d'établissement permettra d'engager un processus porteur de rassemblement, de mobilisation.

Partant du préalable que l'établissement ne peut plus résoudre seul aujourd'hui la complexité des problèmes des travailleurs handicapés notamment celui du vieillissement au C.A.T. de l'A.A.P.H., il est nécessaire de faire appel à d'autres compétences extérieures, la transversalité entraînera une ouverture de l'établissement sur l'extérieur à terme.

Le directeur aujourd'hui ne peut plus se contenter de piloter à vue. Diriger c'est évaluer les moyens nécessaires pour concilier la nécessaire maîtrise des coûts économiques et rechercher le service optimum à rendre aux travailleurs handicapés.

« Il n'y a pas de vents favorables pour ceux qui ne savent pas où aller » .

SENEQUE ⁽³⁴⁾

(33) CANDAU Pierre, l'audit social, Editions Vuibert gestion, 1985.

(34) MIRAMON Jean Marie, manager le changement dans l'action sociale, ENSP, 1996.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

Aubert Nicole, *Diriger et motiver*, Paris, Editions d'Organisation, 1996.

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du Seuil, 4^{ème} édition, Octobre 1985.

BLANC Alain, *Les handicapés au travail*, Paris, Dunod, 1999.

CANAU Pierre, *L'audit social*, Paris, Vuibert gestion, 1985.

CAYET Janine, *La prise en charge des personnes vieillissantes handicapées mentales ou souffrant de troubles mentaux*, Avis et rapports du conseil économique et social, Paris, Journaux officiels, 1998.

COURET Alain et IGALENS Jacques, *L'audit social*, Paris, Que sais-je ?, 1998.

DOBIECKI Bernard, *Diriger une structure d'action sociale aujourd'hui*, Paris, Collection actions sociales sociétés, 1998.

GAUQUELIN Jean-Yves, *Un projet institutionnel de CAT*, Paris, TSA, 1992.

Association les Genets d'or, *Le vieillissement des ouvriers et résidents*, Prix Gerse, Morlaix, 1997.

GUYOT Patrick, *La vieillesse des personnes handicapées : Quelles politiques sociales ?*, Paris, CTNERHI – Collection études et recherches « flash informations numéro hors série », 1998.

LAVILLE Antoine, *L'ergonomie*, Paris, Que sais-je ?, 1998.

LE BOTERF Guy, *L'ingénierie des compétences*, Editions d'organisation, 2^{ème} tirage, 1999.

LEVY LEBOYER Claude, *La motivation dans l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation,

LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, DUNOD, 1997.

MARTIN D, *L'épuisement professionnel*, Paris, L'Harmattan – Tome 1^{er} « L'emprise institutionnelle », 1992.

MEIGNANT Alain, *Manager la formation*, Paris, Editions Liaisons, 3^{ème} édition, 1995.

MIRAMON Jean Marie et COURET D. et PATURET J.B., *Le métier de directeur techniques et fictions*, Paris, ENSP, 1992.

MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, ENSP, 1996.

PERETTI Jean Marie, *Fonction personnel et management des ressources humaines*, Paris, Vuibert gestion, 1990.

SIMONET Jean et Renée, *Le management d'une équipe*, Paris, Editions d'organisation, 1987.

ZRIBI Gérard, *L'avenir du travail protégé*, ENSP, 1998.

ZRIBI Gérard et SARFATY Jacques et al., *Handicap mental et vieillissement*, CTNERHI, 2 ème édition, 1996.

ZRIBI Gérard, *Handicapés mentaux graves et polyhandicapés en France*, ENSP, 1993.

ZRIBI Gérard et SARFATY Jacques (sous la direction de), *Le vieillissement des personnes handicapées – recherches françaises et européennes*, ENSP, 1992.

XXIVe Journées nationales d'étude et de formation, ADC/ENSP, Délégation Midi-Pyrénées, 1996.

REVUE

Les cahiers de l'actif, *vaincre l'usure professionnelle*, N°264/265, 1998.

ARTICLES

LEVY LEBOYER C., *Les ressorts de la motivation*, sciences humaines, N°92, mars 1999.

LEVY LEBOYER C., *La motivation : faux espoirs et vrais acquis*, le journal des psychologues, N°159, juillet août 1998.

VACHON J., *Le burn out : les travailleurs sociaux à l'épreuve du syndrome*, actualités sociales hebdomadaires, N°1819, 12 février 1993.

ZUCMAN E., *Les signes du burn out*, tiré de la journée d'étude du 15 novembre 1991, organisée par le C.R.E.A.I. Alsace.

MILLET L., *La cinquantaine, un âge critique ?* dans l'année gérontologique, Ed. Maloine, 1990.