



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES

Promotion 2004

Personnes Adultes Handicapées

**Redéfinir le projet d'établissement en CAT pour
garantir les trajectoires professionnelles des
travailleurs handicapés**

Yannick LE SCIELLOUR

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
1 - HANDICAPES ET TRAVAIL : UN MOUVEMENT DE BALANCIER NON STABILISE ENTRE ASSISTANCE ET ASSIMILATION.....	3
1.1 TRAVAIL ET CITOYENNETE, OU COMMENT L'ACCES AU MONDE DU TRAVAIL CONDITIONNE L'INSERTION ET L'INTEGRATION SOCIALE.	3
1.1.1 <i>La perspective historique permet de situer la centralité de la valeur Travail.....</i>	<i>4</i>
1.1.2 <i>Cette valeur intégrative du travail est aujourd'hui re-questionnée</i>	<i>5</i>
1.1.3 <i>L'accès au travail constitue pour les personnes handicapées et leurs familles le modèle de l'intégration réussie par la construction d'une identité sociale reconnue.....</i>	<i>6</i>
1.1.4 <i>Le handicap : une construction sociale issue des grands conflits du vingtième siècle</i>	<i>7</i>
1.1.5 <i>La personne en situation de handicap et liminalité : le déni de citoyenneté.....</i>	<i>8</i>
1.2 UNE POLITIQUE FRANÇAISE EN PLEINE MUTATION SOUS L'INFLUENCE INTERNATIONALE ..	9
1.2.1 <i>Une nouvelle approche internationale de la notion du handicap</i>	<i>9</i>
1.2.2 <i>La politique européenne tend de plus en plus à harmoniser les politiques nationales et promeut l'assimilation au milieu ordinaire</i>	<i>11</i>
1.2.3 <i>Les différentes approches européennes en matière d'aide par le travail</i>	<i>12</i>
1.2.4 <i>L'aide par le travail en France, un système qui reste sur une ambiguïté jamais levée par les politiques publiques : assistance ou insertion ?</i>	<i>13</i>
1.2.5 <i>Le dispositif législatif en faveur de l'insertion professionnelle.....</i>	<i>15</i>
1.3 LA CARRIERE PROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU PROTEGE EST ENCADREE PAR LA LOI.....	15
1.3.1 <i>Le passage obligé par la COTOREP.....</i>	<i>15</i>
1.3.2 <i>La mission du CAT : ni centre d'apprentissage, ni centre de production</i>	<i>16</i>
1.3.3 <i>Un dispositif de rémunération du travail qui n'est pas incitatif à l'évolution des carrières.....</i>	<i>17</i>
1.3.4 <i>Les trajectoires professionnelles et la reconnaissance des acquis de l'expérience</i>	<i>19</i>
1.4 LE CAT LES BRUYERES : ENTRE PROMOTION ET PROTECTION	21
1.4.1 <i>Le contexte associatif de l'établissement.....</i>	<i>21</i>

1.4.2	<i>La population accueillie au CAT Les Bruyères.....</i>	22
1.4.3	<i>Le fonctionnement de l'établissement est résolument tourné vers le modèle de l'entreprise.....</i>	25
1.4.4	<i>La formation professionnelle des travailleurs handicapés</i>	26
1.4.5	<i>Un ratio d'encadrement favorable, orienté sur l'accompagnement direct des travailleurs</i>	26
1.4.6	<i>Un mode de financement qui tend à augmenter les exigences de productivité des ateliers.....</i>	27
CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE.....		29
2 - L'AIDE PAR LE TRAVAIL AU CAT LES BRUYERES : UNE INTERPRETATION RESTRICTIVE DE LA MISSION A CREE UN DECALAGE AVEC LES BESOINS DES USAGERS.....		30
2.1	UNE ASSOCIATION GESTIONNAIRE LOI 1901 D'ORIGINE PARENTALE, GARANTE DE LA PROMOTION ET DE LA SECURITE DES USAGERS	30
2.1.1	<i>La non-lucrativité et la solidarité : deux points forts dans l'accompagnement des adultes en situation de handicap dans le monde du travail</i>	30
2.1.2	<i>Un contexte de libéralisation des services qui menace les initiatives bénévoles</i>	31
2.1.3	<i>L'établissement dans le dispositif associatif : une logique de filière</i>	32
2.1.4	<i>Les professionnels face aux travailleurs handicapés et aux familles : une position d'intermédiaire</i>	33
2.2	UN FONCTIONNEMENT EN PARTIE INADAPTE AU REGARD DE L'EVOLUTION DES BESOINS DES TRAVAILLEURS HANDICAPES	34
2.2.1	<i>L'établissement ne parvient pas à remplir ses obligations en matière de sortie vers le milieu ordinaire</i>	34
2.2.2	<i>Le manque d'autonomie sociale des travailleurs constitue un frein à l'insertion en entreprise</i>	35
2.2.3	<i>Des métiers qui sont conditionnés par la concurrence économique régionale</i>	37
2.2.4	<i>L'avancée en âge des travailleurs handicapés rend nécessaire une réflexion sur la diversification des modes d'accompagnement.....</i>	40
2.2.5	<i>La fin de carrière des travailleurs handicapés : une demande de cessation anticipée de plus en plus importante malgré l'absence de dispositif adapté....</i>	44
2.2.6	<i>Les outils d'évaluation et de suivi des usagers : une nécessité pour anticiper les évolutions.....</i>	45
2.3	LE PROJET D'ETABLISSEMENT EST REMIS EN CAUSE PAR L'EVOLUTION DES BESOINS DES USAGERS	48

2.3.1	<i>La rénovation du cadre d'intervention nécessite la modernisation des relations entre l'institution et les usagers.</i>	48
2.3.2	<i>Le manque de formation des moniteurs d'atelier : un frein au changement.</i>	49
2.3.3	<i>Le financement du CAT ou comment faire plus avec moins ?</i>	54
CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE		57
3 - LE PROJET D'ETABLISSEMENT : UN LEVIER POUR LE CHANGEMENT		58
3.1	LA DEMARCHE DE PROJET, UN PROCESSUS DE COMMUNICATION ET DE MOBILISATION DES RESSOURCES	59
3.1.1	<i>Une éthique et une posture, garantes du lien social</i>	60
3.1.2	<i>le projet d'établissement du CAT doit permettre de clarifier la place respective de l'homme et de l'économique</i>	61
3.1.3	<i>Donner à l'usager la place du sujet, d'acteur de sa vie à travers le projet individuel</i>	62
3.1.4	<i>La mesure des besoins et attentes des usagers nécessite une approche qualitative de la mission</i>	62
3.1.5	<i>La démarche qualité au CAT : une première étape franchie, un outil à faire vivre</i>	64
3.2	DIVERSIFIER LES SERVICES PROPOSES POUR FAVORISER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES	65
3.2.1	<i>Des trajectoires professionnelles à personnaliser</i>	65
3.2.2	<i>La constitution du projet d'établissement</i>	73
3.3	LA CONDUITE DU PROJET D'ETABLISSEMENT	76
3.3.1	<i>Manager le personnel : une démarche de responsabilisation et de coopération.</i>	76
3.3.2	<i>Travailler en réseau : une nécessité d'ouverture</i>	80
3.3.3	<i>L'Évaluation de la prestation, seule garante du processus d'amélioration continue de la qualité</i>	82
3.3.4	<i>Trouver de nouveaux financements pour diversifier les modes d'accompagnements</i>	82
3.3.5	<i>plan d'action de l'établissement</i>	83
CONCLUSION GENERALE		84
BIBLIOGRAPHIE		86
LISTE DES FIGURES		90
LISTE DES ANNEXES		92

Liste des sigles utilisés

A.A.H.	Allocation Adulte Handicapé
A.D.A.P.E.I.	Association Départementale des Amis et Parents des personnes handicapées mentales du Morbihan
A.C.T.P.	Allocation Compensatrice Tierce Personne
A.D.I.E.P.H.	Association Départementale pour l'Insertion et l'Emploi des Personnes Handicapées du Morbihan
A.F.P.A.	Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes.
A.G.C.S.	Accord Général du Commerce des Services.
A.G.E.F.I.P.H.	Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion professionnelle des Personnes Handicapées
A.T.P.	Ateliers de Travail Protégé
B.A.P.C.	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
B.P.	Brevet Professionnel
B.P.A.S.	Budget Principal d'Activité Sociale
C.A.F.E.T.S.	Certificat d'Aptitude à la Fonction d'Educateur Technique Spécialisé.
C.A.P.	Certificat d'Aptitude Professionnelle
C.A.T.	Centre d'Aide par le Travail
C.D.E.S.	Commission départementale d'éducation spéciale
C.E.	Comité d'Entreprise
C.H.S.C.T.	Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
C.I.H.	des Handicaps Classification Internationale
C.I.F.H.S.	(ou <i>CIH 2</i>) Classification Internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé
C.I.M.	Classification Internationale des Maladies
COTOREP	COmmision Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel

D.D.A.S.S.	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale
D.D.T.E.F.P.	Direction Départementale de l'Emploi et de la Formation Professionnelle
D.D.I.S.S.	Direction Départementale de l'Intervention Sanitaire et Sociale
D.R.A.S.S.	Direction Régionale de l'Action Sanitaire et Sociale
E.T.P.	Equivalent Temps Plein
Ev.R.P.	Evaluation des Risques Professionnels
F.A.F.	Fonds Assurance Formation
F.S.E.	Fonds Social Européen
G.R.T.H.	Garantie de Ressources des Travailleurs Handicapés
G.V.T.	Glissement Vieillesse Technicité
I.M.E.	Institut Médico-Educatif
I.M.-Pro.	Institut Médico-PROfessionnel
I.R.T.S.	Institut Régional du Travail Social
M.A.P.	Modèle d'Accompagnement Personnalisé
M.F.Q.	Mouvement français pour la Qualité
N.F.	Norme Française
N.P.F.	Nation la Plus Favorisée
O.M.C.	Organisation Mondiale du Commerce.
ONAC	Office National des Anciens Combattants
P.A.U.F.	Plan Annuel d'Utilisation des Fonds de formation
P.D.D.	Partenariat De Développement
P.I.C.	Programme d'Initiative Communautaire
QUALISNAP	Référentiel d'auto-diagnostic de la prestation élaboré par le SNAPEI
QUALIPROGRESS	Outil informatisé d'auto-évaluation de la planification des actions d'amélioration de la qualité de la prestation élaboré par le SNAPEI
R.Q.T.H.	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
R.T.T.	Réduction du Temps de Travail
S.I.P.F.P.	Section d'Initiation et de Première Formation Professionnelle

S.N.A.P.E.I.	Syndicat National des Associations de Parents et amis de personnes handicapées mentales gestionnaires d'établissements et de services spécialisés
S.M.I.C.	Salaire minimum inter-professionnel de croissance
U.N.A.P.E.I.	Union Nationale des Associations de Parents et Amis de Personnes Handicapées Mentales
U.V.E.	Unité de Vie Extérieure : ce terme désigne les appartements situés en ville dont le suivi est assuré par les services du foyer d'hébergement.
V.A.E.	Valorisation des Acquis de l'Expérience

"L'homme que le hasard ou la nature a marqué, pourquoi faut-il que toutes ses autres vertus en soient obscurcies dans le regard des autres ? »

Shakespeare, Hamlet

INTRODUCTION

La déficience mentale, par sa spécificité irréductible, est emblématique des modes de régulation de l'espace commun. Par-là même, elle invite à d'interroger le rapport à l'autre, le rapport à la vie, les fondements du vivre ensemble, nous rappelle Sticker¹.

Dans notre société, l'existence sociale repose sur la capacité de l'individu à être acteur, bâtisseur de cette société. Cette intégration sociale passe par le travail, producteur de lien social, et principal support d'identité². Or, les représentations sociales conduisent à l'exclusion des personnes différentes, hors normes et placent, de fait, les personnes handicapées mentales dans une situation liminale³.

Pour pallier ce déficit d'intégration, le législateur a institué un régime d'assistance afin de permettre aux adultes handicapés d'exercer malgré-tout une activité professionnelle en créant le milieu du travail protégé⁴. Cependant, l'effet pervers de cette mesure de discrimination positive est de conduire à la ségrégation des bénéficiaires et donc à l'exclusion du tissu ordinaire de la société : *Exclure pour inclure*, tels sont parfois les nécessités de la politique. Depuis lors, les évolutions réglementaires plus récentes tendent à corriger ces contournements et inscrivent le milieu du travail protégé comme médiateur d'inclusion.

La citoyenneté est au cœur du nouveau cadre de référence, et l'accès aux droits, dans toutes les étapes de la vie, devient la règle. Ce nouveau droit, issu des politiques internationales, intègre les concepts de non-discrimination et d'égalité des chances.

Dans ce contexte en pleine mutation, les Centres d'Aide par le Travail doivent renouveler leur regard sur leur mission et sur leur fonctionnement.

Directeur du CAT Les Bruyères depuis trois ans, je ressens profondément cette invitation à questionner ces éléments qui font de l'intégration le but ultime, et sans doute utopiste, de nos institutions, et par delà ce questionnement, émerge la question centrale de ce mémoire :

Quel peut être l'apport spécifique du CAT pour la personne handicapée mentale en capacité de travailler ?

¹ STIKER H.J. Différence, handicap et exclusion. *Esprit*, décembre 1999, pp 5-7.

² SAINSAULIEU R. *L'identité au travail*. 3ème édition. Paris : Presses de Sciences Po., 1996. 480 p.

³ MURPHY R. *Vivre à corps perdu*, Paris : Plon, 1990.

⁴ Les établissements d'assistance par le travail, sont institués par décret le 02 septembre 1954.

S'il n'y en a pas, il ne sert alors à rien et mieux vaut obliger les entreprises à assumer leur obligation d'embauche. S'il y a une plus-value réelle, alors il faut la faire reconnaître dans la société et la confirmer dans le droit.

Entre les deux choix de carrière proposés par Marcel Jaeger (*RMI ou AAH*)⁵, il existe à mon sens une troisième voie pour les personnes en situation de handicap mental : la garantie de ressources. En effet, les structures de travail protégé restent le plus souvent la seule possibilité de participation à la vie économique pour les personnes handicapées mentales.

La trajectoire professionnelle en CAT résulte du projet pédagogique négocié et co-construit avec chaque travailleur. Elle est la trace du cheminement individuel, ajustée en fonction des difficultés et des réussites. Il s'agit d'une exploration du champ des possibles professionnels qui débouche sur de nouveaux horizons (*ou parfois sur des impasses*).

Cependant il me semble que le fonctionnement actuel de l'établissement, calé sur une histoire et une lecture quelque peu restrictive de la mission au regard de l'évolution des besoins des travailleurs, ne peut apporter la garantie d'un parcours professionnel conforme à leurs aspirations légitimes.

L'utilisation des nouvelles clés de lecture doit amener à modifier la perception de la mission et le positionnement des professionnels face à la manière d'accompagner les usagers. Une posture professionnelle d'accompagnement pourra seule être garante du respect de l'individu et de ses droits.

L'efficacité des professionnels résulte de leur motivation et de leur qualification. Ceci relève du domaine du management, qui est une des fonctions-clé du directeur. La dynamique du projet d'établissement et un management par la qualité permettrons, par la responsabilisation des acteurs, d'évaluer le service rendu et de garantir les trajectoires professionnelles ; deux conditions nécessaires pour la pleine réalisation de la mission.

⁵ JAEGER M. Du handicap à l'exclusion : des frontières brouillées. *Esprit*, décembre 1999, pp. 46-64.

1 - HANDICAPES ET TRAVAIL : UN MOUVEMENT DE BALANCIER NON STABILISE ENTRE ASSISTANCE ET ASSIMILATION

1.1 TRAVAIL ET CITOYENNETE, OU COMMENT L'ACCES AU MONDE DU TRAVAIL CONDITIONNE L'INSERTION ET L'INTEGRATION SOCIALE.

Le dictionnaire critique de l'action sociale donne de l'insertion la définition suivante :

*Du latin **in-sere** c'est à dire « introduire dans, entrelacer ». Désigne à la fois un processus et un état qui conduit un sujet à trouver une place reconnue dans un système⁶.*

Complétée du qualificatif de « professionnelle », elle désigne avant tout le moment de l'entrée dans la vie active. Il en donne la définition suivante :

Par insertion professionnelle, il faut entendre la remise en contact avec le milieu de travail ou la réadaptation au marché du travail. [...] Pour certains, elle est l'autre nom de la citoyenneté économique.

Il la distingue de la notion d'insertion sociale ou intégration qui désigne l'aboutissement d'une démarche globalisante (*emploi, soins, logement, culture, éducation, ...*). Le dictionnaire du handicap retient la notion d'intégration professionnelle pour définir l'emploi en milieu ordinaire de travail exclusivement et précise que :

L'exercice d'une activité professionnelle en milieu ordinaire ou le maintien dans leur emploi sont vivement souhaitées par un grand nombre de personnes handicapées. Il est patent, en effet, que la norme sociale dans les sociétés occidentales [...] reste le travail et que le lien économique persiste à conditionner le lien social⁷.

A travers ces différentes définitions on comprend comment, sans travail, on ne peut être inséré et que l'objectif ultime de tout parcours est l'intégration.

⁶ BARREYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A et al. *Dictionnaire critique d'action sociale*. 3^{ème} édition. Paris : Bayard éditions, 1995. 437 p. Collection Travail social.

⁷ ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. 2^è édition. Rennes : Ed. ENSP, 2000. 311 p.

1.1.1 La perspective historique permet de situer la centralité de la valeur Travail

Qu'il provienne de Tripalium⁸ ou de Trepalium⁹, l'étymologie du mot travail renvoie de prime abord à la pénibilité, la fatigue, la souffrance. Jusqu'aux environs du X^e siècle, l'église le conçoit comme une malédiction et de nombreux métiers sont mis au ban parce qu'ils sont impurs, soit parce qu'ils invitent à être en contact avec la saleté ou le sang, soit qu'ils invitent au péché. Puis, peu à peu, une nouvelle conception du travail émerge qui le réhabilite d'abord comme pénitence (*moyen de lutte contre le désœuvrement, contre les passions*) puis comme « gagne-pain ». Seules en sont dispensées les personnes incapables de subvenir par elles-mêmes à leurs besoins (*vieillards, enfants, infirmes de toutes sortes*).

Avec la révolution industrielle du XVIII^e siècle, le travail prend toute sa valeur et plusieurs économistes s'emploient à démontrer qu'il enrichit les hommes et la nation. Ainsi, Adam Smith note-t-il dans l'introduction de la recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations que :

Le travail annuel d'une nation est le fonds primitif qui fournit à sa consommation annuelle toutes les choses nécessaires et commodes à la vie ; et ces choses sont toujours ou le produit immédiat de ce travail, ou achetées des autres nations avec ce produit¹⁰.

Pour les tenants du libre échange, l'ouvrier négocie sa capacité de travail contre un salaire : c'est le rôle libérateur du travail, ce qui élève l'homme au-dessus de l'animal. Pour Hegel¹¹, le travail de l'homme constitue le meilleur moyen de se réaliser soi-même.

Karl MARX démontrera toute l'ambiguïté entre l'apport théorique du travail et l'aliénation réelle des ouvriers dans les grandes industries du début du siècle. Il dénoncera la marchandisation des hommes et leur exploitation, la captation des bénéfices par les capitalistes, la double aliénation économique et sociologique des travailleurs.

Au cours du XX^e siècle, les études sur le rapport de l'homme et du travail ont montré l'importance des mécanismes à l'œuvre dans la construction de soi¹². Durkheim a établi que

⁸.DAUZAT A., DUBOIS J., MITTERAND H. *Dictionnaire étymologique et historique du français*. Nouvelle édition. Paris : Larousse, 1993. 823 p. Adapté du bas latin : machine pour ferrer les chevaux au XV^e siècle.

⁹ *ibid.* Du latin : instrument de torture à trois pieux.

¹⁰ SMITH A. *Recherche sur la nature et les causes de la richesse des nations (1776)*. [En ligne]

[dernière mise à jour : 27 avril 2002]. Disponible sur Internet :

http://www.uqac.quebec.ca/zone30/Classiques_des_sciences_sociales/classiques/Smith_adam/richeesse_des_nations/richeesse_des_nations_intro.html.

¹¹ DEREYMEZ J.W. *Le travail, histoire, perspectives*. Presses universitaires de Grenoble, 1995. 190 p.

le travail est également source de cohésion sociale en rassemblant les hommes dans les entreprises¹³.

Serge Paugam définit l'idéal de l'intégration professionnelle comme la double assurance de la reconnaissance matérielle et symbolique du travail et de la protection sociale qui découle de l'emploi. Autrement dit, la première condition est remplie lorsqu'on éprouve de la satisfaction à accomplir son travail, la seconde lorsque l'emploi s'inscrit dans une certaine durée, synonyme de stabilité¹⁴.

Ainsi, source de richesse, de cohésion sociale, de construction de l'identité, de citoyenneté, la centralité du travail n'est plus à démontrer dans notre société : « *pour exister socialement, il faut être utile et productif* » nous rappelle Robert Castel¹⁵.

1.1.2 Cette valeur intégrative du travail est aujourd'hui re-questionnée

La société salariale intégrative a connu son apogée dans les années 1970. Depuis, la massification du chômage fait douter de la possibilité réelle d'un retour au plein emploi.

L'évolution de l'économie, et en particulier le phénomène de mondialisation des échanges, met en concurrence les salariés français, mais également de tous les pays développés, avec ceux des pays en voie de développement. De plus en plus d'entreprises délocalisent leur production en Asie ou dans les pays de l'Est.

Aujourd'hui, près de 10 % de la population active se trouve inemployée en France. Ils sont des « *normaux inutiles* » comme les qualifient Jacques Donzelot ; des « *surnuméraires* », des « *inutiles au monde* » comme les nomment Robert Castel¹⁶.

Pour ce dernier, l'entreprise sociale n'existe pas. Elle n'exprime que sa propre logique qui est celle du marché. La course à la productivité et à la compétitivité en font des machines à vulnérabiliser et à exclure. Les jeunes les moins diplômés et sans expérience ont de plus en plus de mal à accéder à un travail régulier. Les travailleurs les plus âgés et les plus usés en sont écartés avant l'âge de la retraite.

¹² SAINSAULIEU R. *op. cit.* p. 342.

¹³ DURKHEIM E. *De la division du travail social*. 5^e édition, Paris : PUF, 1998. 464 p.

¹⁴ PAUGAM S. *Le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : PUF, 2000. 437 p.

¹⁵ CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 1995. 490 p.

¹⁶ *Ibid.* p. 412.

Ce phénomène pose la « *nouvelle question sociale* ». En effet, cette inutilité sociale les déqualifie aussi sur le plan civique et politique. Ils ont perdu leur identité sociale. Hors du travail, point de salut, nous dit Danièle LINHART :

Il est légitime de retenir que désormais autour du travail, c'est le vide qui caractérise la société. Pour ceux qui ne travaillent pas, il est difficile de trouver des repères qui permettent de structurer le temps, de donner un sens à la vie, d'organiser la rencontre avec autrui de se doter d'un sentiment d'utilité, d'une image de soi valorisante. Jamais autant que dans cette période historique, les individus n'ont été rabattus vers le monde du travail, jamais la société hors travail n'aura été autant désertifiée sur le plan du sens¹⁷.

Seuls les plus performants et les plus adaptables conservent leur travail ; ceux qui ont su et pu développer leur employabilité.

Le travail reste donc, malgré les critiques et les faiblesses de l'économie actuelle, le principal facteur d'intégration et producteur de lien social ; un lieu d'échange et de sociabilité essentiel ; le « grand donneur d'identité ».

1.1.3 L'accès au travail constitue pour les personnes handicapées et leurs familles le modèle de l'intégration réussie par la construction d'une identité sociale reconnue.

Toute vie s'inscrit dans un tissu social, et les interactions développées dans ce réseau participent à la construction de son identité. Elle inscrit la personne dans des groupes d'appartenance et participe de ce fait à l'intégration sociale.

Cette construction commence dans la sphère familiale. L'individu se socialise et construit son identité propre tout au long de sa vie ; Cependant les premières années sont cruciales. En effet, l'identité affective se construit lors du processus d'affiliation, c'est à dire par la place faite par la famille à l'enfant qui arrive. La question est d'autant plus importante quand l'enfant n'est pas celui attendu. La présence d'un handicap plonge la famille dans le drame. Il s'agit d'un véritable traumatisme psychique¹⁸. Celui-ci se répercute sur la construction identitaire de l'enfant. Il ne sera jamais comme les autres.

Tout le réseau familial et relationnel va s'en trouver bouleversé. Il conduit le plus souvent à l'isolement, à la solitude des parents. Face au handicap, il faut faire le deuil de l'enfant rêvé,

¹⁷ LINHART D. Travail : défaire, disent-ils. *Sociologie du travail*, 2/97, n° XXXIX. Paris : DUNOD, 1997. pp. 235-249.

¹⁸ CHAPPELLIER JL. Familles, institutions et personnes handicapées. In *Construction de soi et handicap mental*. Rennes : ENSP, 2000. 223 p. pp 31-51.

de l'enfant projeté : «...deuil de l'enfant parfait, même le deuil d'un enfant à peu près normal » nous dit Tomkiewicz¹⁹. Pendant toute la croissance de l'enfant, la famille sera confrontée à toute une série de crises à résoudre et la manière de les aborder sera fondamentale dans sa construction identitaire. Normalement, arrivé à l'âge adulte, les parents ont plus ou moins accepté la réalité ; le deuil est plus ou moins achevé.

L'ultime étape de l'intégration passe par l'accession au monde du travail, fut-il protégé. Il constitue souvent pour les parents une libération : « *Finalement, mon enfant n'est pas si handicapé que cela* ».

1.1.4 Le handicap : une construction sociale issue des grands conflits du vingtième siècle

De tout temps, il y a eu des pauvres et des infirmes dans la société. La manière de les aborder a évolué au cours des siècles, mais c'est seulement depuis une centaine d'années que le principe de solidarité nationale s'est progressivement constitué et inscrit dans le droit français.

La loi de 1905 d'assistance obligatoire affirme l'obligation de solidarité de l'État envers les plus démunis et les infirmes et crée l'assistance publique. Elle impose l'hospice en cas d'absence de domicile reconnu.

Au sortir de la première guerre mondiale, la place des infirmes par rapport au travail doit être reconsidérée du fait du grand nombre de mutilés²⁰, d'invalides de guerre et de centaines de milliers d'aliénés. La loi de 1924 ouvre l'histoire de l'emploi des travailleurs handicapés. Elle crée des règles sur le marché du travail compensant le défaut de rendement des travailleurs mutilés de guerre²¹.

Après le second conflit mondial, de nouveaux droits sociaux émergent dans le monde du travail avec la création de la sécurité sociale (1945–1946). La médicalisation des invalides s'impose. La « prise en charge » des enfants infirmes comme celle des adultes

¹⁹ TOMKIEWICZ S. Interrelations entre adultes handicapés, milieu familial et institutions. In *Construction de soi et handicap mental*. Rennes : ENSP, 2000. 223 p. pp. 53-64.

²⁰ DORIGUZZI P. *L'histoire politique du handicap. De l'infirmes au travailleur handicapé*. Paris : L'harmattan, 1998. Il cite p. 91 le nombre de 388 800 survivants mutilés.

STICKER H.J. De l'infirmité au handicap : un basculement sémantique. In *L'institution du handicap. Le rôle des associations*. Rennes : les PUR. 1999. pp. 31-38. Il avance le nombre de 1 500 000 mutilés.

²¹ DORIGUZZI P. *op. cit.* p. 108. Un quota obligatoire d'embauche est fixé à 10 % des effectifs pour toutes les entreprises à partir de 10 salariés ainsi qu'une redevance de 6 F par jour ouvrable et par bénéficiaire non employé (art.10). Les fonds récoltés seront versés à l'ONAC (Office National des Anciens Combattants). On trouve là les prémices de la loi de 1957.

s'institutionnalise. La loi du 2 août 1949 dite loi CORDONNIER institue des commissions cantonales chargées de délivrer la carte d'invalidité et une allocation de compensation aux grands infirmes travailleurs.

Lors de la discussion de la loi, la question de la place du travail fait toujours débat : on y parle de dignité, de « *travailler pour ne pas se sentir inutile* ». C'est la période de l'État providence. Cette valeur « *Travail* » est reconnue et mise en application dans les établissements d'assistance par le travail qui sont institués par le décret 54-883 du 2 septembre 1954 (*article 23*), puis, trois ans plus tard, est consacrée par la loi du 23 novembre 1957 qui confère un caractère thérapeutique à l'emploi des handicapés en officialisant les structures d'Ateliers de Travail Protégé (ATP) et de Centres d'Aide par le Travail (CAT). Pour la première fois, la loi prend en compte les handicapés mentaux. La personne handicapée est placée dans ces établissements par des « commissions départementales des infirmes », ancêtres des COTOREP.

1.1.5 La personne en situation de handicap et liminalité : le déni de citoyenneté

La place des l'infirmes se situe en dehors de la vie sociale : de tout temps les personnes véritablement incapables de travailler ont été exemptées de l'obligation de travailler. Cette exonération les a reléguées aux marges de la société en les faisant verser dans un système assistanciel qui a perduré jusqu'à nos jours.

La loi de 1957, en créant le champ du travail adapté a également inventé le handicap professionnel, les reléguant dans un espace liminal²² : ni tout à fait dans le monde du travail, ni tout à fait en dehors.

Le champ du travail ordinaire constitue « *la scène sociale et politique* »²³ où chaque citoyen tient sa place utile à la collectivité. Leur exclusion de ce champ remet donc en cause leur citoyenneté. Placés de fait dans un rapport de dépendance et de subordination aux dispositifs institués, les personnes en situation de handicap sont déresponsabilisées, infantilisées.

Dans la continuité du préambule à la constitution de 1946 qui réaffirme le droit au travail²⁴ et le devoir de solidarité de la nation envers les personnes dans le besoin²⁵, le rapport Bloch-

²² MURPHY R.F. *Vivre à corps perdu*. Paris : PLON, 1990. 392 p. Cité par BLAISE J.L. *Liminarité et limbes sociaux : une approche anthropologique du handicap*. Th. doct. Histoire et civilisations des sociétés occidentales. Anthropologie historique. Paris 7, 2002. 385 p. p 133.

²³ KARLIN D., LAINE T. *La raison du plus fou*. Paris : Éditions sociales, 1977. 345 p.

²⁴ L'article cinq du préambule à la constitution de 1946 stipule que :

Lainé de 1967 a servi de déclencheur pour une réforme de fond des politiques sociales en faveur des personnes handicapées. Il rappelait qu'une société avancée ne pouvait laisser les personnes handicapées sur le bord de la route du progrès, et montrait comment l'intégration était la seule voie possible pour concilier efficacité et recherche du bonheur.

La Loi 75-534 d'orientation en faveur des personnes handicapées du 30 juin 1975 consacre la reconnaissance du handicap. Elle rappelle l'obligation de solidarité nationale, garantit des droits et énonce une volonté d'insertion sociale et professionnelle dans le milieu ordinaire. Elle confie aux commissions départementales d'éducation spéciale (CDES) et aux commissions techniques d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP) la charge de l'attribution de la reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH). La loi 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales définit leurs modalités d'ouverture et de fonctionnement.

1.2 UNE POLITIQUE FRANÇAISE EN PLEINE MUTATION SOUS L'INFLUENCE INTERNATIONALE

D'inadaptation à handicap, le regard porté sur la personne handicapée mentale a évolué dans la société française. Pendant très longtemps, la notion d'infirme a été prédominante avec ses corollaires de charité et d'hospice puis d'inadaptation et de rééducation (*on parlait alors d'enfance inadaptée*). Après guerre sont apparus les concepts de handicap et d'intégration avec la consécration des lois de 1975 ; puis avec les crises économiques successives aux chocs pétroliers et à la mondialisation : l'exclusion et l'insertion.

1.2.1 Une nouvelle approche internationale de la notion du handicap

Le handicap est défini par l'Assemblée Générale des Nations Unies comme le terme

désignant toute personne dans l'incapacité d'assurer elle-même tout ou partie des nécessités d'une vie individuelle et sociale normale, du fait d'une déficience, congénitale ou non, de ses capacités physiques et mentales²⁶.

« [5] Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi. Nul ne peut être lésé, dans son travail ou son emploi, en raison de ses origines, de ses opinions ou de ses croyances. »

²⁵ Ibid. : « [11] Elle garantit à tous, notamment à l'enfant, à la mère et aux vieux travailleurs, la protection de la santé, la sécurité matérielle, le repos et les loisirs. Tout être humain qui, en raison de son âge, de son état physique ou mental, de la situation économique, se trouve dans l'incapacité de travailler a le droit d'obtenir de la collectivité des moyens convenables d'existence. »

²⁶ Déclaration universelle des personnes handicapées, votée le 9 décembre 1975.

L'O.M.S. distingue dans sa classification internationale du handicap (CIH)²⁷ la cause médicale des conséquences : la déficience (*atteinte de l'organisme*) entraîne une incapacité (*réduction des fonctions normalisées*) qui provoque un désavantage (*effet sur la vie sociale et professionnelle*).

Ces trois plans d'expérience du handicap, au niveau de l'organe, de la personne puis au niveau social, s'appuient sur un modèle réadaptatif qui a largement influencé l'élaboration des stratégies d'interventions médico-sociales dans les années dix-neuf cent quatre-vingts.

Cette classification a servi, avec la CIM (*classification internationale des maladies*), à réformer les guides-barèmes de la CDES et de la COTOREP²⁸ en 1993. Le principal reproche fait à ce modèle par les personnes handicapées elles-même est qu'il néglige l'ensemble des barrières physiques et socioculturelles qui leur font obstacle à la participation sociale et à la pleine citoyenneté.

Une nouvelle classification basée sur un modèle interactif²⁹ a été élaborée à partir des années dix-neuf cent quatre-vingt-dix et ratifiée le 22 mai 2001 par la cinquante-quatrième assemblée mondiale de la santé. Celle-ci se base sur les composantes de la santé et non plus sur les conséquences des maladies. La Classification Internationale du Fonctionnement, du Handicap et de la Santé (*ou CIH2*) donne une nouvelle définition du handicap :

L'état de fonctionnement et de handicap d'une personne est le résultat de l'interaction dynamique entre son état de santé et les facteurs contextuels.

Cette nouvelle approche insiste sur les facteurs environnementaux (*facilitateurs ou obstacles*) et développe une approche situationniste du handicap : se déplacer en fauteuil roulant n'est pas un handicap en soi, ...sauf s'il y a des marches à franchir. Elle opère un retournement du regard en positivant la personne et en valorisant ses capacités plutôt que ses limites et ses déficiences comme la classification antérieure. Elle a également le mérite de dé-médicaliser l'approche de la personne en situation de handicap. Pour autant cette nouvelle approche ne répond pas à toutes les situations et les deux définitions se complètent plus qu'elles ne se concurrencent.

²⁷ Elaborée à partir des travaux de Philip Wood dans les années 1970, elle a été publiée en 1980 et traduite en Français en 1988.

²⁸ Décrets 93-1216 et 93-1217 du 4 novembre 1993.

²⁹ Ce modèle a été développé par l'équipe québécoise de P. FOUGEROLLAS en 1996.

1.2.2 La politique européenne tend de plus en plus à harmoniser les politiques nationales et promeut l'assimilation au milieu ordinaire

Le droit international s'est particulièrement intéressé aux personnes handicapées. L'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté en 1971 la Déclaration des droits du déficient mental et, en 1975, la déclaration des droits des personnes handicapées. Elle proclama 1981 Année internationale des personnes handicapées puis, le 3 décembre 1982, adopta le Programme d'action mondial pour les personnes handicapées.

L'Union Européenne a intégré ce programme à partir de 1992. La recommandation numéro R(92)6 du comité des ministres du conseil de l'Europe pose les principes généraux d'une politique européenne cohérente pour les personnes handicapées. Ceux-ci concernent la prévention du handicap, la participation pleine et active à la vie en société, l'aide aux personnes handicapées à mener une vie indépendante, selon leurs propres souhaits.

En matière d'emploi, l'intégration professionnelle en milieu ordinaire est recommandée chaque fois que possible ; le milieu protégé devant être réservé aux personnes disposant d'une capacité professionnelle particulièrement limitée pour effectuer un travail productif. Les passerelles entre les deux milieux sont préconisées pour le bien-être des personnes selon leurs besoins et désirs.

Ces principes ont été repris lors de la révision de la charte sociale européenne en 1996 dans son article 15 qui affirme le droit des personnes handicapées à l'autonomie, à l'intégration sociale et à la participation à la vie de la communauté.

Le traité d'Amsterdam, signé le 2 octobre 1997, a prévu le principe de non-discrimination dans son article 13 :

Le conseil, statuant à l'unanimité sur proposition de la commission et après consultation du parlement européen, peut prendre toutes les mesures nécessaires en vue de combattre toute discrimination fondée sur le sexe, la race ou l'origine ethnique, la religion ou les convictions, un handicap, l'âge ou l'orientation sexuelle.

La France a ratifié ce traité en 1999. Le respect de ce principe a été consacré dans l'article 21 de la charte des droits fondamentaux de l'Union Européenne, proclamée lors du sommet de Nice le 7 décembre 2000.

Cependant, le principe d'intégration professionnelle en milieu ordinaire a été modéré, sous l'influence de groupes de pression (*industrie, immobilier, ...*), par la notion d'aménagement raisonnable qui figure à l'article 5 de la directive 2000/78 du 27 novembre 2000 qui stipule :

Afin de garantir le respect du principe de l'égalité de traitement à l'égard des personnes handicapées, des aménagements raisonnables sont prévus. Cela signifie que

l'employeur prend les mesures appropriées, en fonction des besoins dans une situation concrète, pour permettre à une personne handicapée d'accéder à un emploi, de l'exercer ou d'y progresser, ou pour qu'une formation lui soit dispensée, sauf si ces mesures imposent à l'employeur une charge disproportionnée. Cette charge n'est pas disproportionnée lorsqu'elle est compensée de façon suffisante par des mesures existant dans le cadre de la politique menée dans l'État membre concerné en faveur des personnes handicapées.

Dés lors, en l'absence de dispositions financières spécifiques, ne peut-on craindre que beaucoup d'employeurs ne trouvent trop facilement cette charge disproportionnée ?

1.2.3 Les différentes approches européennes en matière d'aide par le travail

Un secteur du travail protégé existe pratiquement dans tous les pays européens, sous des formes différentes et pour des publics différents. Dans la plupart des pays, il existe un seul type de structure, appelée généralement « atelier protégé » (*Allemagne, Belgique, Royaume-Uni, Danemark, Espagne, Portugal, Pays-Bas*). La France vient de se rallier à ce modèle en transformant le statut des Ateliers Protégés en Entreprises Adaptées. Il existe un système à deux niveaux au Luxembourg, en Irlande et en Finlande.

Le public est généralement constitué de personnes déficientes mentales et psychiques, cependant il peut être étendu à certaines personnes en situation d'exclusion sociale (*Pays-Bas, Danemark, Italie*). Selon les pays, l'accent est mis sur l'emploi, l'efficacité économique, l'assistance médicale et sociale aux personnes, la formation professionnelle ou le rôle de transition vers le milieu ordinaire du travail. Les limites supérieures et inférieures en termes de capacité de travail, sont également très variables d'un pays à l'autre, et conditionnent les relations avec le milieu ordinaire de travail.

Ainsi les approches pour intégrer la population «handicapée » sont très différentes d'un pays à l'autre de l'Europe, aussi le Conseil de l'Europe recommandait, dès 1984, une politique cohérente en matière de réadaptation des personnes handicapées.

Dominique VELCHE modélise les différentes approches européennes en 3 types : un modèle interventionniste dans lequel l'État est l'instigateur d'une politique d'insertion par la contrainte législative, un modèle libéral dans lequel l'autorité promeut l'employabilité des personnes handicapées par des systèmes d'aides fiscales, enfin, un modèle de « non-discrimination » qui place la personne en situation de handicap sur un même plan d'égalité avec tous les autres citoyens, sans aide particulière³⁰.

³⁰ Cité par ZERKAK N. Handicapé en Europe. [en ligne]. *novethic.fr* [visité le 17.08.04]. disponible sur Internet : < <http://www.novethic.fr/novethic/site/article/index.jsp?id=16880> >.

1.2.4 L'aide par le travail en France, un système qui reste sur une ambiguïté jamais levée par les politiques publiques : assistance ou insertion ?

La loi du 23 novembre 1957 consacre le statut de travailleur handicapé. Elle est issue du débat parlementaire où se sont affrontées les convictions des différents groupes d'influence. La personne, travailleur handicapé, est toujours perçue par le patronat comme une charge supplémentaire qui nuit à sa performance économique³¹.

Le taylorisme induit un employé idéal et par conséquent une contre-norme. Un directeur technique d'une usine d'ameublement définit ainsi l'ouvrier idéal :

Un ouvrier devenant gestionnaire de son poste de travail et non plus un exécutant, qui sache régler sa machine, calculer un pourcentage de rebut, comprendre l'importance de la gestion des stocks et des encours, travailler avec des précisions très fortes et des assemblages complexes, capable de prendre en compte l'organisation de la production, de contrôler le produit [...]»³².

L'ouvrier trop lent, qui ne peut s'adapter aux cadences, à la mécanisation et à la technicisation des entreprises, devient le travailleur « handicapé ».

Ce rapport à la norme, à un ouvrier « normal », fantasmatique, car référé à une moyenne statistique, a traversé tous les débats parlementaires sur la place des personnes handicapées dans le monde du travail. Les débats ont constamment opposé les logiques d'assistance et d'assurance. La loi de 1957 instaure un compromis en médicalisant le statut professionnel et social du travailleur handicapé. Les CAT, officiellement reconnus par la circulaire du 18 décembre 1964 émanant du ministère de la santé publique et de la population, en sont directement issus. Ce texte précise qu'ils doivent proposer une réponse aux personnes « *infirmes* », c'est à dire des personnes présentant :

une déficience physique ou mentale qui les rend incapables d'obtenir un emploi dans le secteur normal. [...] Incapables de trouver dans le secteur compétitif de l'emploi et les conditions de travail adaptées à leurs possibilités.

Dans ce texte, le législateur les positionne clairement dans le champ sanitaire et social.

Le cadre de la mission oscille sans cesse entre action thérapeutique et insertion au gré de l'influence respective des mouvements associatifs parentaux et du patronat.

³¹ DORIGUZZI P. *op. cit.* p. 159.

³² Cité par Claude DUBAR In *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. 3^{ème} édition. Paris : Ed. ARMAND COLIN. 2002. 256 p.

La loi de 1975 veut réintégrer les personnes handicapées dans la vie professionnelle et quotidienne de la société. Elle doit «*réapprendre à vivre avec les handicapés* » déclare Valérie Giscard D'Estaing, alors président de la république. Le transfert de l'autorité de tutelle des CAT vers le ministère du travail sera finalement décidé, sans faire l'unanimité, tant le débat sur les finalités des CAT ne fait pas consensus.

La circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 précise les rôles et fonctionnement des CAT en reprenant les éléments de 1964 mais en ajoutant une dimension d'accompagnement à l'insertion. Ils deviennent des lieux de transition.

Sur le fond, la mission des CAT reste sur une double mission : fournir un cadre de travail adapté et faire accéder au milieu ordinaire les travailleurs qui le peuvent, et ne tranche pas sur la finalité : mise au travail ou structure d'aide ? Lieu d'accueil et d'épanouissement ou centre de formation professionnelle ? Le dictionnaire critique de l'action sociale commente cette ambiguïté :

L'équilibre entre toutes ces missions est laissé à l'initiative de l'organisme gestionnaire et éventuellement au directeur de l'établissement soutenu par son équipe d'encadrement.

La loi pour l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées en cours de préparation répondra t-elle à cette incertitude ? Le texte débattu en ce moment³³ positionne clairement les ateliers protégés dans le monde de l'entreprise en modifiant leur statut vers celui d'Entreprise Adaptée. Les CAT sont positionnés tout aussi clairement dans le médico-social³⁴.

³³ Le projet de loi a été déposé au Sénat pour 2^{ème} lecture le 15 juin 2004. cette loi devrait être adoptée d'ici la fin de l'année.

³⁴ L'article 20 du projet de loi précise que : «*Les établissements et services d'aide par le travail accueillent des personnes handicapées dont la commission prévue à l'article L. 146-5 a constaté que les capacités de travail ne leur permettent, momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante. Ils leur offrent des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, ainsi qu'un soutien médico-social et éducatif, en vue de favoriser leur épanouissement personnel et social. [...]* Les établissements et services d'aide par le travail mettent en œuvre ou favorisent l'accès à des actions d'entretien des connaissances, de maintien des acquis scolaires et de formation professionnelle, ainsi que des actions éducatives d'accès à l'autonomie et d'implication dans la vie sociale, au bénéfice des personnes handicapées qu'ils accueillent, dans des conditions fixées par décret. Les modalités de validation des acquis de l'expérience de ces personnes sont fixées par décret. »

1.2.5 Le dispositif législatif en faveur de l'insertion professionnelle

La loi du 10 juillet 1987 rétablit l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés par l'instauration d'un quota de 6 % pour les entreprises de plus de vingt salariés (*modification des seuils de 1924*).

Les entreprises peuvent utiliser différentes modalités pour s'acquitter de leurs obligations légales : la règle générale est l'emploi direct des personnes handicapées dans l'entreprise, cependant elles peuvent également s'en acquitter par le versement d'une contribution (*500 fois le SMIC horaire*) à l'association chargée de gérer le fonds spécifique dédié à l'insertion professionnelle des personnes handicapées (*AGEFIPH*). Elles peuvent également se libérer de la moitié de cette obligation par le passage de contrats de sous-traitance avec les CAT, ce qui explique sans doute l'importance de l'activité sous-traitance dans les ateliers.

1.3 LA CARRIERE PROFESSIONNELLE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN MILIEU PROTEGE EST ENCADREE PAR LA LOI

1.3.1 Le passage obligé par la COTOREP

La commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP) a été instituée par l'article 14 de la loi 75-534 du 30 juin 1975. Elle existe dans chaque département. Elle est placée sous l'autorité du préfet et sa présidence est assurée alternativement par le directeur départemental du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (*DDTEFP*) et le directeur départemental des affaires sanitaires et sociales (*DDASS*).

Elle est chargée de prononcer les orientations professionnelles, en milieu ordinaire ou en milieu protégé, de toute personne qui se considère handicapée suite à un accident ou une maladie et qui en fait la demande. Elle fixe également le taux d'invalidité et se prononce sur l'état de la personne handicapée, justifiant une éventuelle attribution de l'allocation aux adultes handicapés (*AAH*) ou de l'allocation compensatrice tierce personne (*ACTP*).

Blaise³⁵ montre comment, pour les accidentés de la vie devenus handicapés physiques, le passage en COTOREP marque un changement d'état qui peut s'assimiler à un rite de passage : Passage d'une carrière de valide à la carrière d'invalides.

Dans une moindre mesure sa remarque peut également être transposée aux personnes handicapées mentales. Pour certains, la perception de leur différence ne semble pas affleurer, cependant, pour d'autres, cette relégation est vécue très douloureusement et le

³⁵ BLAISE J.L. *op. cit.* p. 223.

monde ordinaire de travail, avec son corollaire supposé d'intégration, reste un objectif affiché.

Intégration supposée car le fait de travailler en entreprise n'efface pas, en réalité, la différence et la peur qui lui est attachée. Or l'intégration suppose l'acceptation de tous et la reconnaissance du rôle de chacun dans le groupe³⁶.

1.3.2 La mission du CAT : ni centre d'apprentissage, ni centre de production

La circulaire 60 A.S. du 8 décembre 1978 a défini la mission des CAT en les positionnant à mi-chemin entre l'entreprise économique et l'institution médico-sociale.

L'article 110 en définit la mission :

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 ordinaire de production ou en atelier protégé ; 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.

Il est précisé plus loin que :

Les CAT sont simultanément une structure de mise au travail et une structure médico-sociale dispensant des soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent, pour lui, toute activité professionnelle.

L'article 121 précise que les activités doivent procurer de la valeur ajoutée. Cependant ces activités de production ne doivent pas devenir exclusives.

Les paragraphes 110-1 et 110-2 le rappelle clairement, deux attitudes extrêmes sont proscrites : Celui d'un établissement qui ne développerait aucune activité productive (*un véritable travail*) et celle d'une entreprise dans laquelle aucune action de soutien ne trouverait place.

Pour les « soutiens » il faut distinguer les activités professionnelles qui concourent à la mise au travail (*formation, préparation au travail, recyclage, éducation gestuelle, encadrement*

³⁶ ANGELLE C. in *Dictionnaire critique de l'action sociale*, op. cit. p. 211. Il définit l'intégration comme l'affirmation d'un ensemble de fins et de valeurs communes vers lesquelles les membres d'un groupe donné sont orientés et qui sont déterminantes pour la vie de ce groupe. Ainsi le ciment de l'entreprise est le lien fondé sur des valeurs techniques et rationnelles d'organisation du travail et de répartition des tâches.

technico-éducatif permanent) appelées soutien de premier type, et les activités extra-professionnelles qui s'inscrivent dans un projet global d'épanouissement professionnel et social (*loisirs, activités sportives, initiation à la vie quotidienne, ouverture sur l'extérieur*) et qui sont dénommées activités de second type. Cependant, celles-ci sont nécessairement liées à l'exercice d'une activité productive réelle et ne doivent pas être de nature occupationnelle.

Les centres d'aide par le travail ne sont pas non plus des centres d'apprentissage. Ils n'ont pas pour fonction d'assurer une préparation à l'emploi ni une formation professionnelle. Si formation il y a, il doit s'agir d'une formation par la pratique ou « *learn by doing* »³⁷.

1.3.3 Un dispositif de rémunération du travail qui n'est pas incitatif à l'évolution des carrières

La garantie de ressources (*GRTH*) est instituée par l'article 32 de la loi d'orientation de 1975. Elle est constituée du salaire versé par le CAT et par un complément de rémunération versé par la direction du travail. Le salaire direct doit être au minimum de 5 % du SMIC et n'est pas plafonné ; le complément de rémunération est au maximum de 50 % du SMIC ce qui porte la garantie de ressources (*le revenu du travail*) à 55 % du SMIC minimum.

Un système de bonifications vient compléter le dispositif si le salaire direct atelier dépasse 20 % et permet, théoriquement, de porter à 110 % du SMIC la garantie de ressources³⁸.

Le dispositif a été conçu de manière à proposer une progressivité des revenus. De même que le critère d'entrée en CAT est fixé au maximum au tiers des capacités productives d'une personne valide, les salaires versés vont s'échelonner dans la pratique de 5 à 30 % du SMIC.

Un rapport de l'inspection générale des finances³⁹, publié en 2003, indique que les niveaux maximums annoncés ne peuvent être atteints que par le versement du complément d'Allocation Adulte Handicapé (*AAH*) et seulement dans le cas d'une reconnaissance par la COTOREP d'un taux d'incapacité supérieur à 80%. Cependant, ce maximum n'est jamais

³⁷ ZRIBI G. *L'avenir du travail protégé. Centres d'aide par le travail et intégration*. 2^{ème} édition Rennes : Ed. ENSP, 2003. 128 p.

³⁸ Cf. le décret 90-448 du 31 mai 1990, le décret 77-1465 complété par la circulaire du 17 février 1978. Cf. annexe 1.

³⁹ Rapport IGF 2003-M-006-01 / IGAS 2003-057 d'évaluation du dispositif des ressources des travailleurs handicapés. Mai 2003.

atteint car la garantie de ressources est assimilée à un salaire⁴⁰ et entre dans la formule de calcul de l'AAH aussi les travailleurs de CAT ne peuvent jamais la percevoir à taux plein⁴¹.

Or, il faut bien évidemment distinguer ces deux types de ressources qui ne relèvent pas de la même logique : la garantie de ressources correspond au revenu du travail et l'Allocation Adulte Handicapé à une aide affectée à des personnes affectées d'un handicap important et ne disposant que de faibles revenus.

Nous retrouvons sur ce sujet des ressources financières la dialectique ambivalente que sur l'aide par le travail : D'une part, les revenus du travail restent à des niveaux très faibles⁴² et ne permettent pas de vivre décemment. D'autre part, l'idée de pouvoir gagner plus d'argent que le salaire minimum versé dans les entreprises est analysée comme un facteur dissuasif à l'évolution vers le milieu ordinaire.

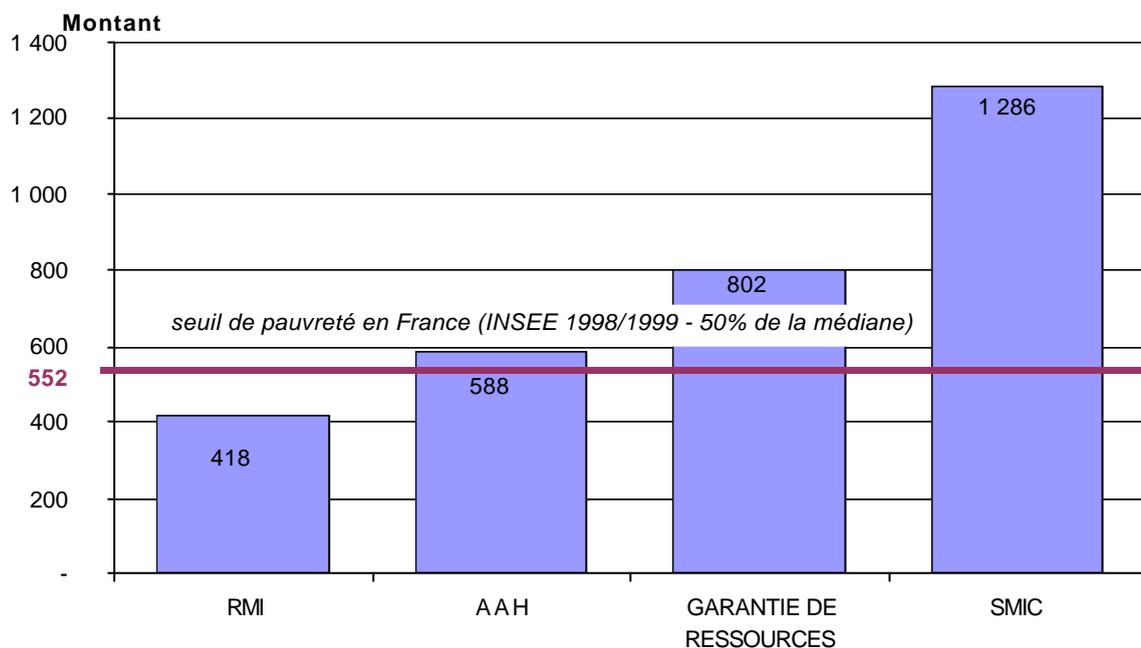


Figure 1 : comparatif des niveaux de revenu en 2004

Les critiques de la GRTH ont été nombreuses, en particulier de la part de l'inspection générale des finances qui reproche au milieu protégé de ne pas avoir suffisamment augmenté les salaires directs qui sont aujourd'hui inférieurs aux seuils prévu par le législateur (20%) et négociés lors des accords de 1989 (5% minimum et 15% en moyenne sur un établissement). En effet, la moyenne nationale des salaires direct atelier versés en CAT en 1999 a été de 12,33 % du SMIC, ce qui porte la garantie de ressources à 62,33 % du SMIC en moyenne.

⁴⁰ Article 33 de la loi du 75-534 du 30 juin 1975.

⁴¹ Cf. annexe 1.

Une réforme du système est à l'étude à l'occasion du projet de réforme de la loi de 1975. L'article 4 concernant la garantie de ressources en CAT prévoit de mettre fin à la distinction entre rémunération directe et complément de rémunération en laissant les gestionnaires de CAT libres de fixer les niveaux de salaires dans une fourchette autorisée par la loi, et abondés par une aide forfaitaire au poste versée à l'établissement, dont les modalités de calcul restent à définir.

1.3.4 Les trajectoires professionnelles et la reconnaissance des acquis de l'expérience

Le déroulement du parcours professionnel est fonction des aptitudes personnelles, des savoirs-faire acquis dans son métier, des savoirs-être, de l'investissement personnel et des occasions qui se sont présentées.

Au sein de l'entreprise, cet enrichissement professionnel se traduit normalement par une progression de carrière et une évolution hiérarchique. Souvent la promotion interne est la consécration de l'investissement personnel et si l'organisation ne permet pas cette progression, la mobilité professionnelle peut être la solution pour évoluer dans son métier.

Le fait que ces acquisitions se fassent sur le terrain ne permet pas de les valoriser par un diplôme officiel. Cette absence de reconnaissance peut faire obstacle à la mobilité. En effet, le plus souvent, les employeurs posent l'exigence d'un diplôme en face d'une proposition d'emploi.

Le législateur a prévu un dispositif de validation des acquis de l'expérience (VAE) afin de valoriser ces salariés qui se sont formés « sur le tas » et reconnaître officiellement un savoir-faire acquis hors du système scolaire. La gestion par les compétences (GPEC) prend peu à peu son essor afin de pallier le manque de personnel qualifié. Les salariés sont invités à devenir auteur de leur trajectoire professionnelle par la formation continue.

La mise en place d'un portefeuille de compétences permet au salarié de valoriser son parcours professionnel et développer son employabilité. Ce portefeuille peut comporter, outre les diplômes obtenus par le cursus scolaire ou par la VAE, les différentes périodes de formation effectuées.

L'importance de la formation continue dans le développement de l'employabilité vient d'être consacrée par la loi 2004-391 du 4 mai 2004 relative à « la formation tout au long de la vie et le dialogue social ». Des trajectoires professionnelles, Robert Castel nous dit que

⁴² Cf. annexe 1.

Il ne suffit plus de savoir travailler, mais il faut tout autant savoir vendre et se vendre. Les individus sont ainsi poussés à définir eux-même leur identité professionnelle et à la faire reconnaître dans une interaction qui mobilise autant un capital personnel qu'une compétence technique générale⁴³.

La trajectoire professionnelle dépend donc des compétences professionnelles mais également des aptitudes personnelles. Il est, en effet, indispensable de prendre en compte les facteurs extérieurs au travail.

Le logement, la famille, les transports, ... sont autant de paramètres qui influent sur les possibilités et les choix des personnes et leur investissement au travail. La santé est un autre élément fondamental dans le déroulement de la trajectoire professionnelle. Elle porte les traces du parcours professionnel et de vie antérieurs et influence le cheminement à venir.

Il est notoire que les personnes en situation de handicap mental se trouvent majoritairement sans qualification. Le plus souvent, elles n'ont pas bénéficié d'une scolarité normale et n'ont pas obtenu de diplômes. De ce fait, elles se retrouvent disqualifiées aux yeux des employeurs. Heureusement, le législateur prévoit d'étendre prochainement⁴⁴ ce dispositif VAE aux travailleurs de CAT.

La trajectoire professionnelle des travailleurs du CAT peut être illustrée de la manière suivante :

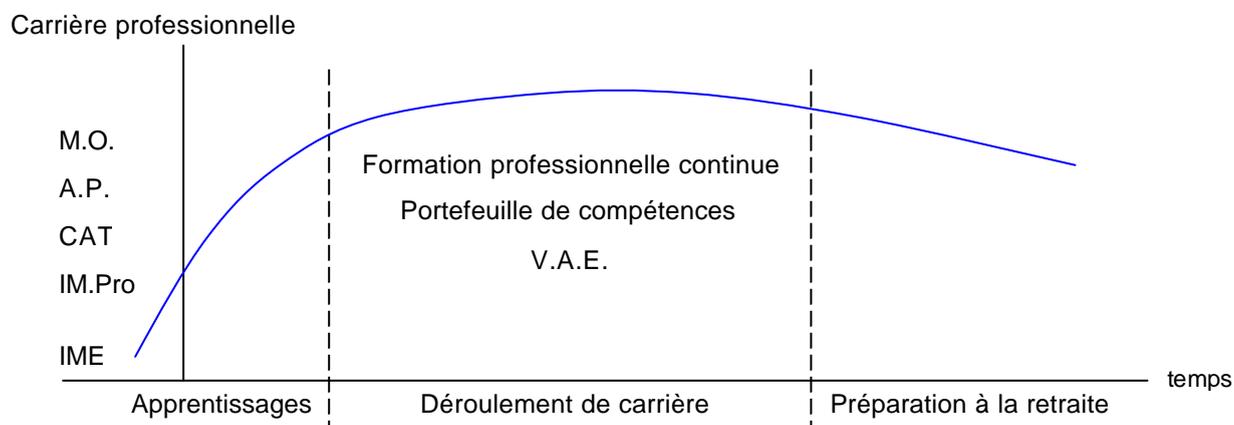


Figure 2 : trajectoire professionnelle

L'entrée dans la carrière professionnelle est un moment décisif. Selon que l'on commence par un CAT, un atelier protégé ou le milieu ordinaire, la suite de la carrière en sera nécessairement influencée. Il ne s'agit pas d'un processus linéaire comme pourrait le laisser

⁴³ CASTEL R. *op. cit.* p. 467.

⁴⁴ Projet de loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, article 20.

entendre le graphique ci-dessus, mais d'une « métaphore destinée à construire le regard »⁴⁵ qui illustre le parcours résultant des facteurs intrinsèques et extrinsèques qui orientent la vie de la personne.

1.4 LE CAT LES BRUYERES : ENTRE PROMOTION ET PROTECTION

1.4.1 Le contexte associatif de l'établissement

L'association A.D.A.P.E.I. du Morbihan a été fondée en 1961 par quelques parents mobilisés pour l'avenir de leurs enfants et qui refusaient le rejet du milieu scolaire.

Elle s'est donnée pour finalité de conseiller, d'aider, et de guider les familles. Devenue association gestionnaire grâce au cadre réglementaire de 1956 (*conditions d'agrément des établissements pour différents types d'inadaptation*), elle gère aujourd'hui 6 CAT représentant une capacité de 533 places, 1 atelier protégé de 69,50 emplois, 3 IME, 5 foyers d'adultes (*hébergement des ouvriers du CAT*), 3 foyers de vie, 1 foyer d'accueil médicalisé, un service départemental d'accompagnement, un service de proximité.

En ce qui concerne le travail protégé, le département du Morbihan est couvert par un réseau de dix-neuf établissements accueillant au total 1105 ouvriers handicapés⁴⁶.

Historiquement, ce CAT a été le premier établissement de ce type ouvert par l'ADAPEI du Morbihan et les admissions ont été prioritairement prononcées en faveur des jeunes sortant des IME déjà gérés par l'association. Ceci a eu pour conséquence un recrutement relativement homogène en âge et en typologie de déficiences.

Le CAT les Bruyères est implanté dans le bourg de Plumelec, en centre Morbihan, grâce à la mise à disposition de l'association d'un ancien sanatorium par le conseil général. La dimension du site a permis l'installation d'un IME dès 1972 puis du CAT et d'un foyer d'hébergement en 1973.

A partir de 1991, le CAT a ouvert une annexe à Ploërmel, situé à trente kilomètres, afin de répondre à la demande d'autonomie sociale de plusieurs usagers. Cette section comporte aujourd'hui dix-sept places.

La convention initiale d'Aide sociale aux infirmes et grands infirmes a été conclue le 10 septembre 1973 entre la DDASS et l'association pour un effectif de soixante-cinq lits affectés à « *des adultes des deux sexes présentant une déficience mentale les rendant incapables d'obtenir une place dans le circuit normal de travail ou de la conserver.* ».

⁴⁵ CHOPART J.N. *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*. Paris : Dunod, 2000. 303 p.

Un arrêté du 17 mars 1995 a porté cet agrément à quatre-vingts places (82 *nominatif*⁴⁷).

1.4.2 La population accueillie au CAT Les Bruyères

Les travailleurs sont orientés au CAT par la COTOREP selon leur barème de classification :

- Catégorie A : « *handicap professionnel dont le caractère léger ou temporaire permet d'escompter une adaptation satisfaisante au travail dans un délai maximum de deux ans* » : **aucun usager**
- Catégorie B : « *handicap professionnel modéré et durable entraînant une limitation permanente de l'adaptation professionnelle* » : **un usager**
- Catégorie C : « *handicap professionnel grave et définitif ou nécessitant un aménagement important du poste de travail.* » : **81 usagers**

Ils proviennent principalement d'IM-Pro (77 %), mais également d'autres CAT (11 %), du secteur psychiatrique spécialisé (8 %), ou de leur famille.

Leur déficience principale porte sur le retard mental, associé, le plus souvent, à différentes pathologies mentales surajoutées et également des handicaps physiques liés à l'altération des capacités sensorielles, motrices ou des maladies (*épilepsie notamment*) et impliquent dans la plupart des cas des contre-indications médicales à l'occupation de certains postes de travail (*en particulier sur machine ou en station debout*).

Par sa situation géographique, le CAT a recruté sur l'ensemble du département. Aussi, les ouvriers sont-ils principalement logés en foyer d'hébergement (73 personnes dont 33 en UVE - Unités de vie Extérieures). Neuf ouvriers rentrent quotidiennement dans leur famille et un seul possède sa maison. Enfin, cinquante-quatre ouvriers bénéficient d'une mesure de protection des majeurs (*tutelle ou curatelle*).

Sur la figure suivante, on distingue clairement l'effet rééquilibrant de l'extension d'agrément de mille neuf cent quatre-vingt-quinze qui a permis de recruter des jeunes travailleurs qui sortaient d'IME ou qui y étaient maintenus⁴⁸, conformément à l'amendement Creton qui permet de maintenir en IME des jeunes adultes qui ont une orientation CAT au-delà des vingt ans s'ils ne trouvent pas de place.

⁴⁶ Synthèse régionale 2002 – DRASS de Bretagne, 31 décembre 2002.

⁴⁷ La proximité avec le foyer d'hébergement a permis d'aménager quelques temps partiels.

⁴⁸ l'article 22 de la Loi n° 89-18 du 13 janvier 1989 (*Diverses mesures d'ordre social*) qui a modifié l'article 6 de la loi d'orientation en faveur des personnes handicapées du 30 juin 1975 et créé l'alinéa dit « amendement Creton ».

On peut également visualiser le décalage progressif de l'âge de la population dû à la grande stabilité des travailleurs.

La représentation graphique des âges⁴⁹ prend la forme suivante :

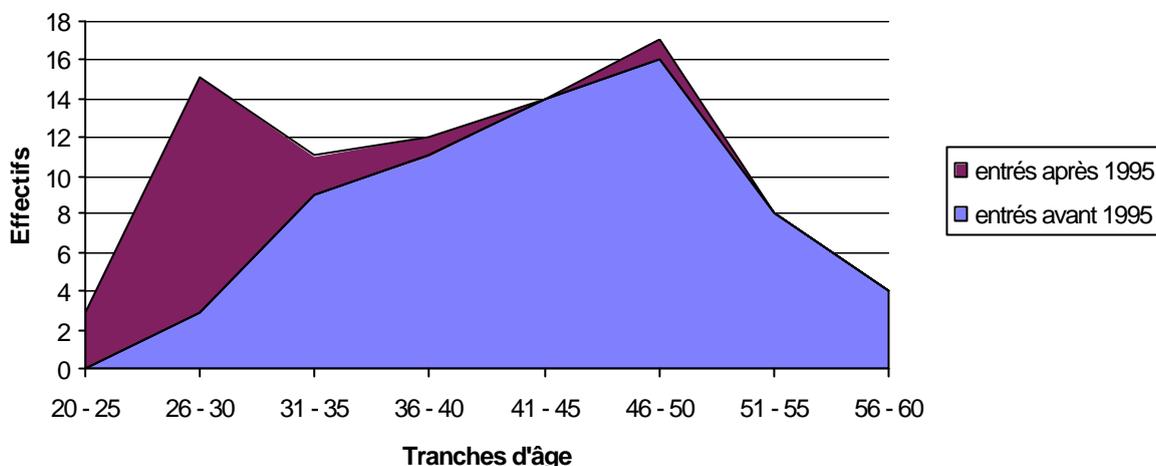


Figure 3 : courbe des âges

Conformément à son agrément, l'établissement accueille une population mixte composée de 59 hommes et 23 femmes.

La moyenne d'âge s'établit aujourd'hui à 40,1 ans et 35,4 % de l'effectif a plus de 45 ans (30,12 % en 2002). Une comparaison avec les derniers chiffres nationaux connus (18 %) reflète bien l'ancienneté du CAT Les Bruyères⁵⁰.

La pyramide des âges nous permet de distinguer la répartition selon les sexes :

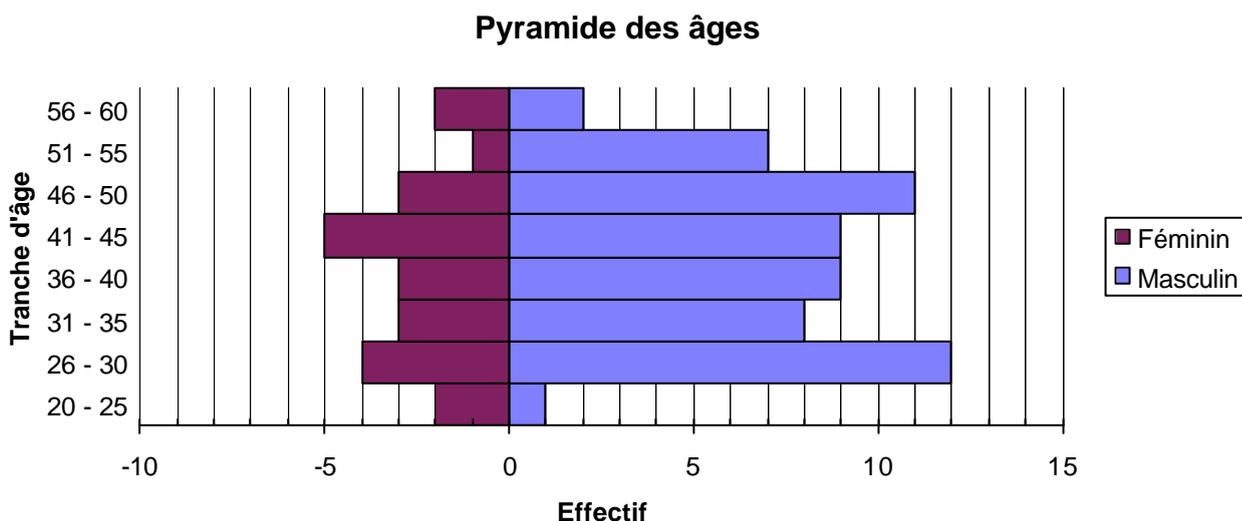


Figure 4 : pyramide des âges

⁴⁹ Dernière mise à jour le 16 août 2004.

⁵⁰ Tableau de bord des Centres d'Aide par le Travail – synthèse nationale – exercice 1999.

Si nous comparons les données relatives à l'âge de la population accueillie en CAT (Bretagne, départements 22, 29, 35, 56 et le C.A.T.)⁵¹ :



Figure 5 : comparaison des âges

Nous pouvons constater le décalage de population du CAT «Les Bruyères » : Il y a moins de jeunes et plus de travailleurs ayant dépassé quarante-cinq ans. Ils représentent près du tiers de la population.

1.4.2.1 Une augmentation inéluctable des travailleurs handicapés âgés.

Comme le CAT n'a pas encore quarante années d'existence, il n'y a quasiment pas de flux de sortie. L'effet des départs en retraite ne se fera sentir que dans une dizaine d'années. La projection effectuée sur les vingt ans à venir, en prenant comme hypothèse de base des admissions à vingt ans et des départs à soixante ans et à effectif constant, nous le montre clairement sur le graphique suivant :

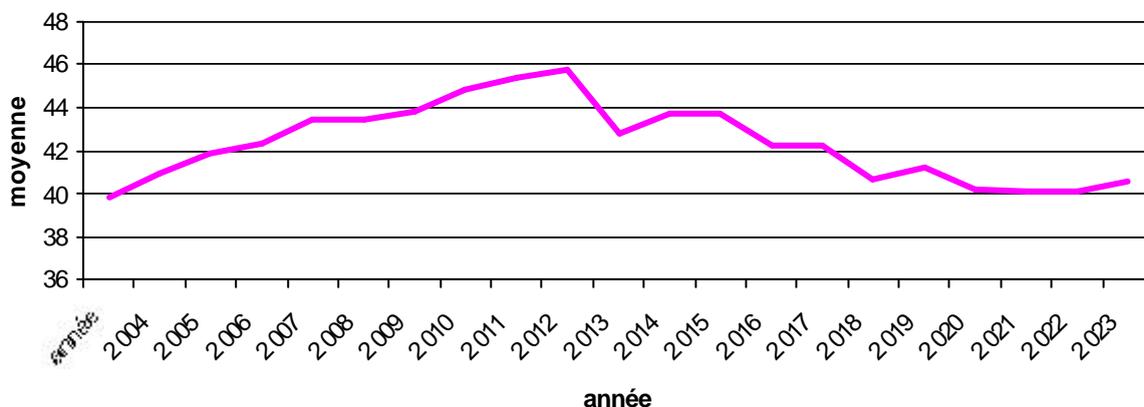


Figure 6 : prévision d'évolution de la moyenne d'âge

⁵¹ Synthèse régionale 2002 – DRASS de Bretagne, 31 décembre 2002.

Nous constatons une forte augmentation jusqu'en 2013 puis un infléchissement de la tendance, cependant il nous faudra attendre 2022 pour retrouver le niveau d'âge moyen actuel. En comparant l'évolution des groupes <jusqu'à 45 ans inclus> et les <plus de 45 ans>, on obtient le graphique suivant :

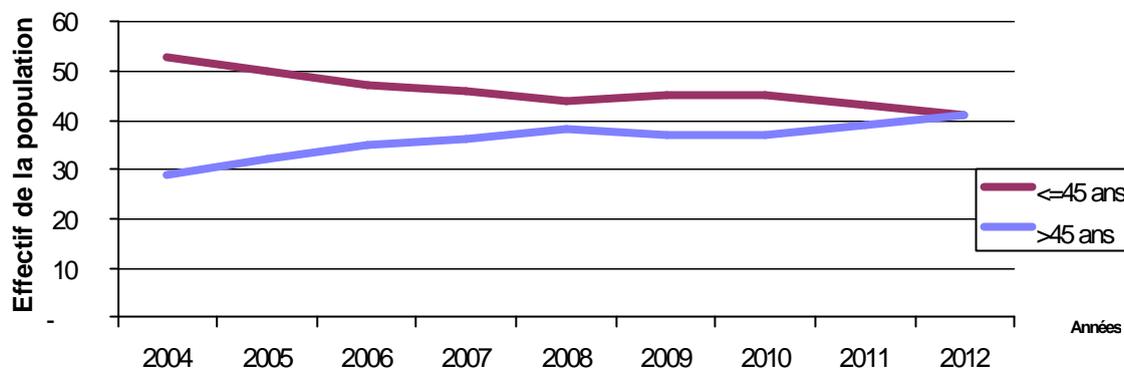


Figure 7 : inversion des classes d'âge

En 2012, 50 % des usagers auront de plus de 45 ans⁵².

1.4.3 Le fonctionnement de l'établissement est résolument tourné vers le modèle de l'entreprise

Le CAT propose des situations professionnelles adaptées aux travailleurs handicapés. Pour cela, l'établissement a développé cinq métiers : la menuiserie, les espaces verts, le conditionnement d'écorces de pin, l'entretien de locaux, les petits travaux à façon.

Chacun de ces ateliers offre des postes diversifiés permettant à chaque ouvrier d'exprimer ses capacités productives. Ce « panachage » de difficultés permet de respecter les besoins et aptitudes de chacun.

Leur développement professionnel s'appuie sur les notions de « métier » et d'« identité professionnelle » qui fournissent un socle identitaire stable. Celui-ci permet de se projeter dans l'avenir et savoir où l'on veut aller à plus long terme. Ce sont ces projections qui sont au cœur du dispositif de projet personnalisé.

Conformément aux critères de la circulaire 60 AS (*art.121*), les ateliers ont vocation à produire de la valeur ajoutée. Pour cela, nous développons une technicité réelle et nous nous situons en interlocuteurs professionnels face aux clients potentiels.

Les soutiens de type 1 sont dispensés soit en cours de production, soit à l'occasion d'actions spécifiques menées par les moniteurs d'atelier, soit par des formateurs extérieurs.

⁵² Cf. annexe 2.

1.4.4 La formation professionnelle des travailleurs handicapés

Nous avons souhaité connaître le plus en amont possible les souhaits et les aptitudes des travailleurs aussi, avec l'IME voisin, nous avons mis en place un programme de formation en alternance. Ce programme est évolutif en durée et en accompagnement.

Ces jeunes vont également faire des stages dans d'autres CAT, ce qui leur permet d'affiner leur choix de métier et de lieu de travail et de préparer un projet de vie.

Une fois admis au CAT, les travailleurs bénéficient d'actions de formation individuelles et collectives, internes ou extérieures pour favoriser le développement et le maintien des compétences.

Ce programme de formation professionnelle est financé par le plan de formation annuel (*PAUF - TH*). Ce dernier est alimenté par un prélèvement sur la masse salariale des travailleurs qui va au-delà des exigences légales (*1,60 % sur les salaires directs atelier et le complément de rémunération*). En effet, le prélèvement des cotisations pour la formation continue sur le complément de rémunération prévu dans la loi d'orientation du 30 juin 1975 n'est plus couvert depuis 1983⁵³, aussi l'association a-t-elle décidé de transférer cette charge sur les résultats de la production.

Ce supplément de cotisation est loin d'être négligeable puisque nous pouvons le chiffrer à 7 850 € par an sur une cotisation formation annuelle de 10 700 € (73 %).

1.4.5 Un ratio d'encadrement favorable, orienté sur l'accompagnement direct des travailleurs

L'effectif d'encadrement professionnel agréé par l'autorité de contrôle et de tarification (*DDASS*) est de 16,35 équivalent temps plein (ETP) ce qui donne un ratio global d'encadrement de 0,204 qui est en conformité avec les directives officielles (0,20). Nous pouvons rappeler que la moyenne nationale s'établissait en 1999 à 0,196, ce qui nous situe très légèrement au-dessus.

Ce personnel est réparti à 70 % sur des fonctions d'encadrement soit :

- ☞ Un chef d'atelier et 10,5 moniteurs.

Le reste du personnel se répartit comme suit :

- ☞ La fonction médico-sociale est assurée par une psychologue à mi-temps.
- ☞ La fonction administrative est assurée par une secrétaire et une comptable.
- ☞ Les services généraux représentent 1.2 E.T.P. pour le ménage et la restauration.

☞ La direction compte pour 1 E.T.P. sur le site et 0,15 E.T.P. à la direction générale.

Le ratio d'encadrement direct atelier est de 0,130 (1 moniteur pour 7,6 travailleurs) par comparaison avec la moyenne nationale 1999 qui s'établissait à 0,122 (1 moniteur pour 8,2 travailleurs). On peut donc constater que l'établissement est correctement doté.

L'importance accordée à la fonction technico-éducative résulte, en partie, du choix de l'ouverture de l'atelier de Ploërmel qui a provoqué un déséquilibre d'encadrement (2 moniteurs pour 17 ouvriers). Ce site ne disposant pas de foyer d'hébergement, nous ne pouvons y inscrire que les travailleurs suffisamment autonomes pour vivre en appartement. Ce point freine le rééquilibrage de l'effectif.

1.4.6 Un mode de financement qui tend à augmenter les exigences de productivité des ateliers

Le budget social est en déficit structurel chronique. Celui-ci est dû au non-financement partiel de l'organigramme agréé. De plus, le financement du groupe 1 des dépenses (*achats*) n'a pas été revalorisé depuis 1996.

Le passage de la dotation globale de financement (*DGF*) en mode dit « d'enveloppe fermée », c'est à dire une dotation strictement limitative des dépenses, pose à court terme la question de la pérennité de la structure s'il n'y a pas auparavant rebasage de celle-ci.

Le non-financement à hauteur de 90 000 € par an du poste personnel appellerait des mesures drastiques de gestion. La compression des effectifs à cette hauteur n'est absolument pas envisageable en ce qu'elle nuirait complètement à la qualité de la prise en charge. Les ratios montrent d'ailleurs que nous ne sommes pas anormalement dotés.

Cette absence de cohérence entre le budget nécessaire et la dotation accordée interroge la vocation médico-sociale de l'établissement. Comment remplir notre mission si l'Etat ne nous en donne pas les moyens ?

Le seul moyen de rétablir la situation financière passe par la conclusion d'un contrat d'objectifs et de moyens, comme prévu par la loi du 2 janvier 2002. La direction générale de l'association est en cours de négociation sur ce point avec l'autorité de contrôle et de tarification.

Le budget annexe de production est excédentaire tous les ans. Cependant, il constitue un financement non pérenne puisqu'il est entièrement assujéti aux fluctuations des marchés commerciaux. Il est destiné à être redistribué aux ouvriers du CAT et à financer les investissements de production.

⁵³ Circulaire D.E. n° 8/83 du 31 janvier 1983, dite circulaire Le Garrec.

Conformément à l'accord de 1989, nous versons aux travailleurs handicapés un salaire direct atelier moyen supérieur à 15 % du SMIC (17,8 % sur une base 39 h.). Par comparaison, la moyenne française s'élevait à 12,33 % du SMIC en 1999.

Envisager un transfert de charge entre le budget principal et le budget annexe de production ne pourrait que se répercuter sur les usagers en terme de qualité d'accompagnement et de productivité, alors même que l'évolution de la population ne va pas dans le sens d'un développement de la compétitivité.

CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE

La mise à jour des mécanismes à l'œuvre dans la société met en évidence la construction progressive du secteur du travail protégé qui a abouti au système actuel. Cette exploration nous a montré qu'il n'est pas figé, mais au contraire en pleine évolution, et qu'il m'est indispensable de comprendre les enjeux de cette mutation.

La notion d'aide par le travail a pris différents sens au fil du temps : de thérapeutique, dans la loi de 1957, le travail devient moyen d'intégration dans la loi de 1975 et moyen d'accession à la citoyenneté dans la loi de 2002. Cette aide est fondée par des représentations sociales qui font du travail le grand intégrateur et le principal vecteur d'identité dans notre société.

Le statut spécifique de travailleur handicapé a bien assuré sa fonction de protection telle qu'elle avait été pensée lors de la promulgation des lois fondatrices du secteur. Il a permis la protection et l'insertion des personnes handicapées mentales dans le monde du travail malgré une concurrence de plus en plus sévère. Il constitue une discrimination positive, or, l'intégration européenne qui s'effectue sous la prééminence du modèle libéral anglo-saxon prône l'égalité de traitement pour tous et la non-discrimination. De fait, l'idée de l'intégration dans le milieu ordinaire fait peu à peu son chemin mais il faut que les mentalités évoluent.

Si la loi a produit un effet pervers de mise à l'écart de la société, c'est parce-que la société est exclusive et ségrégative. La loi est faite pour équilibrer les chances et échapper à la loi du plus fort. Sans dispositif contraignant ou fortement incitatif, il ne fait pas de doute que l'entreprise ne ferait aucun effort pour les intégrer.

La formation continue et la VAE constituent des leviers importants pour le développement de l'employabilité et permettent au salarié de devenir acteur de son parcours professionnel, cependant si les trajectoires professionnelles découlent des aptitudes et des compétences reconnues de l'individu, elles dépendent aussi fortement des facteurs liés à la vie hors travail et à la santé. L'étude de population a mis en évidence le décalage des aptitudes des travailleurs handicapés accompagnés au CAT avec les exigences de la société productive et un phénomène massif d'avancée en âge qui génère de nouveaux besoins en matière d'accompagnement.

Toute institution à besoin de moyens pour réaliser ses objectifs, or le climat économique porte au désengagement de l'État et rend nécessaire un recentrage sur son « cœur de métier ». Ceci est une raison de plus pour bien définir son métier et ses objectifs.

Je vous propose de voir dans la deuxième partie comment l'évolution des attentes et besoins des travailleurs handicapés conjuguée à l'évolution des attentes de la société font problème au CAT Les Bruyères.

2 - L'AIDE PAR LE TRAVAIL AU CAT LES BRUYERES : UNE INTERPRETATION RESTRICTIVE DE LA MISSION A CREEE UN DECALAGE AVEC LES BESOINS DES USAGERS

2.1 UNE ASSOCIATION GESTIONNAIRE LOI 1901 D'ORIGINE PARENTALE, GARANTE DE LA PROMOTION ET DE LA SECURITE DES USAGERS

Les associations ont été en grande partie à l'origine de la loi de 1975 en faveur des personnes handicapées et particulièrement l'UNAPEI (*Union Nationale des associations de parents et amis des personnes handicapées mentales*) fondée en 1960. Cette association est issue de la fédération des premiers « Papillons blancs » créés par Léonce Malecot en 1950, intitulés « Œuvre de défense et de protection de l'enfance déficiente ».

Elles ont travaillé à la mise en place du dispositif médico-social de protection qui s'est déployé depuis lors. L'origine parentale et la vocation de protection des enfants ont fortement orienté les développements du dispositif.

2.1.1 La non-lucrativité et la solidarité : deux points forts dans l'accompagnement des adultes en situation de handicap dans le monde du travail

La force du mouvement associatif réside, nous dit Patrick Viveret, dans le fait que, ne disposant pas de pouvoir ni d'argent, il doit nécessairement se construire sur des logiques de coopération⁵⁴. L'association assure le lien social entre les adhérents et se consacre au bien de tous. La non-lucrativité est une dimension fondamentale pour la gestion de nos établissements. Outre qu'elle permet de drainer les ressources financières directement au profit des usagers, elle inscrit la mission de l'association dans une culture du don comme dynamique d'échange⁵⁵.

L'adhésion relève d'un choix personnel. Cet engagement peut se faire à minima par le règlement d'une cotisation mais peut également déboucher sur une véritable participation au processus de décision par le biais des élections internes.

La finalité de l'association n'est pas de réaliser du profit en assurant une prestation de service, mais bien de réaliser un acte de solidarité et d'humanité en rassemblant des personnes concernées par une même problématique. Elle repose sur le principe

⁵⁴ VIVERET P. Les politiques publiques. *Les cahiers de l'actif*, novembre/décembre 1997, volume 1, n° 258/259, pp 27-42.

⁵⁵ PROUTEAU L. *Les Associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*. Rennes, Les PUR - Presses Universitaires de Rennes, 2003. 211 p.

démocratique un homme - une voix. Le débat interne permet l'émergence du bien commun qui rassemble les adhérents, celui qui fonde l'objet de l'association.

A l'ADAPEI du Morbihan, cet objet est formalisé et communiqué au travers de la charte associative. Elle s'est fixé comme but de donner aux personnes handicapées mentales les moyens :

- ↳ de leur épanouissement et de leur bien être physique et moral ;
- ↳ du développement maximum de leurs potentialités ;
- ↳ de leur autonomie ;
- ↳ de leur participation à la vie de la cité ;
- ↳ Favoriser entre les familles et les professionnels un partenariat équilibré, basé sur l'intérêt de la personne handicapée mentale.

Certes, cette association est principalement composée de parents qui sont concernés au premier degré par l'avenir de leur enfant, mais elle est également ouverte à la société civile tout entière.

Néanmoins, la spécificité du secteur sanitaire et social, délégué majoritairement, jusqu'à ce jour, au mouvement associatif, est menacée.

2.1.2 Un contexte de libéralisation des services qui menace les initiatives bénévoles

L'accord général du commerce des services (AGCS) de l'organisation mondiale du commerce (OMC), ratifié par la loi 94-1137 du 14 décembre 1994, a pour objectif de parvenir à la libéralisation tous les secteurs du service, à l'exception de ceux qui sont fournis par le pouvoir gouvernemental. L'accord de 1994 porte sur cent-soixante services dont les services de santé et les services sociaux⁵⁶.

Pour le moment, la reconnaissance de l'intérêt général de nos associations nous met à l'abri de cette directive *Services* puisqu'il y a délégation de la puissance publique⁵⁷, cependant, Jean-Michel Belorgey⁵⁸ rappelle que la reconnaissance d'utilité publique ne touche que 2000 associations sur 880 000 associations déclarées en 1999, et qu'il croyait plus volontiers au statut d'*entreprise à vocation sociale*, sauf à défendre la spécificité associative qui repose

⁵⁶ L'AGCS, arme économique de l'Empire. *Réseau voltaire* [en ligne] 11 mars 2003 [consulté le 21/08/04] disponibilité : <<http://www.reseauvoltaire.net/article9298.html>>

⁵⁷ BELORGEY JM. Perspectives de l'évolution de la loi 1901 dans le secteur médico-social. In *S'engager pour innover. 3^{ème} colloque de l'USAS*, novembre 2000. Marseille. Rennes, éditions ENSP, 2001.

⁵⁸ *Ibid.* p. 34.

sur une véritable démocratie et personnalise les relations avec les usagers, dans un rapport de proximité et de considération particulier.

La marchandisation du social est donc possible à partir de cet accord. D'ailleurs, la privatisation du secteur des personnes âgées est déjà en cours, entraînant de fait un traitement à deux vitesses entre les personnes solvables et les autres.

De fait, les usagers des CAT ne sont généralement pas solvables, c'est pourquoi nos établissements fonctionnent sur des deniers publics et c'est sans doute aussi pourquoi les investisseurs privés ne se sont pas rués sur le secteur.

Cependant cette politique de libéralisation des services est en cours et va certainement percuter nos modes de fonctionnement. Fabrice Traversaz le souligne clairement :

Les associations d'action sociale sont bel et bien confrontées à la question du renouveau de leurs modes d'organisation comme de leurs projets⁵⁹.

La montée de l'individualisme laisse chacun face à ses choix personnels et conduit progressivement à la désaffection des engagements militants, menaçant de fait, la pérennité de nos associations en les délégitimant.

Je ne développerai pas ici la question du bénévolat et du professionnel, qui renvoie à des valeurs extrêmement différentes et contradictoires qui peuvent parfois provoquer des incompréhensions et des tensions entre les deux parties, sinon pour signaler, qu'en outre, dans les associations parentales, ces bénévoles sont aussi les employeurs. Cette question doit être renvoyée à la représentativité du président. Par le mandatement des électeurs, il doit être le seul « Employeur ». Il peut déléguer une partie de cette compétence à un directeur général ou à un directeur selon la taille de l'association ; ce qui ramène à la question centrale de l'interaction et de l'équilibre des pouvoirs entre le président et le directeur (*point que je n'aborderai pas dans ce mémoire car hors du propos*).

2.1.3 L'établissement dans le dispositif associatif : une logique de filière

Plus de la moitié des places gérées par l'association le sont au travers des CAT et de l'Atelier protégé. Si on y ajoute l'hébergement des ouvriers des CAT, cette part représente près des trois-quarts.

La multiplicité des structures gérées par l'association permet aux enfants pris en charge en IME de passer en IM-Pro. et, pour ceux qui le peuvent, de rejoindre le milieu ordinaire de

⁵⁹ HAERINGER J., TRAVERSAZ F. *Conduire le changement dans les associations*. Paris : Dunod, 2002. 244 p.

travail. Pour les autres, l'orientation peut se faire en direction de l'atelier protégé ou du CAT si la COTOREP leur a reconnu un handicap suffisamment important.

Munis du « passeport COTOREP », les parents sollicitent une place pour leur enfant. D'ailleurs, pour certains, peu leur importe la nature du travail proposé, il s'agit de trouver avant tout une prise en charge, un placement. A cet égard, nous pouvons constater que le projet parental n'est pas toujours celui de l'enfant. Nous savons quel traumatisme et quelles souffrances engendrent la survenue du handicap, et ces parents ont légitimement droit à une prise de relais, au soulagement apporté par la prise en charge en institution. Leur demande est souvent d'ordre sécuritaire, le milieu ordinaire étant perçu comme agressif, dangereux.

Parvenue à l'âge adulte, la personne handicapée mentale reste souvent très dépendante de sa famille, au moins sur le plan affectif. Elle est très souvent assimilée à un enfant, quel que soit son âge et son autonomie. Leur plus grande difficulté, c'est de se voir reconnaître comme adulte, responsable, citoyen ; en un mot **acteur** de leur vie.

En tant que professionnels, nous tentons toujours de faire émerger la parole du stagiaire, le sujet acteur de son désir car comment construire un projet d'accompagnement professionnel sans sa participation active ? La qualité de la trajectoire professionnelle dépendra largement de cette phase initiale de prise de contact, de stage et de période d'essai.

2.1.4 Les professionnels face aux travailleurs handicapés et aux familles : une position d'intermédiaire

Notre mission consiste à promouvoir et à défendre l'altérité de la personne handicapée ; à la respecter dans sa dimension d'être humain à part entière, comme notre alter-ego. Cette posture nous amène parfois à prendre des positions différentes de certains parents en ce qui concerne le déroulement de la carrière de leur enfant.

Les « petites » décisions du quotidien ne posent pas de problèmes. Les points conflictuels peuvent apparaître lorsqu'il y a une décision importante à prendre : l'admission, parfois le choix d'un métier, un changement d'atelier, de lieu de travail, l'évolution vers l'entreprise adaptée ou, à l'autre extrémité, envisager une réorientation vers un milieu plus adapté...

Tous ces moments rendent nécessaire la collaboration avec les familles des usagers, fussent-ils « *majeurs et vaccinés* ».

L'accompagnement des trajectoires professionnelles nous pose en intermédiaire, parfois en porte-parole, en négociateur, entre le travailleur et sa famille ; avec le risque, à notre tour, de parler « à la place de ».

Cependant ces familles se font de plus en plus discrètes. Nous avons vu qu'un âge moyen élevé caractérisait la population accueillie. Le corollaire en est un âge important des familles. De nombreux décès se sont déjà produits et plus d'un quart des travailleurs du CAT sont orphelins de père et de mère (28%); un tiers ont perdu l'un ou l'autre parent.

J'ai de plus en plus de difficulté à les rencontrer car, trop âgés, ils ont des difficultés de déplacement. Dans un certain nombre de cas, les fratries ont pris le relais ; dans d'autres cas, j'ai affaire au tuteur.

Ce contexte nous amène à prendre en compte une nouvelle dimension de la mission : l'accompagnement de l'évolution des liens familiaux et du travail de deuil.

2.2 UN FONCTIONNEMENT EN PARTIE INADAPTE AU REGARD DE L'EVOLUTION DES BESOINS DES TRAVAILLEURS HANDICAPES

L'injonction faite aux CAT de se transformer en passerelles vers l'emploi ordinaire appelle de ma part deux remarques quant à son application.

D'une part, elle ne tient aucun compte des réalités des besoins des personnes accompagnées. Le discours ambiant tient beaucoup trop de l'incantation et de la prise de position idéologique mais ne propose aucune solution alternative pour les personnes qui ne peuvent y accéder, ou alors concède, du bout des lèvres, que le CAT a quand même un rôle à jouer pour les plus éloignés du monde du travail ordinaire.

En outre, les CAT ne sont pas des centres d'apprentissage ni des « ANPE bis ». Gérard ZRIBI nous rappelle à cet égard que les CAT n'ont pour fonction :

Ni d'assurer une préparation et une formation professionnelles à leurs travailleurs handicapés, ni de leur trouver un emploi dans le monde ordinaire du travail⁶⁰.

2.2.1 L'établissement ne parvient pas à remplir ses obligations en matière de sortie vers le milieu ordinaire

La loi de 1987 a fixé aux entreprises l'objectif d'intégrer dans leurs effectifs 6% de travailleurs handicapés. En réalité, celui-ci n'a jamais été atteint et les derniers éléments statistiques disponibles révèlent un taux d'emploi de 4,1%⁶¹, principalement des personnes ayant des handicaps physiques ; les handicapés mentaux occupant un nombre infime de ces emplois⁶².

⁶⁰ ZRIBI (2003). *op. cit.* p. 60.

⁶¹ DARES – Premières synthèses n° 47.1, novembre 2002.

⁶² ZRIBI G., SARFATY J et al., *Construction de soi et Handicap mental*. Rennes : Ed. ENSP, 2000. 224 p.

Paradoxalement, ce sont les petites entreprises de moins de vingt salariés qui réalisent le plus d'intégration, alors quelles ne sont pas soumises à l'obligation légale.

L'autorité de contrôle et de tarification a également fixé aux CAT un objectif annuel d'intégration en milieu ordinaire de travail de 4%⁶³, les posant en acteurs sociaux d'intégration. Cependant, les résultats obtenus ne sont pas ceux escomptés puisque le taux national officiel se situe aux alentours de 0,6% pour 2003. Ce résultat est stable depuis plusieurs années.

En ce qui concerne le CAT Les Bruyères, très peu de travailleurs sont réellement capables d'évoluer vers des structures moins protégées ou le milieu ordinaire de travail. La dernière promotion en atelier protégé remonte à 2002. Depuis, un autre essai a été tenté, sans succès, la personne n'étant pas suffisamment motivée.

Ce faible taux de sortie s'explique, sans aucun doute, par la gravité du handicap professionnel reconnue par la COTOREP, et probablement aussi, en raison de la situation géographique du CAT, situé en milieu rural, qui le place loin de toute industrie développée.

D'autre part, ces travailleurs n'ont aucun diplôme professionnel. Seule, une jeune femme, actuellement en période d'essai, a obtenu un CAPA. employée familiale, or nous savons que la plupart des employeurs réclament des diplômes à l'embauche.

2.2.2 Le manque d'autonomie sociale des travailleurs constitue un frein à l'insertion en entreprise

Une bonne aptitude productive à un poste de travail ne suffit pas pour prétendre intégrer le milieu ordinaire. Il faut pouvoir gérer son autonomie sociale : les transports, faire ses courses, préparer son repas, entretenir son linge, gérer le relationnel avec les collègues de travail, gérer sa solitude, etc. Autant d'exigences qui peuvent être des facteurs limitant.

L'autonomie de déplacement est également limitée. Deux travailleurs seulement ont obtenu le permis de conduire et disposent d'une automobile, trois ont une voiturette sans permis et quatre un cyclomoteur, soit neuf personnes au total (11 %).

⁶³ Circulaire budgétaire 2000-20 du 11 janvier 2000, article I3.1 Taux de sortie: « *Le tableau de bord des CAT pour 1997 fait apparaître que 30 % des travailleurs handicapés sont accueillis dans le même centre depuis plus de quinze ans, que leur taux de sortie vers le milieu ordinaire est très bas : 0,4 %, et que la proportion des personnes âgées de plus de quarante-cinq ans augmente. Cela révèle une forte sédentarité des personnes, qui ne correspond pas à la finalité des centres. La circulaire budgétaire n° 98-1266 du 30 décembre 1998 a fixé un objectif ambitieux de 4 % de sorties par an ; pour l'année 2000, un taux de 2%, s'il était atteint, serait considéré comme une première étape satisfaisante dans la bonne direction.* »

A partir de l'annexe de Ploërmel, nous effectuons une mise à disposition collective sur deux entreprises ; accompagnés en permanence ou partiellement du moniteur⁶⁴. Nous pouvons, à partir de cette expérience, mesurer les obstacles que doivent surmonter les ouvriers handicapés pour pouvoir s'adapter aux exigences de l'entreprise.

Elle montre que le placement en entreprise ne suffit pas ; qu'il faut un accompagnement de l'entreprise et de la personne handicapée pour y parvenir. Du côté de l'entreprise, il faut un interlocuteur, un tuteur qui s'assure de la bonne compréhension des consignes et surtout faciliter les échanges avec les autres salariés ; du côté de la personne, il faut mettre en place un suivi social qui permette d'aplanir les difficultés de tous ordres (*administratif, logistique, relationnel, ...*) qui finiraient par « polluer » la personne au point de réduire à néant le projet d'insertion.

Suite aux premières lois de décentralisation⁶⁵, l'association a choisi de séparer les structures selon les financeurs. A partir de 1988, les directions du CAT et du foyer d'hébergement attenant ont donc été séparées. D'un point de vue pédagogique, cette scission a eu l'avantage de différencier la vie privée de la vie professionnelle et permettre de « sortir » du risque de l'institution totale. La communication entre les deux institutions a volontairement été limitée au minimum nécessaire. Le respect de la vie privée s'est imposé aux professionnels des CAT. Ceux-ci se sont concentrés sur le développement de l'autonomie professionnelle.

Du fait de cette séparation, nous avons considéré que la sphère sociale ne relevait pas de notre champ d'action. Pourtant, lors des mises à disposition en entreprise, nous constatons que ce point constitue un facteur essentiel de réussite aussi nous devons nous poser la question de la pertinence du choix qui a été fait par le passé de laisser les activités de soutiens de second type à la seule compétence du foyer. Celui-ci œuvre dans sa propre logique qui est celle de l'hébergement et des loisirs. S'il travaille la question de l'autonomie sociale, celle-ci n'est pas vue sous l'angle spécifique de l'insertion professionnelle.

⁶⁴ Cette modalité est prévue par le décret 86-510 du 14 mars 1986, modifié par le décret 93-669 du 29 mars 1993.

⁶⁵ Lois Defferre. 1982/1983. Elles instaurent en France la décentralisation, en particulier par la création des régions en tant que collectivité territoriale. « Les communes, les départements et les régions s'administrent librement par des conseils élus ». Il s'agit, comme dans d'autres pays européens de transférer, par une évolution juridique, certains pouvoirs, compétences, moyens à des collectivités territoriales élues. (*infrastructures routières, collèges, lycées,...*).

2.2.3 Des métiers qui sont conditionnés par la concurrence économique régionale

L'Aide par le Travail ne peut fonctionner ... que s'il y a du travail. C'est à partir de cet adage que le projet d'établissement s'est développé. Le premier objectif affiché est d'assurer le plein emploi, par de vrais emplois, pour les travailleurs handicapés.

2.2.3.1 Les activités productives du CAT

Situé dans un bourg rural, il a fallu faire preuve d'imagination et de persévérance pour trouver des activités économiquement viables. L'approche économique du projet d'établissement repose sur une répartition tripartite des activités : un tiers en production propre, un tiers en prestations de service, un tiers en sous-traitance. Ceci afin de diversifier les métiers et pouvoir ainsi proposer différents supports professionnels, en typologie et en difficulté, aux usagers.

La prospection commerciale a débouché en premier lieu sur des prestations d'espaces verts chez les particuliers. A partir de cette ouverture, l'idée de proposer des mobiliers pour le jardin à petit à petit fait son chemin et un atelier de menuiserie s'est développé autour de la fabrication d'abris de jardin et de jardinières. Le sérieux et le professionnalisme mis en œuvre ont permis de décrocher un référencement régional en magasins spécialisés en jardinage. Aujourd'hui nous vendons nos productions sur six départements du grand-Ouest. Un autre atelier s'est développé autour du conditionnement des écorces de pin maritime qui servent de paillis décoratifs dans les massifs. La synergie des deux activités a été consacrée par la constitution d'un service commercial commun qui assure le dynamisme des ventes. Deux autres ateliers sont orientés vers la sous-traitance et les petits travaux à façon : un à Plumelec et un à Ploërmel. Enfin, un atelier entretien de locaux assure cette prestation sur le foyer d'hébergement et l'IME voisins.

A partir de ces supports, le projet pédagogique s'est appuyé sur la notion de métier pour renforcer la construction identitaire des travailleurs en professionnalisant les activités pour faciliter le rapprochement avec le milieu ordinaire.

2.2.3.2 La position difficile de la sous-traitance

La sous-traitance représente la moitié des emplois de CAT en France et cette tendance est à la hausse (*11% de progression entre 1995 et 1999*)⁶⁶. Le CAT Les Bruyères échappe quelque peu à cette règle pour le moment (31 %), mais surtout en raison de son isolement géographique.

⁶⁶ Tableau de bord des centres d'aide par le travail – synthèse nationale – exercice 1999.

Considérés comme des «roues de secours » par les donneurs d'ordres, nous sommes sollicités pour absorber les pointes de commandes ou lorsque les chaînes de production tombent en panne. Ceci conduit à des exigences fortes en terme de délai et de prix : il ne faut pas coûter plus cher que la machine⁶⁷, et je ne mentionne la qualité que pour rappeler, comme chacun le sait aujourd'hui, qu'elle est « normale », dans toute activité professionnelle.

Ces contraintes laissent peu de temps aux apprentissages. D'un point de vue pédagogique, nous sommes plus souvent dans l'accommodation que dans l'assimilation.

Ces marchés sont le plus souvent ponctuels, ce qui laisse de larges plages de temps inoccupées qui sont néfastes en terme d'identité professionnelle. A ce propos, je me rappellerai toujours de la remarque de cette dame qui travaille au CAT et qui, revenant de congés, un lundi matin, me dit la chose suivante :

Ma petite-nièce m'a dit que je retournais, comme elle, à l'école ce matin. Ah non, je lui ai répondu, je ne vais pas à l'école, moi ; je vais au boulot ; je gagne de l'argent ; ce n'est pas la même chose...

Elle avait effectivement raison, ce n'est pas la même chose ! Ils ne sont pas dupes, faire des activités occupationnelles, ce n'est pas travailler.

2.2.3.3 Des besoins de locaux de plus en plus importants

Partout, ces trente dernières années, les entreprises ont diminuées leurs stocks (*qui pèsent sur la trésorerie et génèrent des coûts de gestion et des risques de dépréciation, casse, vol, obsolescence,...*) soit en améliorant leur gestion de production (*kanban, juste à temps, GPAO, ...*) soit en externalisant (*sous-traitance*), et raccourcies les délais de production en développant la flexibilité (*recours aux heures supplémentaires, annualisation, ...*).

La sous-traitance n'échappe pas à ce mouvement d'optimisation. Elle nécessite de plus en plus de volume de stockage, ce qui conduit à financer des entrepôts de plus en plus grands. Car sans stockage, pas de travail.

Par conséquent, le modèle de l'atelier de dix ouvriers avec un moniteur me semble de plus en plus dépassé. Il est irréaliste d'investir dans des capacités de stockage sans renforcement des équipes de production. La crédibilité d'un tel atelier nécessite une grande capacité de réactivité qui ne peut être obtenue que par la mobilisation d'une main d'œuvre

⁶⁷ L'heure de travail est le plus souvent fixée autour d'un €uro ! (*environ 13% du SMIC*). Dès lors, comment rémunérer les ouvriers de CAT à 15 %, compte tenu des autres frais associés (*amortissements de bâtiments, matériels, énergie ...*) ?

importante. La contrepartie d'un tel choix réside dans la constitution d'un portefeuille client suffisamment étoffé pour garantir une charge de travail suffisante toute l'année. Aussi, la pérennité de ce type d'activité repose t'elle le plus souvent sur la proximité géographique avec les donneurs d'ouvrage, sans pour autant être une condition suffisante.

Un chef d'entreprise me proposa un marché d'un volume important sur une base de tarif de 5 F. de l'heure. Comme je tentais de négocier le prix, il me fit remarquer que c'était à prendre ou à laisser ; sinon il envoyait cette production en chine. C'était il y a sept ans de cela et la mondialisation était déjà en route... Depuis cette pression n'a fait que s'accroître.

2.2.3.4 La concurrence du milieu pénitentiaire

Ces dernières années les prisons ont structuré des services commerciaux qui prospectent les entreprises avec des tarifs défiant toute concurrence.

La loi du 22 juin 1987 a réduit la peine à la privation de liberté et abrogé l'obligation faite aux détenus de se soumettre au travail. Aujourd'hui, un droit au travail est institué pour les détenus qui le souhaitent, comme moyen d'apprentissage de la vie libre, comme moyen également de participer à son entretien, à celui de sa famille, et d'indemniser ses victimes. Cependant, l'article 720 du code de procédure pénale refuse au détenu au travail le statut juridique de salarié. Il perçoit un pécule versé par le donneur d'ordre, en général calculé à la pièce, qui lui permet juste de « cantiner »⁶⁸.

Alors, entre être les « coréens » ou les « bagnards » de la France, y a t-il, là encore, un choix de carrière à faire ?

2.2.3.5 Sous-traitance ou infirmerie : un choix souvent ambigu

Ces activités, parce qu'elles proposent du travail posté, assis le plus souvent, et nécessitent en général de faibles capacités cognitives, ont souvent servi d'atelier « refuge » pour les ouvriers qui ne pouvaient plus, momentanément ou durablement, tenir leur poste dans les autres ateliers.

La séparation du foyer et du CAT trouve là aussi une limite. Le foyer considère sa mission comme une prise en charge d'hébergement, c'est à dire de 17 h 30 à 8 h 45 ; le CAT devant assurer une prise en charge de jour. Autrement dit, il n'y a personne en journée au foyer. Il est fréquent qu'un travailleur soit malade le matin et se présente quand même au travail. Le plus souvent nous l'envoyons alors en atelier sous-traitance pour finir la journée.

⁶⁸ Le terme « Cantiner » désigne les achats de première nécessité en prison (*cigarettes, ...*).

Il y a là une conception « garderie » qui ne valorise pas nos activités professionnelles. Autant dire que l'atelier sous-traitance a une image dévalorisée « d'infirmier » ou sont orientés les travailleurs convalescents et les travailleurs vieillissants.

2.2.4 L'avancée en âge des travailleurs handicapés rend nécessaire une réflexion sur la diversification des modes d'accompagnement

2.2.4.1 Des travailleurs qui « décrochent » du travail.

Nous constatons que certains travailleurs parmi les plus âgés ne se retrouvent plus dans le système promotionnel mis en place. Les observations faites sur le terrain ont permis d'identifier vingt-quatre travailleurs qui s'essouffent dans les travaux de production quotidiens et pour qui les tâches confiées n'apportent pas la satisfaction attendue mais les mettent plutôt en souffrance.

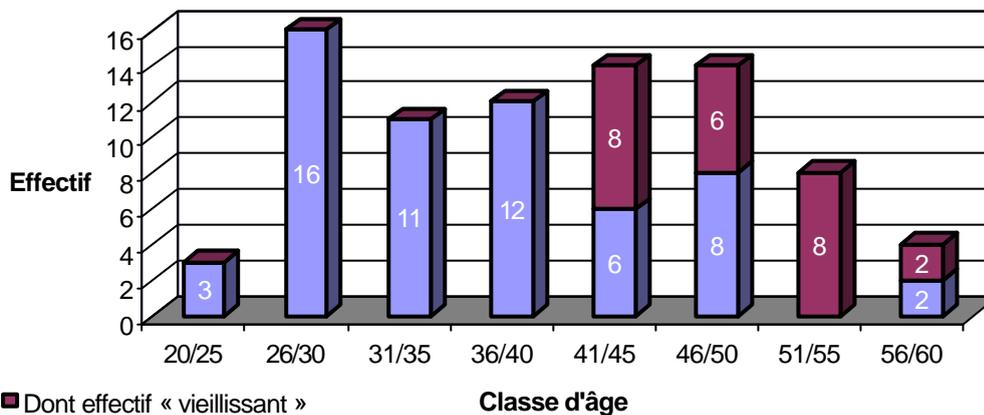


Figure 8 : répartition des travailleurs par classe d'âge

Comme le montre le tableau ci dessus, les ouvriers concernés se retrouvent tous dans le segment des quarante ans et plus. Passé cet âge, soixante pour-cent de la population présente des signes d' « usure » physique et professionnelle, que ce soit des problèmes de dos, des troubles articulaires, des signes de fatigabilité ou de désinvestissement (*figure 8*). D'ailleurs, plusieurs ont demandé à partir en retraite avant soixante ans.

Par commodité, et bien qu'étant conscient du poids des représentations sociales, j'utiliserai, par défaut, le qualificatif de vieillissant pour désigner ces personnes. Celui-ci ne fait pas référence à un âge précis mais plutôt à un ressenti.

Le docteur GABBAI nous met en garde face aux raccourcis de la pensée et aux amalgames qui permettent de confondre les véritables symptômes du vieillissement et ceux de la dépression ou de la déprise qui, eux, ne sont pas irréversibles et doivent faire l'objet de toute notre attention.

Nous avons veillé à ne pas produire d'exclusion interne (*figure 9*) et, pour cela, travaillé à l'adaptation des postes de travail.

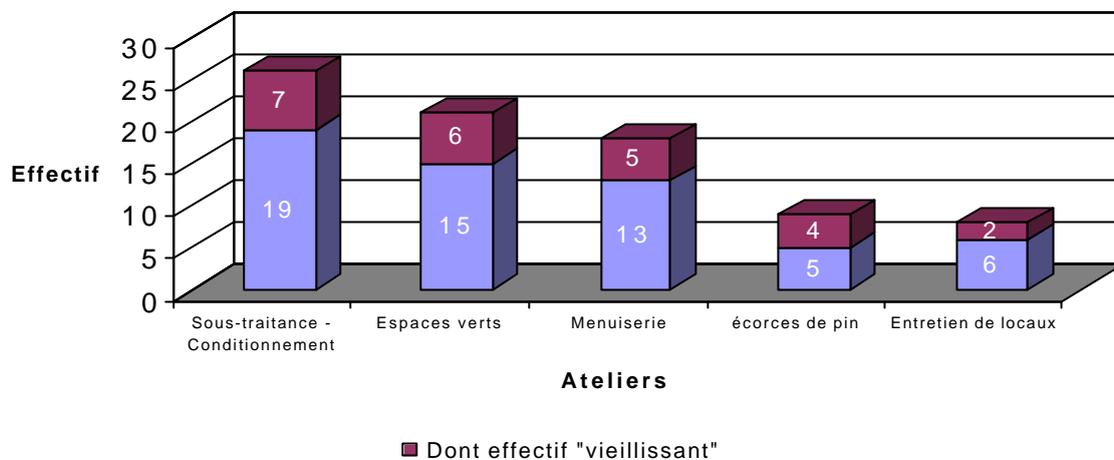


Figure 9: répartition des travailleurs par atelier

Cependant, en faisant ce choix, je ne suis pas sûr que nous répondions correctement aux besoins de tous les travailleurs. Le moniteur, pris par la gestion de la production, ne trouve pas toujours le temps de s'occuper de ceux qui en ont le plus besoin et ceux ci sont parfois un peu délaissés. La différence des rythmes de vie peut accélérer les phénomènes de déprise.

2.2.4.2 Le vieillissement : aspects physiologiques, cognitifs et sociologiques

Le phénomène du vieillissement n'est pas quelque chose d'homogène ni de facile à identifier. Nous savons que sa perception n'est pas liée à l'âge mais résulte de l'état de santé physique, du regard porté sur soi et celui des autres, de la situation sociale, quel que soit l'âge.

La prégnance du système médical a conduit à se représenter le vieillissement comme la détérioration progressive et inéluctable du corps et de l'esprit (*sénescence*) qui conduit naturellement à la mort. Or, ce modèle ne reflète pas toute la réalité et le vieillissement est, en fait, très hétérogène d'une personne à l'autre.

Du point de vue perceptif, les fonctions les plus touchées sont la perception de l'équilibre, la vision et l'audition. Leurs dégénérescences font leur apparition à partir de quarante ans. Les déficits d'audition et de vision entraînent une dégradation générale dans le fonctionnement des activités intellectuelles. Les autres fonctions sont peu sensibles à l'avancée en âge⁶⁹.

⁶⁹ FONTAINE R. *Manuel de psychologie du vieillissement*. Paris : DUNOD, 1999. 240 p.

Les travaux conduits à partir du modèle de l'intelligence fluide et de l'intelligence cristallisée élaboré par le psychologue américain B. Catell⁷⁰ font apparaître une dissociation du vieillissement intellectuel : l'âge n'aurait pas d'influence sur l'intelligence cristallisée qui est liée à la culture et au niveau d'instruction, par contre l'intelligence fluide, liée au biologique, serait affectée plus tôt, un mécanisme compensatoire interne permettant de maintenir un niveau cognitif global stable jusqu'aux environs de soixante-dix ans. (figure 9)

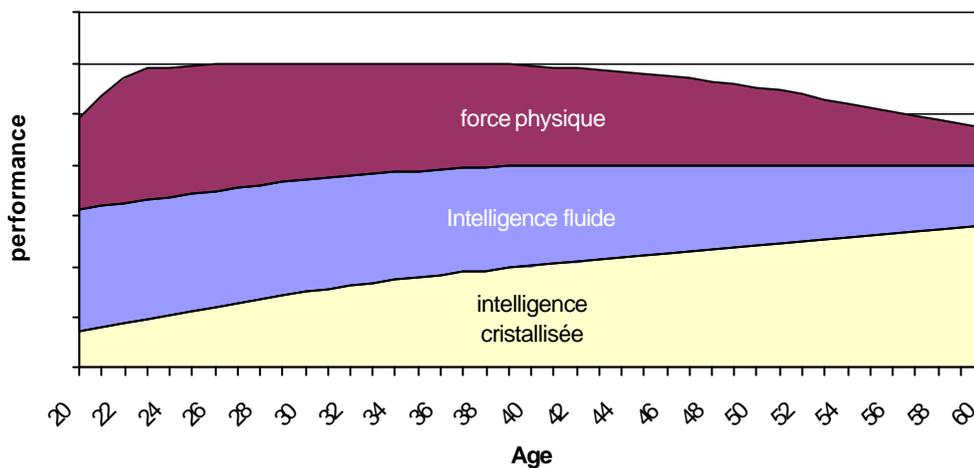


Figure 10 : courbe globale de la performance

Les données sur le vieillissement cognitif, l'approche constructiviste de Piaget⁷¹, ou les travaux de Schaie sur l'importance du statut social⁷² montrent qu'un environnement peu stimulant ou qu'un manque de motivation contribuent à la dégradation des capacités cognitives. De même, ils nous montrent comment la sur-stimulation ou des objectifs trop ambitieux (*productivité, rythme de vie, qualité,...*) peuvent également conduire à la démotivation, au découragement, à la déprise.

L'homme n'est pas seulement un être biologique mais également un être social. A propos du vieillissement, Claude Tapia indique que :

⁷⁰ TAPIA C. (éd.) *Introduction à la psychologie sociale*. Paris : éditions d'organisation, 1996. 246 p.

Il cite les travaux de Catell et Horn qui ont fait apparaître la structure duale de l'intelligence. L'intelligence cristallisée concerne la manipulation mentale des matériels culturels (*angage, ...*) et l'intelligence fluide pour tout ce qui concerne le raisonnement (*manipulation des séries ou des analogies*).

⁷¹ Piaget établit comment le sujet peut, face à l'environnement en tant que source de stimuli intellectuels, choisir de ne pas répondre ou alors modifier ses structures mentales pour s'adapter. C'est le mécanisme d'équilibration qui répond au déséquilibre provoqué par l'environnement.

⁷² FONTAINE R. *op. cit.* p. 119.

Les facteurs qui contrôlent le processus de vieillissement appartiennent à trois catégories différentes et en interaction. La première regroupe les facteurs biologiques qui gouvernent le vieillissement cérébral, la deuxième rassemble les facteurs environnementaux. La troisième est relative à des facteurs individuels du vécu du vieillissement⁷³.

Les facteurs environnementaux sont donc décisifs dans le processus d'avancée en âge. Si, pour Piaget, le vieillissement intellectuel est constitué par un mécanisme régressif de désapprentissage (*on retombe en enfance*), pour Shaie, vieillir constitue une phase de réintégration ; l'activité intellectuelle ne peut se mobiliser que dans des situations qui font sens pour l'individu.

Pour nous en tenir au cadre du travail, la diminution des capacités physiques peut, par exemple, pour un homme constituer une atteinte à l'estime de soi. Selon les ressources mobilisables dans le proche environnement, ces phases seront plus ou moins faciles à surmonter, sinon, on court le risque de voir apparaître des symptômes dépressifs et de repli sur soi.

La sociologie du vieillissement⁷⁴ nous indique comment l'expérience de vieillissement débouche sur une nouvelle identité sociale, résultante de la transaction biographique c'est à dire de l'incorporation des sensations propres (*on se sent devenir vieux*), de l'acceptation de son état (*on ne peut plus réaliser certaines tâches,...*) et de la transaction relationnelle, c'est à dire les interactions humaines (*on est vieux dans le regard, les attitudes de l'autre, ...*) mais également avec les objets (*la nécessité de recourir à des prothèses, ...*).

La transaction biographique conduit à la réorganisation de sa vie (*déprise*), née de la fatigue et du manque d'envie. Ce changement d'identité ne se vit pas comme un cheminement mais comme une rupture. Il y a un avant et un après. La prise de conscience peut être brutale voire traumatique. Cette déprise ne prend pas les mêmes proportions selon qu'on vieillit par l'avancée en âge ou par la dépendance.

La retraite constitue souvent la transition qui marque symboliquement l'entrée dans la vieillesse. Ce moment a régulièrement été considéré comme critique par la perte du statut, du rôle instrumental et la rupture des liens avec le groupe d'appartenance constitué par les collègues de travail.

⁷³ TAPIA C. *op. cit.* p. 232.

⁷⁴ CARADEC V. *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*. Paris : Nathan, 2001. 128 p.

Si l'identité de la personne repose entièrement sur le travail et si elle ne s'est pas projetée dans la retraite, la rupture en sera d'autant plus difficile. A contrario, un projet de vie qui se projette au-delà de « l'horizon retraite » facilitera largement la transition.

2.2.5 La fin de carrière des travailleurs handicapés : une demande de cessation anticipée de plus en plus importante malgré l'absence de dispositif adapté

Selon le dictionnaire du handicap, l'espérance de vie des personnes handicapées mentales s'élève aujourd'hui à cinquante-neuf ans et à cinquante ans et plus pour les mongoliens⁷⁵. Nous constatons que ces moyennes sont inférieures à l'âge habituel de départ à la retraite.

Patrice Bourdelais s'est posé la question de la vieillesse à travers l'histoire⁷⁶. Il émet l'hypothèse que l'on est vieux lors des cinq dernières années de sa vie. Si l'on suit son raisonnement et en partant des chiffres connus de l'espérance de vie, on pourrait dire aujourd'hui qu'une personne handicapée mentale est vieille à cinquante-quatre ans, en moyenne, bien sûr !

Si l'on considère le temps de la retraite comme un temps à soi, un « repos » bien mérité après toute une vie passée à travailler, il me semble qu'il y a là matière à réflexion. Peut-on considérer un Droit à la retraite pour les personnes handicapées mentales ? A partir de quel âge ?

Pour certains, la cessation d'activité devient un objectif annoncé et attendu du projet individualisé. A ce titre, et grâce au nouveau dispositif légal⁷⁷ de départ anticipé, notre doyenne âgée de cinquante-neuf ans vient de faire valoir ses droits à la retraite. Cela faisait trois ans qu'elle attendait impatiemment ce moment. Plusieurs travailleurs ont exprimé ce même désir.

Il en est de même pour les valides : les effectifs de la tranche d'âge 55-64 ans au travail n'ont cessé de diminuer ces dernières années pour atteindre le seuil de 37.9 % en 1998⁷⁸. Cependant, La démographie va venir bouleverser la donne puisque d'ici peu nous allons

⁷⁵ ZRIBI G. (2000) *op. cit.* p. 295.

⁷⁶ BOURDELAIS P. *L'âge de la vieillesse. Histoire du vieillissement de la population.* Paris : Ed. Odile Jacob : 1997. 503 p.

⁷⁷ L'article 24 de la loi n° 2003-775 du 21 août 2003 portant réforme des retraites et applicable selon les modalités fixées par le décret n° 2004-232 du 17 mars 2004 relatif à l'abaissement de l'âge de la retraite pour les assurés sociaux handicapés prévoit la possibilité de cessation anticipée d'activité sous certaines conditions.

⁷⁸ GUILLEMARD A.M. *Informations sociales.* 2000, n° 88. Tableau p. 65, établi à partir des statistiques de la population active de l'OCDE.

assister au départ en retraite des classes d'âges nombreuses d'après guerre et certaines entreprises craignent déjà de manquer de main d'œuvre. Un certain nombre d'entre elles réfléchissent à la façon de maintenir leurs salariés âgés au travail⁷⁹ et nous devons nous poser les mêmes questions et ne pas reproduire les mécanismes d'exclusion propres à l'entreprise. D'autant plus qu'il y a un manque évident de structures spécialisées pour prendre le relais de l'accompagnement.

Certains foyers logement ou certaines maisons de retraite entrouvrent leurs portes, mais sans projet d'accueil vraiment formalisé, or la moyenne d'âge des résidents y est supérieure à quatre-vingts ans ! On peut légitimement penser que les besoins des deux populations ne sont pas totalement compatibles.

2.2.6 Les outils d'évaluation et de suivi des usagers : une nécessité pour anticiper les évolutions

2.2.6.1 L'évaluation MAP / GIR

Le Modèle d'Accompagnement Personnalisé (MAP) est un outil qui a été mis au point par l'UNAPEI à partir du constat que l'application de la grille AGGIR, mise au point pour l'évaluation des personnes en perte d'autonomie, ne parvenait pas à évaluer les besoins d'accompagnement des personnes handicapées mentales.

Cet outil a pour objet d'évaluer ce que la personne peut et ne peut faire seule dans les actes de la vie quotidienne. MAP a déterminé cinq profils discriminants classés de MAP 5 pour les plus autonomes à MAP 1 pour les moins autonomes⁸⁰.

Une évaluation, réalisée par le foyer d'hébergement attenant, avec trente-neuf ouvriers du CAT donne les résultats suivants :

a) En utilisant l'échelle MAP :

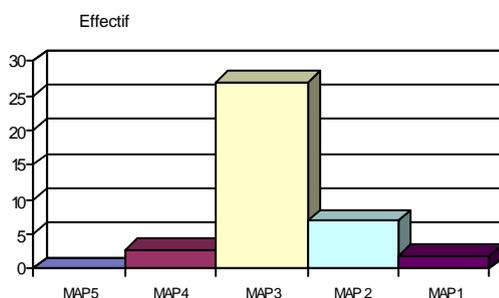


Figure 11 : évaluation MAP

b) en utilisant l'échelle GIR :

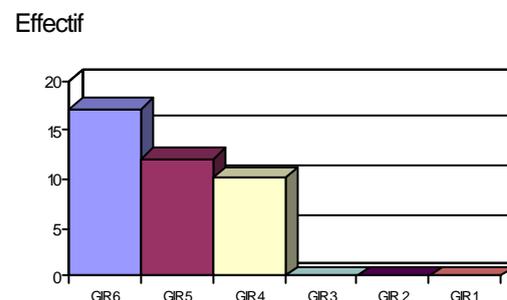


Figure 12 : évaluation GIR

⁷⁹ SCHWARTZ G. L'entreprise et le papy boom, vieillir en travaillant. *Travail & Sécurité*, novembre 2003 n° 634, pp. 23-32.

Il faut remarquer qu'il n'y a aucune personne évaluée en MAP 5 (figure 11) et seulement 3 personnes en MAP 4 (7,7 %), ce qui confirme un faible niveau d'autonomie sociale. Vingt-sept (69,2 %) sont classées MAP 3; deux personnes le sont en MAP 1 (5,1 %), dont une personne souffrant de la maladie d'Alzheimer et qui attendent une sortie du C.A.T.

La grille AGGIR (*Autonomie Gérontologique. Groupes ISO-Ressources*) classe les personnes en perte d'autonomie en six groupes ISO Ressources appelés GIR. Le GIR 6 représente les personnes les plus autonomes et le GIR 1, les plus dépendantes. Le classement GIR recèle moins de surprises ; les personnes sont évaluées entre GIR 6 et GIR 4, indiquant un faible degré de dépendance médicale (figure 12).

c) la combinaison MAP / GIR donne le résultat suivant : (Report des 39 personnes évaluées)

	MAP 1	MAP 2	MAP 3	MAP 4	MAP5
GIR 1					
GIR 2					
GIR 3					
GIR 4	1	4	5		
GIR 5		2	8	2	
GIR 6	1	1	14	1	

Figure 13 : comparaison MAP / GIR

La catégorie MAP 3/GIR 6 est la plus représentée dans le CAT et représente des personnes nécessitant un accompagnement régulier tout au long de la journée mais sans dépendance médicale. Ces mesures ont été effectuées par une équipe totalement indépendante du C.A.T., ce qui constitue un gage d'impartialité. Ce travail d'évaluation se poursuit sur l'ensemble de l'effectif.

2.2.6.2 Le projet individualisé

Le projet individuel, apparu pour les enfants lors de la révision des annexes XXIV, le 27 octobre 1989, et généralisé à l'ensemble des institutions par la loi du 2 janvier 2002, est l'instrument privilégié d'évaluation des besoins et attentes de chaque usager.

La démarche de projet individualisé a été mise en place au CAT dès 1995. Elle consiste à évaluer les aptitudes et les compétences du travailleur sur son poste de travail au travers d'entretiens réunissant le travailleur, le moniteur d'atelier, l'adjoint technique, la psychologue.

Une évaluation des points forts et des points à conforter est réalisée à l'aide de l'outil « critères classant »⁸¹. Celui-ci a été initialement impulsé par l'ADIEPH (*Association Départementale pour l'Insertion et l'Emploi des Personnes Handicapées du Morbihan*) lors

⁸⁰ Cf. annexe 5.

⁸¹ Cf. annexe 3.

de la mise en place du Plan Morbihannais 1994-1996 en faveur de l'Emploi des Travailleurs Handicapés. Il avait pour finalité de constituer un outil d'évaluation commun facilitant les rapprochements entre les établissements, et entre les établissements et la COTOREP. Il a été mis au point par Marc Brunet⁸² qui s'est lui-même inspiré des travaux de Jean Le Boulch sur la psycho-cinétique⁸³.

Cet outil est au cœur de la démarche de projet. Il établit une base d'échange commune qui permet de négocier les axes de progrès avec la personne, au cours de la rédaction du projet individualisé, au regard des items choisis et du niveau à atteindre. Le moniteur définit les moyens qui lui sont nécessaires à l'accompagnement du projet et ces derniers sont validés par la direction. Des bilans intermédiaires permettent de suivre l'évolution des projets.

Ces objectifs prennent valeur d'engagement réciproque. L'établissement s'engage à fournir les moyens nécessaires pour atteindre les objectifs, l'utilisateur s'engage à faire les efforts nécessaires. Ces engagements sont formalisés par la signature d'un document remis à chacune des parties intéressées (*usager, établissement, famille ou représentant légal*). Nous avons là la base du contrat de soutien et d'aide par le travail, version adaptée aux CAT du contrat de séjour, prévu par la loi 2002-2 et dont nous attendons la sortie du décret d'application.

L'application de cet outil d'évaluation permet aujourd'hui de visualiser l'évolution de chaque travailleur sur plusieurs années. Nous pouvons y lire les évolutions sur les quatre axes mesurés.

Exemple : Joël, 51 ans, atelier conditionnement.

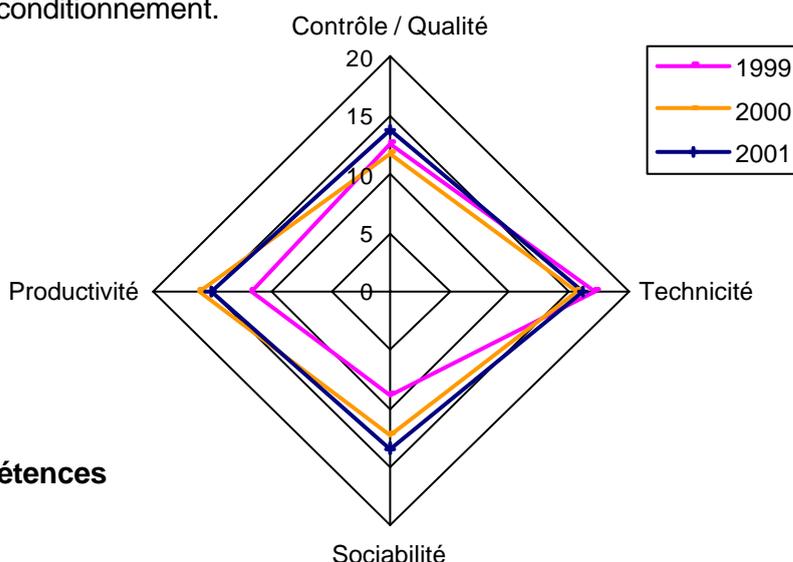


Figure 14 : graphe des compétences

⁸² Marc BRUNET, Ingénieur des Arts et Métiers, consultant de l'aide sociale et des entreprises, professeur associé au CNAM Paris-Nord, unités A et B d'organisation du travail et de l'entreprise.

Ses deux objectifs principaux portent sur l'amélioration du contrôle qualité et la sociabilité. Nous pouvons visualiser les progrès réalisés depuis 1999 sur le graphique 14.

Cet outil permet de fixer le cadre général d'action pour le moniteur référent. Il lui donne le sens de l'accompagnement à mettre en œuvre et rythme la vie professionnelle en fixant des échéances qui sont des occasions d'échanger et de faire le point sur les difficultés rencontrées lors de l'accompagnement de chaque travailleur, ainsi que sur les réussites et les progrès mesurés.

La faiblesse d'un tel outil repose sur la subjectivité des évaluateurs, c'est pourquoi les résultats sont analysés en équipe pluridisciplinaire. L'utilisation d'un tel outil nécessite également une très bonne compréhension de son fonctionnement et un apprentissage avant de pouvoir être utilisé.

2.3 LE PROJET D'ETABLISSEMENT EST REMIS EN CAUSE PAR L'EVOLUTION DES BESOINS DES USAGERS

2.3.1 La rénovation du cadre d'intervention nécessite la modernisation des relations entre l'institution et les usagers.

La Loi 2002-2 du 2 janvier 2002 dite de rénovation de l'action sanitaire et sociale a remplacé la loi d'orientation de 1975. Elle s'articule autour de quatre axes :

- Elle réaffirme la citoyenneté des usagers en les plaçant au centre du dispositif. Elle met pour cela en place de nouveaux outils qui permettent de moderniser cette relation. Ce sont : le livret d'accueil, la charte des droits et libertés de la personne accueillie, le contrat de séjour ou le document individuel de prise en charge, le recours à une personne qualifiée en cas de conflit, le conseil de la vie sociale, le règlement de fonctionnement, le projet d'établissement.

- Elle redéfinit les missions et met l'accent sur les grands principes qui doivent guider l'action sociale et médico-sociale : le respect de l'égalité de dignité pour tous et l'accès équitable sur tout le territoire⁸⁴.

- Elle organise l'amélioration des procédures techniques de pilotage du dispositif par l'instauration de schémas régionaux et départementaux opposables aux projets. Ces

⁸³ Jean Le Boulch est à l'origine de la psychocinétique ou science du mouvement humain, qui étudie les liens entre les apprentissages et les mouvements du corps, ce qui relie le corps à l'esprit. Elle vise au bon développement du schéma corporel central.

⁸⁴ Articles L116-1 et L116-2 du code de l'action sociale et des familles, (inséré par Loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002, articles 1, 2 et 3, Journal Officiel du 3 janvier 2002).

derniers ne sont plus examinés par ordre d'arrivée mais à l'occasion de fenêtres d'appel à projet.

- Elle instaure un système d'évaluation de la qualité. En pratique, les établissements doivent se doter d'outils de mesure de la satisfaction de l'utilisateur, réaliser un audit interne tous les cinq ans, faire pratiquer une évaluation externe tous les sept ans. Le résultat de cette évaluation conditionnera le renouvellement de l'agrément pour une durée de quinze ans.

Ce nouveau cadre juridique impose des évolutions à l'établissement. La notion de projet est centrale et se décline du projet associatif au projet d'établissement ou de service, jusqu'au projet individualisé.

- Le projet associatif est en cours de rédaction.

- Le projet d'établissement du CAT existe depuis 1993. Il a fait l'objet de révisions régulières qui ont plus été le fait de la direction que d'un travail en équipe.

Il y a donc triple nécessité à refonder ce projet :

- ↳ Vis à vis de la loi, il faut intégrer les nouvelles orientations ;
- ↳ vis à vis de l'association, les nouvelles orientations ne sont pas encore connues,
- ↳ vis à vis de l'équipe, il s'agit de les mobiliser et de les motiver pour mettre en œuvre les changements.

2.3.2 Le manque de formation des moniteurs d'atelier : un frein au changement

2.3.2.1 Une identité incertaine, une évolution de carrière figée, conduisent à l'émergence de stratégies personnelles nocives pour le climat social.

L'injonction paradoxale d'intégration professionnelle et de protection des travailleurs handicapés trouble l'identité professionnelle des moniteurs d'atelier. Situés au cœur de l'ambiguïté de la mission des CAT, ils en vivent chaque jour les contraintes. Responsables de la production (*qualité, coût, délai, ...*), il faut également accompagner les travailleurs handicapés, prendre en charge la déficience.

Le travail avec les personnes handicapées nécessite l'établissement d'une relation d'intimité. Or, ces moniteurs ont été recrutés sur la base de leur expérience professionnelle, sans aucune exigence en matière de connaissance du handicap⁸⁵, ni de pédagogie, ni de

⁸⁵ Selon la convention collective du 15 mars 1966, pour être moniteur d'atelier, il faut posséder un diplôme de niveau V et de l'expérience professionnelle : CAP et 7 ans d'expérience ou BEP et 5 ans.

secourisme, etc. Toutes connaissances qu'il faudrait posséder pour accompagner le développement et l'épanouissement des personnes en situation de handicap mental.

Le tableau ci-dessous récapitule les formations suivies :

Rang	Cursus scolaire	Formation spécialisée	Classification	ancienneté
1	B.T.S. Diététique	Educateur Technique Spécialisé	1 ^{ère} classe	10 ans
2	B.E.P.A. Espaces verts	Educateur Technique Spécialisé	1 ^{ère} classe	8 ans
3	C.A.P. Espaces verts	Educateur Technique Spécialisé	1 ^{ère} classe	19 ans
4	Certificat professionnel Charpente bois	Educateur spécialisé (Suisse)	2 ^{ème} classe	6 ans
5	C.A.P. employée technique de collectivité	moniteur 2ème classe	2 ^{ème} classe	4 ans
6	B.T.S. Action commerciale	-	2 ^{ème} classe	2 ans
7	B.E.P.A. Espaces verts	-	2 ^{ème} classe	1 ans
8	C.A.P. serrurier	-	2 ^{ème} classe	17 ans
9	C.A.P. Mécanicien d'entretien	-	2 ^{ème} classe	16 ans
10	C.A.P. menuisier du bâtiment	-	2 ^{ème} classe	24 ans

Figure 15 : tableau des qualifications

L'évolution vers le grade de moniteur première classe est conditionnée par l'obtention du certificat d'aptitude à la fonction d'éducateur technique spécialisé (*CAFETS*) qui consacre trois années d'études en alternance pendant lesquelles le moniteur acquiert les connaissances de base du secteur médico-social et de la pédagogie. Cette promotion est également accessible à partir du certificat de Moniteur d'atelier première classe délivré par l'A.F.P.A. ou par quelques autres centres de formation spécialisés (*I.R.T.S.*, ...) au terme de quatre mois de formation continue.

On ne peut douter qu'ils aient la « fibre sociale », cependant le déficit de formation médico-sociale ne leur permet certainement pas d'être outillés face aux évolutions des besoins des usagers et aux mutations de l'environnement. Une étude, certes un peu ancienne, réalisée auprès des moniteurs d'atelier⁸⁶ montre qu'ils ne se documentent pas volontiers sur leur métier. La moitié des moniteurs ont suivi une formation qualifiante, grâce à une action régionale prioritaire PROMOFAP en mille neuf-cent quatre-vingt-quinze (*figure 15*).

⁸⁶ MOALLEM A. Le profil du personnel d'encadrement dans les Centres d'Aide par le Travail. *Revue Européenne du Handicap mental*, juin 1994, Volume 1, n° 2, pp. 26-33. (50 % des moniteurs interrogés n'ont jamais consulté un livre ou une documentation technique dans les cinq dernières années.)

Les moniteurs d'atelier sont appelés à passer une longue partie de leur carrière professionnelle auprès des travailleurs. Il n'est pas rare de voir un moniteur d'atelier encadrer un même groupe pendant dix ou quinze ans.

La répartition de l'ancienneté est révélatrice à cet effet :

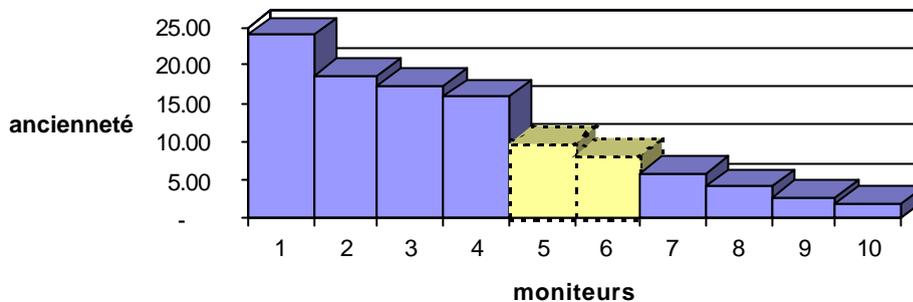


Figure 16 : ancienneté des moniteurs d'atelier

La courbe d'ancienneté montre clairement deux séries de recrutements séparées par plus de cinq années. Les deux moniteurs « en clair » correspondent à des absences longue maladie (*plus de 12 mois et plus de 24 mois*). L'ancienneté moyenne s'élève à 10,8 ans.

Alain Blanc montre comment les moniteurs d'atelier sont prisonniers d'un système paradoxal qui les amènent à la fois à se rapprocher et à se distancier de leurs « clients »⁸⁷. La proximité et l'inscription dans la durée avec les travailleurs les rapprochent, mais également les déqualifient car ils doivent se mettre à la portée des personnes dont ils ont la charge.

Cette déqualification rend leur retour en entreprise quasiment impossible, d'ailleurs, ils ne le souhaitent pas car l'accession au métier de moniteur d'atelier constitue une promotion professionnelle et sociale et je n'ai pas vu, en dix ans de travail en CAT, un moniteur demander une formation sur son métier de base ou vouloir retourner en entreprise. D'autre part, il n'y a pratiquement pas de possibilité de promotion verticale tant nos organigrammes sont aplatis, ce qui les enferme à vie dans le statut de moniteur d'atelier.

2.3.2.2 Une valorisation centrée sur la transmission du métier.

Le modèle de l'atelier taylorien reste très présent en CAT et la compétence globale de l'atelier est obtenue collectivement par la parcellisation optimale du travail. Dans un souci d'efficacité productive, chaque travailleur occupe un poste de travail qu'il maîtrise.

La gestion de la production occupe une part importante du temps du moniteur d'atelier, aussi, pour lui permettre de se concentrer sur sa mission, la gestion commerciale a été confiée à une secrétaire financée sur la production. Elle assure l'interface entre les clients et

⁸⁷ BLANC A. *op. cit.* p. 179.

les moniteurs d'atelier ; ces derniers n'intervenant que pour les questions techniques, principalement pour assurer le service après vente.

La formation des travailleurs constitue sans doute l'activité la plus valorisante pour les moniteurs d'atelier. D'ailleurs, tous les outils développés au CAT sont centrés sur cette phase d'acquisition du métier.

Par contre, l'accompagnement de la fin de carrière des usagers est plus délicate à gérer. Les moniteurs sont confrontés à la démobilisation progressive, à la perte d'envie, de goût à travailler, ... Ceci les renvoie également à leurs propres sentiments par rapport au travail, à leur propre vieillissement et remet en cause leur professionnalité.

Face à la déprise, les procédures « habituelles » se révèlent inadaptées. Elles deviennent inopérantes, voire conduisent au résultat inverse à celui recherché. Le dosage des stimulations devient la préoccupation majeure (*rythme, durée, ...*). L'usure professionnelle s'installe. Les symptômes en sont une moindre tolérance aux écarts de comportement, aux crises et une demande de ré-orientation pour ces travailleurs qui demandent de plus en plus d'accompagnement.

2.3.2.3 Une organisation du travail qui laisse peu de place à la réflexion

Les temps de réunion et de coordination ont été les premières sources d'ajustement lors de l'application des accords issus de la loi sur la réduction du temps de travail⁸⁸ (RTT). Pour pouvoir passer le temps de travail des salariés de trente-neuf à trente-cinq heures tout en continuant à accueillir les usagers trente-neuf heures, il a fallu transformer notre organisation.

La négociation a abouti à l'annualisation des temps du temps de travail et l'octroi de jours de repos RTT compensateurs. Seule la fonction « moniteur » a bénéficié d'un recrutement pour les remplacements.

Sur la semaine, trente-quatre heures sont consacrées à l'encadrement direct en atelier, trente-cinq minutes à l'encadrement du temps de repas et deux heures quarante aux différentes réunions institutionnelles (*réunion d'équipe 1 h 20, réunion de projet et de suivi de projet individualisé 0 h 35, temps de préparation des projets individuels 0 h 45*).

⁸⁸ Accord R.T.T. d'entreprise du 29 juin 1999 modifié le 20 décembre 2001. (*entré en application le 30 mai 2000 après avis favorable de la DDASS, de la DDISS puis agrément du ministère de l'Emploi et de la Solidarité, et conventionnement par la DDTEFP du Morbihan*) en application de la loi n° 98-461 du 13 juin 1998 d'orientation et d'incitation relative à la réduction du temps de travail.

A ce rythme, nous parvenons difficilement à réviser chaque projet une fois par an comme le prévoit le projet de décret annoncé à l'article 8 de la loi 2002-2.

Au final, il n'en demeure pas moins qu'il y a une perte nette de quatre pour-cent⁸⁹ de notre capacité d'encadrement ! Or nous ne pouvons pas faire des gains de productivité sur l'encadrement des travailleurs comme nous pourrions le faire sur de la production de biens.

2.3.2.4 Une conséquence des changements rapides de ces dernières années : le climat social se délite

Recentrés par les effets de la réforme RTT sur leur « cœur de métier » qui reste la production et donc déniés dans leurs désirs éducatifs ; interpellés dans leur proximité au travailleur par les exigences d'insertion en milieu ordinaire qui exige d'eux une prise de distance et une occultation de la dimension affective au profit d'une posture professionnelle d'autonomisation ; affaiblis par les rigueurs de la gestion budgétaire qui ne leur laisse aucun espoir de progression de salaire hormis l'ancienneté ; les moniteurs sont aujourd'hui en quête d'une nouvelle reconnaissance.

Le changement complet de l'équipe de direction il y a trois ans, puis les absences consécutives de deux moniteurs qualifiés ont rompu l'équilibre homéostatique de l'équipe. De nouveaux membres se sont joints à l'équipe, cependant, provenant du milieu de l'entreprise, ils ont besoin d'une acculturation.

Des stratégies individuelles ont émergées qui conduisent à une nette détérioration du climat social. Nous avons que toute organisation secrète une organisation informelle. Crozier montre comment chaque acteur développe ses propres stratégies de pouvoir⁹⁰ et nous avons vu que les moniteurs d'atelier en avaient en réalité très peu, coincés qu'ils sont entre une hiérarchie aplatie et un retour à l'entreprise quasi impossible et qui constituerait une régression en terme de reconnaissance sociale. Chaque nouveau professionnel constitue donc un enjeu, car une menace de rompre l'équilibre établi, mais aussi une opportunité de renforcer sa position.

Il nous faut absolument sortir de ce processus de déliaison. Enriquez décrit la dynamique liaison / déliaison de la manière suivante :

La liaison, est le mouvement qui crée un rassemblement autour d'un idéal, une cause, qui permet aux protagonistes de se percevoir comme l'équipe la plus

⁸⁹ Réduction de 10 % du temps de travail et recrutement de 6 %.

⁹⁰ CROZIER M. FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris, Le seuil, 1977.

compétente à un moment donné ; la plus performante dans son registre d'intervention [...]

La déliaison comprend toutes les provocations à cet idéal ; les éléments de réalité qui viennent le solliciter et empêcher l'enkystement du sens et de la représentation des personnes⁹¹.

Et Jacques Danancier de rajouter que l'absence de projet se repère facilement dans toute organisation par des signes qui ne peuvent tromper. Il cite la perception négative de l'utilisateur ou de sa famille, la perception menaçante de l'extérieur, le repli des professionnels sur leur rôle et statut, l'appropriation du parcours de l'utilisateur, l'émergence de phénomènes de violence, une volonté collective de maîtriser les comportements.

Je n'ai certes pas, à ce jour, repéré tous ces symptômes, et bien heureusement, cependant, je sais que des conflits entre les nouveaux et les anciens moniteurs existent, bien que personne ne vienne s'en plaindre. Je suis convaincu que l'apaisement du climat social et le renouvellement de nos pratiques passe par une mobilisation de tous sur le service rendu à l'utilisateur.

2.3.3 Le financement du CAT ou comment faire plus avec moins ?

2.3.3.1 Une dotation budgétaire insuffisante au regard des charges de personnel

La mobilisation et la reconnaissance du personnel sont au cœur de la qualité de la prestation rendue aux usagers. Cependant, les difficultés de financement du CAT portent principalement sur la ligne relative aux salaires de ces mêmes personnels.

Pour rendre une prestation de qualité, il est nécessaire de recruter des moniteurs ayant un bagage professionnel et intellectuel suffisant et former les moniteurs d'atelier déjà en poste. Seule l'intelligence des encadrants peut permettre de dépasser le niveau de l'instrumentalisation des personnes handicapées par le travail et atteindre la compréhension des mécanismes à l'œuvre dans la construction des identités sociales et des carrières professionnelles afin de promouvoir la personne porteuse d'un handicap mental.

Paradoxalement, c'est au moment où la compétence et la qualification sont le plus nécessaire que les crédits sont rognés dans une logique administrative et comptable qui ne tient aucun compte des besoins réels des populations.

⁹¹ Cité par DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif. Contexte, méthodes, outils*. PARIS : Dunod, 2004. 196 p.

A ce jour, le groupe II du budget est sous-doté à hauteur de quatre-vingt dix mille €uros par an alors même que l'organigramme est agréé et respecté. En fait le glissement Vieillesse-Technicité (*la progression de carrière à l'ancienneté ou par qualification ou GVT*) n'est pas pris en compte à sa valeur réelle mais par un taux fixé au niveau national.

Dés lors, comment motiver les moniteurs d'atelier ? Comment les inciter à suivre des formations, si, par ailleurs, ils ne sont pas sûrs de retirer un avantage de leur investissement ?

Comme nous avons très peu de « turn-over », il ne nous est pas possible de compenser par l'embauche de débutants non qualifiés. Quand bien même cela serait, nous pourrions craindre pour la qualité de l'accompagnement si nous ne pouvions recruter que des débutants.

Le sénateur Grimes nous dit :

J'ai le plus grand respect pour les comptables, les économistes et les gestionnaires, mais lorsqu'on les laisse agir tout seuls, ils ont une fâcheuse tendance à oublier qu'ils ont affaire à des êtres humains et pas simplement à des chiffres ou à des haricots⁹².

Les politiques publiques ont pour charge de répartir les moyens (*forcément limités*) en direction de nombreux publics qui, à un moment ou un autre, entrent en concurrence et ces arbitrages sont forcément douloureux. Il ne fait pas de doute que le secteur du handicap devra faire des économies au bénéfice d'autres populations (*personnes âgées, chômeurs, ...*) cependant, n'oublions pas que les CAT sont des établissements médico-sociaux et que le respect des personnes accompagnées passe aussi par le respect des professionnels.

2.3.3.2 Le dogme de l'insertion en milieu ordinaire a des répercussions sur la dotation budgétaire

La loi 2002-2 a prévu et organisé la mise en concurrence des différents projets et des différents établissements et services. Des indicateurs seront mis en place qui permettront de comparer l'efficacité des établissements.

La logique budgétaire conduit au diktat du coût moyen à la place. Or, cette moyenne recouvre des réalités différentes qu'il faudra bien discriminer afin d'assurer une certaine équité.

⁹² Sénateur GRIMES, auteur de la loi sur les institutions sociales en Australie. *Australian Disability Review*, 1992. Cité dans *Handicap et travail*. Livre blanc 1996 du SNAPEI. p. 8.

La faiblesse du taux annuel d'insertion en milieu ordinaire de travail constitue le reproche principal fait aux CAT Cet indicateur est même utilisé pour l'affectation de places nouvelles aux établissements par la D.D.A.S.S. du Morbihan.

Or, lorsqu'un établissement a permis à un ou plusieurs travailleurs d'exprimer suffisamment leurs aptitudes professionnelles et leur volonté à s'insérer dans le milieu ordinaire, encore faut-il trouver un employeur prêt à les embaucher.

Quand bien même cet objectif pourrait être atteint la première année, est-il réaliste de le reconduire d'année en année ? Cela supposerait une politique de recrutement et une organisation en conséquence, c'est à dire sélectionner des travailleurs ayant un potentiel suffisant pour intégrer le milieu ordinaire à cours terme et créer une section spécialisée dans la préparation et l'accompagnement vers le milieu ordinaire.

Sur le département du Morbihan, il y a trois établissements qui se sont construits sur cet objectif promotionnel. Les travailleurs ne devaient y rester que trois ans au maximum avant d'intégrer le milieu ordinaire. Quelques années plus tard, ils sont loin d'atteindre leurs objectifs et ils y font carrière.

Faut-il alors que tous les CAT entrent dans un moule identique ? Ne faut-il plus que des CAT hors les murs ? Faut-il satisfaire aux critères fixés par l'Etat ?

Gérard Moussu nous donne la définition suivante de l'éthique professionnelle du travail social :

L'éthique consiste à faire advenir le sujet là où l'on attend un individu normé ou intégré⁹³.

Il est nécessaire de dégager le travail d'accompagnement des influences normatives pour accomplir la mission première que l'association a confiée à l'équipe du CAT qui consiste en l'épanouissement et la promotion des travailleurs.

N'oublions pas en définitive que l'établissement n'est que l'expression organisationnelle de l'association et ne peut prétendre posséder sa propre légitimité, aussi la défense du budget de fonctionnement de l'établissement est-il bien le fait du directeur et du président de l'association.

⁹³ MOUSSU G. Ethique et fonction politique du travail social. *Lien social*, 16 novembre 2000, n° 552, p. 13.

CONCLUSION DE LA SECONDE PARTIE

Rassemblés en association de type 1901, les parents ont largement contribué au développement et à la structuration du secteur. Cependant, l'évolution du contexte économique a mis un terme à l'État providence qui assurait une politique sociale forte et centralisée. L'émergence massive de nouveaux publics nécessitant le soutien de l'État a recomposé le paysage. Les politiques se sont globalisées, devenant transversales et territoriales et nécessitent une redistribution des ressources.

Par la loi 2002-2, le législateur a souhaité recentrer le fonctionnement des établissements sur le véritable service rendu et conditionné son agrément à une évaluation de la prestation. Face à ces nouveaux enjeux, les associations sont aujourd'hui sommées d'établir leur « *légitimité à participer et à intervenir dans l'espace public* » nous dit Joseph Haeringer⁹⁴. Une logique de prestation de service supplante progressivement la logique institutionnelle.

La mission d'un CAT repose sur une commande ambiguë et déstabilisatrice : fournir un cadre de travail adapté et PERMETTRE aux travailleurs handicapés d'aller en entreprise. Cependant, les autorités de contrôle et de tarification ont quantifié un objectif de sortie, le rendant obligatoire ! Cependant, en raison des besoins d'accompagnement importants des travailleurs handicapés, l'établissement ne parvient pas à atteindre cet objectif.

Entre les jeunes travailleurs qu'il faut former et dynamiser, les travailleurs confirmés qui sont au plus haut de leur potentiel qu'il faut valoriser et les travailleurs vieillissants qu'il faut ménager, il y a nécessité à diversifier les modes d'accompagnement afin de garantir des trajectoires professionnelles sans ruptures brutales.

Assurer le plein emploi suppose une démarche professionnelle et commerciale crédible au regard des donneurs d'ordre, or les récentes évolutions du marché imposent une recherche de compétitivité et des niveaux d'investissement de plus en plus importants. A cet égard, le modèle traditionnel des CAT qui proposent quasiment autant de métiers que de moniteurs est dépassé. Il y a nécessité à concentrer les moyens pour plus d'efficacité.

Tirillés entre ces deux champs de contraintes, les moniteurs d'atelier ont de plus en plus de difficultés à assumer leurs fonctions, d'autant qu'ils sont peu formés. Ces difficultés se répercutent sur le climat social et la qualité de l'accompagnement.

Tous ces éléments rendent nécessaire une redéfinition du projet d'établissement afin de redonner du sens commun à l'action et fédérer les professionnels autour de la qualité du service à rendre.

⁹⁴ HAERINGER J. Identifier les logiques institutionnelles. Un essai de typologie. *op. cit.* pp.19-53.

3 - LE PROJET D'ETABLISSEMENT : UN LEVIER POUR LE CHANGEMENT

Jean-René Loubat nous dit qu'il faut « pousser la notion de prestation jusqu'à son achèvement »⁹⁵. Les entreprises commerciales de service proposent des prestations avec un objectif de profit alors que nos établissements ont pour vocation d'apporter une aide, un accompagnement à des personnes, le plus souvent, par défaut de réponses marchandes parce que ces usagers ne sont pas solvables. C'est dire qu'on ne peut comparer les deux modèles. Pour faire reconnaître nos spécificités, nous devons communiquer sur nos valeurs, notre éthique, notre philosophie de la relation que nous établissons avec les personnes accompagnées. Nous nous inscrivons dans une relation de proximité, dans une considération singulière de la personne. Là où l'entreprise cherche à fidéliser son client, nous oeuvrons à son épanouissement et à son émancipation. A l'extrême, l'entreprise œuvre à sa pérennité là où nous oeuvrons à notre propre fin : notre mission s'achèvera lorsque nous l'auront remplie, à savoir placer tous les travailleurs en milieu ordinaire. Cependant, il y a loin de l'idéal à la réalité et un premier pas consiste à rendre nos établissements « promotionnels » et favoriser l'inscription des travailleurs du CAT dans la vie de la cité.

Si l'utilisateur n'est pas le client (*car ce dernier paye la prestation qu'il achète*) il n'en attend pas moins que lui soit délivrée une prestation de qualité. La loi 2002-2 a explicitement prévu une procédure d'évaluation du service rendu. Le projet d'établissement est appréhendé dans cette même loi comme l'outil central qui permet à la fois de donner le sens à l'action en servant de repère interne et d'apporter de la transparence au fonctionnement en tant qu'outil de communication.

Philippe Ducalet et Michel Laforcade définissent l'excellence comme la conjonction du besoin, de la demande et de l'offre⁹⁶. Or, ces besoins et ces demandes ne sont pas uniformes, nous l'avons vu dans les deux premières parties, aussi nous devons procéder à la diversification de nos prestations. C'est sur cette ambition que nous devons bâtir un projet de changement qui permettra à l'établissement d'être plus efficace dans l'accomplissement de sa mission. Le management du changement utilisera la démarche du projet d'établissement comme base de réflexion et comme interface de communication avec les professionnels car la qualité du service passe nécessairement par la qualité de leur mobilisation.

⁹⁵ LOUBAT J.R. *op. cit.* p. 32.

⁹⁶ DUCALET P., LAFORCADE M. *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, Sens, enjeux et méthodes*. 2e édition. Paris : Séli Arslan, 2004. 335 p.

3.1 LA DEMARCHE DE PROJET, UN PROCESSUS DE COMMUNICATION ET DE MOBILISATION DES RESSOURCES

Jean-Marie MIRAMON nous dit que « le pilotage d'une entreprise sociale s'exerce [...] à partir de trois grands domaines : le projet, la gestion, la stratégie »⁹⁷.

La notion de projet tend à réduire l'incertitude par la prévision et la planification. Elle recouvre « *une finalité, une projection vers l'avenir ; des objectifs, des buts mesurables ; une définition des moyens nécessaires et des spécificités de leur mise en œuvre ; des activités programmées, visant à une transformation du sujet vers un mieux-être, un développement harmonieux et une autonomie sociale ; une évaluation des résultats, des effets et de la satisfaction des bénéficiaires.* »⁹⁸

L'analyse stratégique consiste justement à prendre en compte l'influence de l'environnement afin d'anticiper les contraintes, d'en déceler les opportunités, et à partir de ces analyses, projeter le positionnement de l'établissement afin d'en améliorer la pertinence. Il s'agit également d'appréhender les attentes des différents partenaires : financeurs, usagers, prescripteurs, ... afin de positionner l'offre de services.

La gestion permet d'optimiser l'allocation des moyens au service du projet : moyens humains, moyens financiers et organisationnels. Il s'agit d'évaluer et d'ajuster le niveau de prestation à rendre, au regard du prix qu'est prêt à mettre le financeur. Il s'agit de rendre l'organisation efficiente, c'est à dire qu'elle produise un effet, qu'elle soit dynamique.

Le projet d'établissement prend ses racines dans le projet associatif et transpose les choix stratégiques en réalités opérationnelles. En ce qui concerne l'ADAPEI du Morbihan, les grands axes affichés sont de donner aux personnes handicapées mentales les moyens de leur épanouissement personnel et de leur bien-être physique et moral ; du développement maximum de leurs potentialités ; de leur autonomie ; de leur participation à la vie de la cité ; favoriser entre les familles et les professionnels un partenariat équilibré, basé sur l'intérêt de la personne handicapée mentale.

A partir de ces valeurs, nous devons interroger nos pratiques afin de vérifier qu'elles sont cohérentes, qu'elles s'inscrivent dans une démarche de progrès de la prestation rendue et qu'elles permettent l'ouverture sur notre environnement, qu'elles mobilisent les réseaux et favorisent les partenariats afin d'améliorer l'insertion sociale et professionnelle des usagers.

⁹⁷ MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes, ENSP, 1996. 105 p.

⁹⁸ DUCALET P., LAFORCADE M. *ibid.* p. 236.

3.1.1 Une éthique et une posture, garantes du lien social

La réflexion éthique éclaire la place que l'on donne à l'homme. Le philosophe Robert Misrahi énonce trois principes qui devraient guider nos pensées : la singularité, la réciprocité et la positivité⁹⁹.

- ↳ Le principe de singularité pose que toute personne est unique et singulière et qu'elle doit être respectée en tant que telle.
- ↳ Le second principe établit la réciprocité des regards : si je suis unique en tant qu'être humain, je ne suis pas différent et mes valeurs ou mes désirs peuvent également être ceux des autres.
- ↳ La positivité, quant à elle, vise à établir une philosophie de vie : mes actions doivent toujours être orientées vers la recherche d'un présent et d'un avenir meilleur, d'une joie de vivre, si possible partagée.

Ces principes m'amènent à poser la question de la posture professionnelle. J'ai constamment utilisé le terme d'accompagnement pour qualifier l'action des professionnels auprès des usagers. C'est un choix délibéré qui est sous-tendu par les principes éthiques que l'on vient de voir. Accompagner, pour moi, définit une posture particulière qui consiste à se placer à côté ; à faire un bout de chemin ensemble. Pas en étant passif, ni en étant directif, mais en étant rassurant, aidant.

Rappelons que l'apprentissage ne peut se faire qu'en accédant à la parole de l'autre. La place de la participation de l'utilisateur dans les processus de décision est centrale à cet égard. Jacques Danancier¹⁰⁰ rappelle que le mot accompagnement a une origine commune avec le mot pédagogue. Il réfère à la notion de passage, de franchissement. Il s'agit d'une pédagogie de la mise en situation d'accompagné.

Ce passage se fait de l'univers intime à l'univers social, permettant ainsi l'accession à la citoyenneté. Il s'agit donc d'une posture personnelle et modeste mais essentielle pour mettre en valeur les potentialités de la personne accompagnée.

Il convient de la faire accéder au statut d'acteur et d'auteur de sa propre histoire par une éducation à la responsabilité. Elle doit permettre au travailleur handicapé de prendre conscience de sa propre valeur. Ainsi, elle pourra oser se projeter dans l'avenir et exprimer des désirs qui permettront d'élaborer des stratégies d'action.

⁹⁹ Cité par DUCALET P., LAFORCADE M. *op. cit.* p. 114.

¹⁰⁰ DANANCIER J. *op. cit.* p. 49.

3.1.2 le projet d'établissement du CAT doit permettre de clarifier la place respective de l'homme et de l'économique

Le CAT a-t-il pour mission de mettre les personnes handicapées au travail ou doit-il être un tremplin pour l'accès à l'emploi en milieu ordinaire ?

Le CAT a pour finalité l'insertion en milieu ordinaire car il constitue la norme, le modèle socialement valorisé. Le pouvoir de conformité (*l'instituant*) du discours tend à imposer une pensée unique (*l'institué*). Or, dans la conception de l'aide par le travail, ce dernier doit être un moyen. Une contradiction fondamentale apparaît d'emblée : le travail doit être structurant, aidant, et donc l'institution constitue également une fin.

Nous savons pertinemment que la très grande majorité des usagers du CAT ne pourra pas quitter l'institution. Dès lors, il nous faut élaborer un projet pédagogique qui s'inscrive dans la durée. L'évolution du travailleur doit pouvoir lui permettre de bénéficier d'une progression de carrière. C'est en inscrivant ce principe de valorisation au cœur de notre projet d'établissement que la trajectoire professionnelle pourra être garantie.

Il ne fait pas de doute que les CAT doivent développer des activités productives ET profitables. Les excédents dégagés DOIVENT profiter aux travailleurs handicapés. Philippe Ducalet et Michel Laforcade nous le disent clairement :

Le jeu dialectique du CAT entre l'économique et le social peut finalement se polariser autour d'un constat assez simple : lorsque l'activité économique est bien conçue comme un outil au service de l'activité sociale, la performance de l'un ne fera que renforcer l'efficacité de l'autre¹⁰¹.

Contrairement à l'entreprise qui ne considère l'homme que comme une force productrice et source de profit et son épanouissement une retombée secondaire « naturelle », le secteur du travail protégé doit considérer le facteur humain de manière prioritaire.

Nous avons vu le pouvoir structurant et intégrateur du travail, aussi nous devons susciter l'envie et le plaisir à travailler. Ce sont de puissants « moteurs » d'implication qui permettront l'évolution. Faire aimer le travail, telle doit être la mission du moniteur d'atelier.

Pour cela, il faut éviter les activités routinières, favoriser la socialisation, les échanges, la prise de responsabilité. Nous devons adapter les ambiances de travail, les rythmes, les charges physiques et mentales ... toutes choses qui contribuent à instaurer une relation de confiance propice à l'expression des potentialités de l'utilisateur.

¹⁰¹ DUCALET P., LAFORCADE M. *op. cit.* p. 283.

3.1.3 Donner à l'utilisateur la place du sujet, d'acteur de sa vie à travers le projet individuel

Devenir sujet passe par l'expression du « je ». La posture d'accompagnement impose de ne pas se substituer à la personne. Elle place le professionnel « à côté » du travailleur, pour lui permettre d'exprimer SON projet, de définir SES objectifs et d'avancer à SON rythme.

Cependant, pour que l'utilisateur puisse être reconnu et entendu dans ses revendications, il faut qu'il puisse accéder à un certain degré d'autodétermination, c'est à dire posséder certaines aptitudes et habiletés qui lui permettent d'agir directement sur sa vie. Cette autonomie se construit d'abord dans le regard de l'environnement, dans celui du moniteur d'atelier.

C'est en se posant, avec le travailleur, la question de son projet professionnel, et en croisant son désir et ses aptitudes, que nous pouvons co-construire un projet de parcours dynamique, qu'il soit orienté vers le milieu ordinaire ou non.

La démarche du projet individualisé s'est installée au cœur du projet d'établissement. En facilitant l'analyse des besoins et attentes de chaque usager, il permet une évaluation pluridisciplinaire qui fonde les motifs de l'action¹⁰².

Cependant ce dispositif est perfectible. En effet, nos outils de mesure et d'évaluation sont aujourd'hui exclusivement tournés vers la sphère productive et ont complètement occulté la sphère de l'autonomie sociale (la maîtrise d'un moyen de locomotion, la gestion de l'argent, ...) et la sphère des connaissances (repères temporels et spatiaux, lecture, écriture, compter, code de la route, ...). Une évolution à mettre en œuvre pour affiner la pertinence de nos interventions.

3.1.4 La mesure des besoins et attentes des usagers nécessite une approche qualitative de la mission

La norme française (NF) X 50-120 définit la qualité comme « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité qui lui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés ou implicites* ».

La mesure de la qualité de la prestation relève d'une appréciation toute personnelle des personnes concernées par celle-ci. Le client (*l'utilisateur*) a son point de vue sur la question, mais il n'est pas le seul concerné. La relation entre le producteur et l'utilisateur du bien ou service établit le statut de ce dernier et l'y enferme¹⁰³ (*entreprise/client ; service*

¹⁰² Cf. annexe 4.

¹⁰³ En latin, *cliens* signifie « se mettre sous la protection de ». dans la Rome antique, le cliens est un plébéien qui est entretenu par un patricien en échange de son vote ; d'où le sens actuel de clientélisme.

public/usager ; médecin/patient ; ...). Par-là même, la qualité devient délimitée par le producteur. Elle résulte des savoirs-faire et des moyens mis en œuvre, ainsi que de l'interprétation des besoins faite par le producteur du service. Parler des besoins des clients, c'est :

Parler d'eux comme d'une voiture qui a besoin d'une révision, d'être passifs ayant des besoins intrinsèques, naturels, nécessaires¹⁰⁴.

Frédéric Mispelblom Beyer rappelle que les besoins sont comme les « sables mouvants », difficiles à cerner, en perpétuelle évolution et opposés aux besoins des producteurs. Au-delà des besoins, les usagers ont des demandes, des attentes, des désirs. Chaque service résulte donc d'un processus de compromis entre ces différentes dimensions. Il définit la qualité du service comme :

... son aptitude à satisfaire le besoin d'un client en respectant ses exigences de quantité, de temps, de lieu et de coût ainsi que les contraintes de l'environnement : actionnaires, gouvernements, législateurs¹⁰⁵.

Où l'on voit que le « client » ne peut jamais être isolé de son contexte. Il commente la qualité d'un produit ou service à partir de la définition du mouvement français pour la qualité (MFQ) :

Ce sont toutes ses caractéristiques ayant l'aptitude à satisfaire des besoins diversifiés, et de rendre finalement tout le monde satisfait. Les uns parce qu'ils ont un produit qui leur sert et qui marche, tout en n'étant pas trop cher, les autres parce que, en le fabricant, ils ne sont pas au chômage, d'autres encore parce que les ventes du produit sont rentables, etc. La qualité, c'est bien la bonne qualité, non seulement comme valeur opposée à la mauvaise qualité, mais plus généralement comme ce qui est bien, même comme Souverain Bien : ce qui rend tout le monde heureux¹⁰⁶.

Assurer une prestation de qualité contribue donc à la satisfaction et à l'épanouissement et des usagers, et, par ricochet, à celle des producteurs du service. Cependant, nous voyons immédiatement la difficulté de réaliser cette ambition et d'en évaluer le niveau.

La mesure du niveau de satisfaction peut se faire par le biais d'enquêtes de satisfaction et la mise en place d'indicateurs de fonctionnement et l'évaluation du projet individuel réalisée conjointement avec l'utilisateur.

¹⁰⁴ MISPELBLOM BEYER F. *Au delà de la qualité. Démarches qualités, conditions de travail et recherche du bonheur*. 2^e édition augmentée. Paris : Ed. Syros - La découverte, 1999. 305 p.

¹⁰⁵ MISPELBLOM BEYER F. *ibid.* p. 128.

¹⁰⁶ MISPELBLOM BEYER F. *ibid.* p. 129.

3.1.5 La démarche qualité au CAT : une première étape franchie, un outil à faire vivre

A la demande de l'association, nous nous sommes attelés, il y a trois ans, à l'écriture d'un « système qualité » qui retrace, à travers un système documentaire, les différents processus médico-sociaux mis en œuvre dans le CAT. Il a été rédigé selon les recommandations de la norme ISO 9000 : 2000¹⁰⁷ relative au management de la qualité, cependant, notre système n'ayant pas vocation à être certifié, nous avons adapté et allégé ce cadre aux spécificités de notre secteur.

L'objectif recherché était de faire réfléchir l'ensemble du personnel sur le sens des pratiques et de faire émerger les finalités de nos actions. Pour cela, un groupe de pilotage de la qualité a été constitué dans chaque établissement, comprenant un ou plusieurs représentants de chaque fonction, accompagné du responsable qualité de l'association qui a assuré la formation. Il ne s'agissait pas de faire entrer tous les établissements dans un même moule mais bien de faire émerger les pratiques spécifiques à chacun.

Le second objectif était de mettre en œuvre le concept d'amélioration continue et de se doter d'outils de mesure et d'évaluation à même de prouver la qualité de notre prestation par anticipation sur la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale.

Le système qualité mis en place s'est appuyé sur deux approches complémentaires :

- ↳ Un système qualité organisé à partir de la norme ISO 9000 : 2000.
- ↳ Une auto-évaluation à partir du référentiel SNAPEI: QUALISNAP et de l'outil de planification des actions d'amélioration de la qualité : QUALIPROGRESS.

La synthèse des deux approches sera réalisée quand le référentiel extérieur se sera « dissous » dans notre fonctionnement. Un plan d'action de réduction des écarts est actuellement mis en œuvre. Celui-ci désigne l'action à mener, le responsable de l'action et le délai. Nous sommes également en cours de vérification quant au respect des droits des usagers énoncés dans la charte du 8 septembre 2003¹⁰⁸.

Nous ne connaissons pas le (ou les) référentiel qui sera retenu par le conseil national de l'évaluation, cependant notre système a vocation à permettre une intégration progressive des exigences qui seront formulées.

¹⁰⁷ ISO est un mot dérivé du grec isos, signifiant "égal". Il désigne l'Organisation internationale de normalisation qui est une O.N.G. rassemblant les instituts nationaux de normalisation de 148 pays. La norme ISO 9000 : 2000 spécifie les exigences relatives à un système de management de la qualité. Renseignements sur Internet : <http://www.iso.ch/iso/fr/iso9000-14000/iso9000/iso9000index.html>

¹⁰⁸ Arrêté du 8 septembre 2003, paru au journal officiel du 9 octobre 2003.

Il s'agit d'une approche processus de notre fonctionnement. A travers quatre famille de processus (*accueil, processus principaux, processus secondaires, sortie*)¹⁰⁹, nous avons défini les étapes qui conduisent à toute prise de décision, du type [demande de l'utilisateur → analyse pluri-professionnelle → négociation usager / représentant légal → décision → rejet motivé ou acceptation de la demande → si acceptation : mise en œuvre d'une réponse adaptée]. Ainsi, toute décision concernant l'utilisateur ne peut se faire sans sa consultation ou celui de son représentant légal (*recherche du consentement éclairé*).

Ceci peut sembler être un fonctionnement à l'envers, cependant, le fait de remettre à plat les pratiques, de les rediscuter, de les confronter à un référentiel externe, a permis de rassurer les professionnels en constatant que de bonnes pratiques existaient, leur donnant confiance pour aborder l'avenir. On pourrait qualifier cette démarche d'« archéologique ».

Suite logique au travail sur la qualité, le projet d'établissement constitue un espace de synthèse des valeurs mises à jour et un espace de projection à partir des évolutions sociétales et législatives conjuguées aux évolutions des besoins et attentes des usagers.

3.2 DIVERSIFIER LES SERVICES PROPOSES POUR FAVORISER LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES

Ou, pour reprendre la métaphore de l'archipel, notre mission ne consiste plus à créer des îles mais à construire des ponts ; des ponts entre les hommes.

3.2.1 Des trajectoires professionnelles à personnaliser

La trajectoire professionnelle résulte d'interactions complexes où se mêlent les aptitudes, des demandes du travailleur¹¹⁰, l'influence du milieu familial, l'aptitude du CAT à les accompagner. L'appropriation de son parcours par l'utilisateur passe par l'évaluation de l'atteinte des objectifs fixés dans le projet individuel, avec ses réussites et ses échecs.

Chaque phase de la trajectoire est évaluée lors des entretiens de suivi de projet individuel. Les actions retenues le sont en fonction de la phase identifiée, tout en étant très attentifs lorsque nous pensons aborder une phase de transition.

Toute schématisation est forcément réductrice, cependant elle permet d'éclairer la réflexion. J'ai illustré le déroulement de carrière au CAT en trois étapes (*figure 17*) : une phase d'acquisition du métier, une phase de maturité professionnelle et une phase de fin de carrière.

¹⁰⁹ Cf. annexe 9.

¹¹⁰ Cf. annexe 4 : grille de projet individualisé.

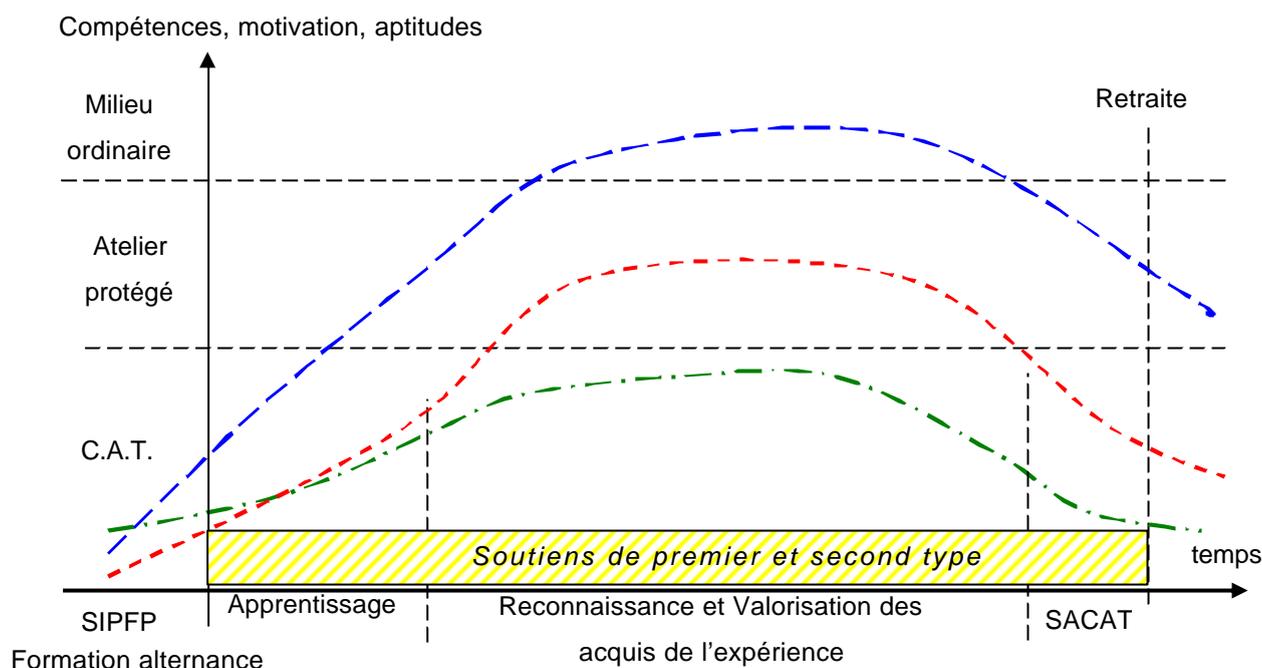


Figure 17 : diversification des trajectoires professionnelles

Si l'on considère l'axe vertical, la progression du CAT vers l'atelier protégé et vers le milieu ordinaire reste l'objectif final. L'axe horizontal illustre les différentes prestations que devrait proposer, à mon sens, l'établissement au cours du temps.

3.2.1.1 Le début de carrière : acquérir un métier

Au départ, nous favorisons les périodes de stages en alternance entre les SIPFP (*IM-Pro*) et les ateliers. Ces échanges sont contractualisés par le passage de conventions entre les établissements. Ces périodes permettent aux deux parties de se découvrir et préparent les choix ultérieurs (*orientation, métier, établissement, ...*).

Une fois l'admission réalisée, une période d'acquisition du métier se met en place. La compétence, qui résulte de la motivation et des aptitudes, est définie par la maîtrise d'une activité professionnelle. Elle s'acquiert par l'expérience, par l'accumulation de situations formatives et professionnalisantes. Si les compétences productives et sociales évoluent suffisamment, une évolution vers l'atelier protégé, voire le milieu ordinaire de travail est possible. Des stages peuvent être organisés pour valider ces choix.

La contiguïté de l'annexe de Ploërmel avec l'atelier protégé CEM 56 nous offre beaucoup de souplesse à cet égard. D'ailleurs, le transfert du site de Plumelec vers le site de Ploërmel représente, dans l'esprit des travailleurs, une promotion. De fait, il n'y a pas de foyer et ils doivent prendre un logement en ville. Le foyer de Plumelec assure cependant une permanence et un suivi ponctuel en soirée.

C'est à partir de ce site que nous réalisons également des mises à disposition en entreprise. Le bon climat de collaboration avec les chefs d'entreprise permet de réaliser des évaluations quant à leur employabilité, entendue comme aptitude à obtenir et conserver un emploi.

3.2.1.2 Le milieu de carrière : Valoriser les Acquis de l'Expérience



3.2.1.2.1 Le projet inter-CAT « différent et compétent »

La capacité d'insertion en milieu ordinaire dépend des compétences acquises et reconnues. Or, il est notoire que les personnes handicapées mentales ne sont pas ou très peu diplômées. Les compétences acquises (*savoirs-faire et savoirs-être*) dans les CAT sont rarement valorisées et leur reconnaissance en milieu ordinaire reste aléatoire. C'est pourquoi, sur l'initiative de quelques collègues adhérents à ANDICAT 35¹¹¹, le projet « différent et compétent » a été conçu. Il vise à la mise en place d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience pour les travailleurs de CAT, associant les partenaires du monde économique et de la formation professionnelle. Ce dispositif prévoit l'élaboration de référentiels métiers relatifs aux activités des CAT puis la constitution de dossiers individualisés de compétences qui seront validés par des jurys extérieurs aux établissements.

Vingt-quatre CAT de Bretagne (*correspondant à treize associations*) se sont engagés dans un accord de partenariat de développement (*PDD*¹¹²) sur le thème de l'accès au marché de l'emploi¹¹³ : « *Améliorer la qualité et l'efficacité des processus d'insertion sociale et professionnelle et le maintien dans l'emploi des publics les plus en difficulté sur le marché du travail.* »

Ce projet est co-financé par le Fonds Social Européen (*FSE*) dans le cadre d'un Programme d'Initiative Communautaire (*PIC*). L'Initiative EQUAL permet d'expérimenter de nouveaux moyens de lutte contre les discriminations et inégalités dont peuvent être victimes tant les personnes qui ont un emploi que celles qui en cherchent un.

¹¹¹ ANDICAT : Association Nationale des directeurs et cadres de CAT présidée par Gérard Zribi.

¹¹² Les acteurs clés d'Equal sont les consortiums de partenaires appelés « Partenariats De Développement » (*PDD*). Le PDD doit rassembler un ensemble d'acteurs locaux, régionaux ou nationaux nécessaire à la bonne réalisation du projet. Les consortiums de partenaires français financés dans le cadre d'Equal, doivent travailler en coopération transnationale avec au moins un autre consortium de partenaires d'un autre État membre. Nos partenaires européens dans ce projet sont autrichiens et allemands.

¹¹³ Cf. annexe 10, thème 1 A.

Un comité d'orientation assure la faisabilité et le bon déroulement du projet. Le comité de pilotage met en œuvre les orientations définies par le comité d'orientation. Il est constitué de l'ensemble des partenaires du PDD. La tête de liste du projet est assurée par le CAT Le Pommeret de Bréal-sous-Monfort qui assure la coordination du projet. Un chef de projet a été recruté pour assurer le suivi, l'ingénierie, la logistique, la communication, la dissémination des résultats et l'évaluation interne. Un cabinet évaluateur assure l'évaluation externe.

3.2.1.2.2 L'évaluation des compétences

La reconnaissance des acquis de l'expérience renvoie plus spécifiquement au champ de l'évaluation des compétences. Le projet a situé trois niveaux de savoir-faire :

Niveau 1 : validation de base, soit une unité de compétence. Par exemple dans les espaces verts, ce sera l'utilisation efficace d'un outil. C'est le professionnel qui l'accompagne habituellement, associé à un professionnel du secteur qui valideront les acquis *in situ*. elles ne seront pas transférables en milieu ordinaire

Niveau 2 : s'apparente à un certificat de compétence de l'expérience. La personne doit acquérir trois unités de compétences, faisant partie d'un diplôme professionnel. Ces compétences sont validées dans un cadre normalisé. Elles sont transférables en milieu ordinaire.

Niveau 3 : tend vers une adaptation à la qualification adaptée. C'est par exemple la pratique du certificat d'apprentissage professionnel (CAP). L'objectif est d'acquérir des unités de compétence nécessaires à la tenue d'un poste de travail en milieu ordinaire.

L'objectif global initial prévoyait cinquante niveaux 3 ; cent niveaux 2 ; cent-cinquante niveaux 1. en définitive se sont trente sept niveaux 3, cent vingt-huit niveaux 2 et cent trente-trois niveaux 1 qui sont inscrits. Nous pouvons constater qu'il n'y a pas autant de niveaux 3 que prévu ; le niveau d'exigence est en effet très élevé et nous savons que très peu d'utilisateurs sont capables de l'atteindre. Par contre, il n'y a plus de niveaux 2, ce qui est très encourageant pour la valorisation des travailleurs.

3.2.1.2.3 Le management du projet dans l'établissement

J'ai présenté ce projet et consulté l'équipe fin 2001. Les moniteurs ayant réagi favorablement, nous nous sommes engagés dans le partenariat au printemps 2002 pour un démarrage au 1^{er} octobre 2002.

Le déroulement du programme 2002-2005 est illustré dans la figure suivante :

Programme EQUAL – Différent et Compétent

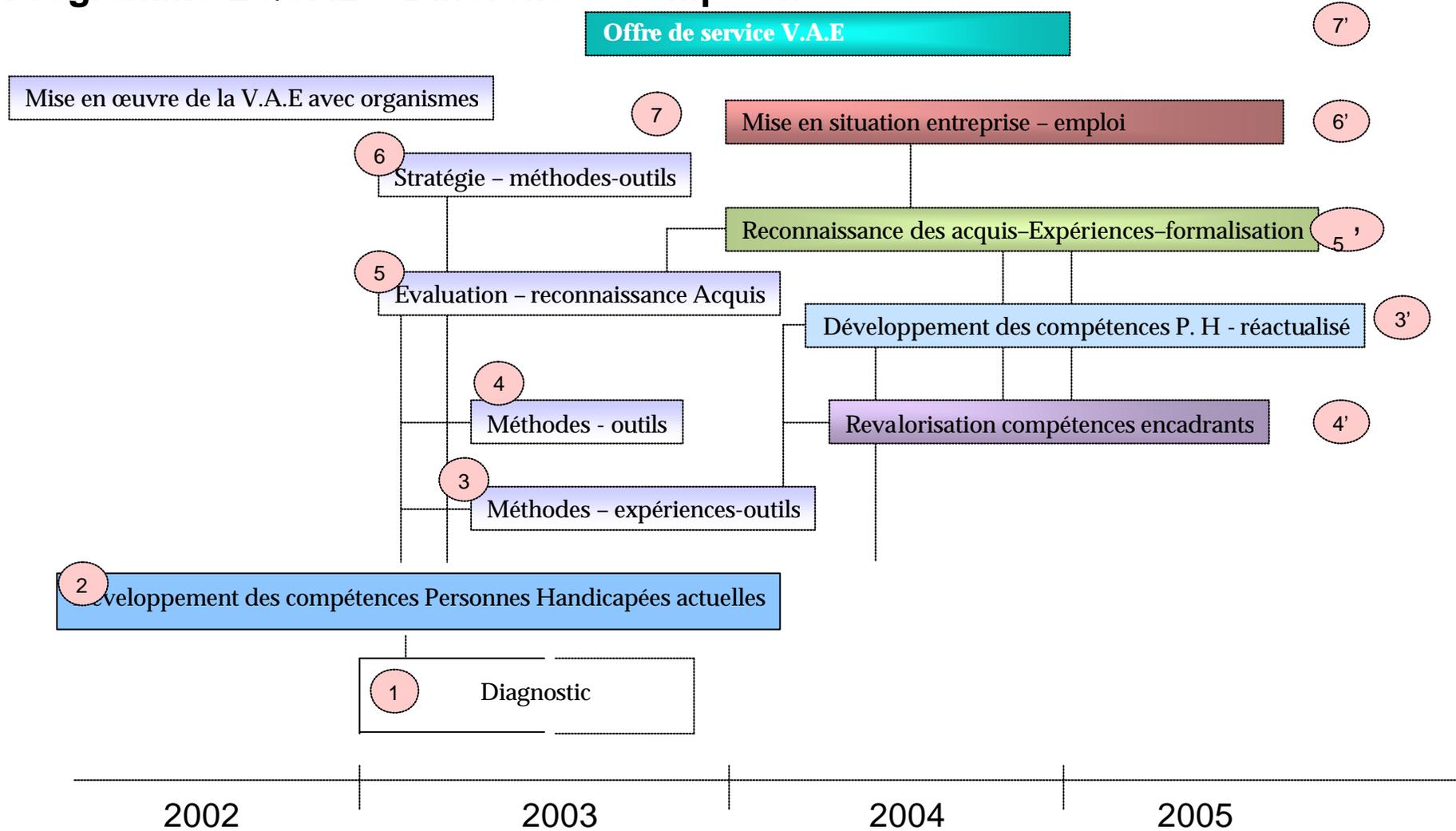


Figure 18 : programmation "différent et compétent" document PDD.

J'ai délégué à un correspondant interne le suivi du projet. Il est chargé de centraliser et relayer les informations. Le suivi du projet fait l'objet de communications régulières au cours des réunions d'équipe hebdomadaires. Le correspondant participe aux réunions de travail sur les référentiels et en fait une restitution en réunion. Les référentiels sont étudiés et discutés également avec les moniteurs concernés.

A ce jour, sont disponibles les référentiels Ouvriers en travaux paysagers en CAT ; Agent de fabrication industrielle ; C.A.P. Menuisier Fabricant de menuiserie, de mobilier et d'agencement ; .Agent de restauration, en CAT Le référentiel entretien des locaux est en cours de validation.

Après avoir expliqué le projet aux travailleurs et sollicité leur participation, nous avons décidé d'inscrire neuf personnes dans le dispositif ; trois en menuiserie, quatre en espaces verts et deux en entretien des locaux. Nous avons positionné les candidats sur les référentiels et préparons actuellement les dossiers de validation. Deux moniteurs ont suivi une formation pour l'organisation de jurys d'évaluation des niveaux 1 et 2 et elles auront lieu entre octobre et décembre 2004.

Fin décembre, une remise officielle et publique des attestations clôturera cette séquence de validation. Un plan média garantit une large diffusion de l'évènement afin de valoriser les travailleurs de CAT.

Dans le cadre Equal, cette action se poursuivra jusque fin 2005. Puis, nous prévoyons par la suite d'incorporer les outils mis au point dans nos pratiques, hors du cadre très lourd d'Equal. Ce projet mobilise en effet beaucoup d'énergie depuis un an et demi mais il permet une ouverture importante sur l'extérieur et apporte une bouffée d'oxygène aux moniteurs qui s'y sont impliqués.

3.2.1.2.4 Le CAT, une organisation apprenante

Dans le cadre du projet, le volet « échange de bonnes pratiques » se met progressivement en place. Quatre thèmes prioritaires ont été retenus : organisation du travail et du temps de travail, parcours ascendants, formation des moniteurs et des personnes handicapées, reconnaissance des compétences.

Le premier thème vient de faire l'objet d'une mise en commun, chaque établissement s'étant engagé à fournir au moins deux « bonnes pratiques ». D'ici le mois d'octobre, nous allons choisir deux expérimentations à importer dans nos pratiques. Pour 2005, les trois autres thèmes feront l'objet de la même procédure de transfert.

Ce transfert croisé de compétences nous met en dynamique d'organisation apprenante, c'est à dire qu'elle nous permet de sortir de nos modes de fonctionnement routiniers. Cependant,

Ces routines ont une fonction défensive qu'il est très difficile de contourner. Seul un management basé sur la confiance et la délégation peut permettre d'oser l'expérimentation.

3.2.1.3 Les soutiens de type 2 : une action transversale

Les soutiens de second type sont prévus par la circulaire 60 AS. Ils ont de nature « extra professionnelle » et destinés à favoriser l'épanouissement professionnel et social.

Nous avons vu dans la seconde partie de ce mémoire combien l'autonomie sociale était importante dans un projet d'insertion en milieu ordinaire et plus globalement d'accès à la citoyenneté. Il y a donc lieu de mettre en place ces soutiens dès que possible.

Nous savons que la santé des adultes handicapés n'est pas suivie de façon satisfaisante. Une étude récente¹¹⁴ portant sur 200 personnes de quatre CAT de la région Auvergne a mis en évidence la mauvaise condition physique des travailleurs de CAT et particulièrement celle des femmes : surcharge pondérale, faible capacité de récupération cardio-vasculaire, manque de souplesse, faible force musculaire, ... « 85 % des personnes évaluées se situent dans les zones à risques pour la santé définies par le physitest ». Cette étude préconise trois à cinq séances d'activités physiques par semaine, d'une durée de quinze à soixante minutes selon les possibilités.

Nous savons que l'audition et la vision sont les premiers sens touchés par le phénomène de vieillissement, et ce, dès quarante-cinq ans, âge auquel apparaît la presbytie. Il y a également lieu de faire bénéficier de l'examen de santé gratuit proposé par la caisse primaire d'assurance maladie à tous les ouvriers du CAT. Nous avons organisé une première visite de ce type pour le mois de septembre 2004. Quinze travailleurs vont passer ce bilan au centre d'examen de Saint-Brieuc. Nous prévoyons d'y emmener l'ensemble des travailleurs répartis sur une période de cinq ans.

Une partie des activités de second type sera donc axée sur l'aspect santé de la personne. J'ai mis en place un groupe de réflexion pour définir le contenu et l'organisation de ces activités sur le CAT. A ce jour, nous nous sommes réuni trois fois et avons fait une enquête sur les besoins des travailleurs. Cette enquête a porté sur deux aspects : une analyse des demandes recensées et des besoins estimés inscrits dans les projets individuels. Après une première analyse, nous avons établi une typologie d'actions réparties en quatre familles.

¹¹⁴ BRUNET F. CHAMOIX A. FONTANA L. et al. La condition physique des travailleurs handicapés des centres d'aide par le travail. Intégration sociale, santé, qualité de vie. In *Corps et psychiatrie. Psychopédagogie des activités physiques et sportives* Rennes : Éditions ENSP, 1995. pp.145-159.

Puis, après avoir informé les travailleurs du projet, nous leur avons demandé s'ils étaient intéressés par une ou plusieurs de ces activités. Les quatre familles sont : Activités intellectuelles et cognitives (38 *demandes*), activités physiques et corporelles (33 *demandes*), activités d'expression (22 *demandes*), activités artistiques et manuelles (19 *demandes*).

Dans un second temps, nous avons recensé les savoirs-faire des personnels, autres que professionnels, et demandé s'ils souhaitaient animer une activité. Cependant, j'ai clairement posé la nécessité de travailler en réseau. Le maître-mot de ce projet est ouverture. Outre que nous ne pouvons pas prétendre à la maîtrise de tous les savoirs-faire, j'estime que ce n'est pas souhaitable. Ce service doit s'appuyer sur le réseau local associatif afin de renforcer l'inscription dans le tissu local et promouvoir l'intégration.

La seconde restriction que j'ai apportée au projet, c'est de bien définir l'utilité de l'action proposée pour le travailleur. Il ne faut pas qu'elle ait une finalité occupationnelle mais bien une utilité orientée vers la participation et la citoyenneté.

3.2.1.4 La fin de carrière : la section annexe de CAT (SACAT)

Nous avons vu que l'avancée en âge des travailleurs handicapés rendait nécessaire une adaptation de la prise en charge. Pour eux, la retraite peut être source d'angoisse face à l'inconnu, au vide. Le conseil économique et social préconisait déjà, dans son avis adopté au cours de la séance du 25 novembre 1998 suite au rapport de Janine Cayet, que soit étudié l'opportunité d'un dispositif de cessation progressive d'activité. L'avantage d'un tel dispositif consisterait, prévoyait-il, à ménager une transition sans rupture entre travail et retraite. Six ans plus tard, il n'existe toujours aucun dispositif de ce type sur le département. Le projet de SACAT répond à ce besoin.

Nous avons travaillé en équipe de direction à la définition de ce projet qui englobe les besoins de cinq CAT sur six. Il propose d'ouvrir des SACAT qui accueilleront les travailleurs vieillissants à temps partiel. Le reste du temps restant consacré au travail. Ce service proposera des activités complémentaires au travail qui leur permettront de rompre progressivement avec les schémas institués et de se préparer à une nouvelle orientation.

Ce service sera accessible aux travailleurs dont le projet individuel aura mis en avant les besoins. Il proposera des formules évolutives et réversibles d'activités. Idéalement, ce service devra être réservé aux plus de cinquante ans. Afin d'éviter les dérives, l'avis du médecin du travail sera sollicité. Un rapport sera également communiqué à la COTOREP qui validera une orientation vers un temps aménagé.

Les activités seront orientées vers l'anticipation et la préparation à la retraite (*comprendre les enjeux, préparer les scénarios de sortie du CAT avec la famille, chercher des points d'appui dans son histoire personnelle, (ré)investir les activités domestiques, investir des activités récréatives afin de se donner un nouveau projet de vie, ...*).

Cette approche permettra d'éviter la remise en cause d'habitudes sociales sécurisantes et les déracinements relationnels dus à une rupture brutale de la trajectoire tout en accompagnant des besoins personnels nouveaux.

Déjà un partenariat avec le foyer d'hébergement voisin a permis d'aménager des débuts de journée plus tardifs (*commencer une heure plus tard, ou ne pas travailler le mercredi après-midi*), cependant les capacités d'adaptation du foyer sont très limitées (*contraintes financières et organisationnelles*) et seule une douzaine de personnes ont pu bénéficier de ce dispositif.

Gérer ce dispositif à partir du CAT représente une économie d'échelle en permettant à ce projet de partager les infrastructures du CAT (*locaux, restauration, transport, ...*).

Il ne faut pas occulter le fait que ce changement de rythme aura une incidence sur les revenus des travailleurs. Le mécanisme de compensation par l'AAH ne jouera pas totalement. Il y aura donc lieu d'étudier ces conséquences au cas par cas et bien en informer le travailleur et son représentant légal, le cas échéant.

Ce projet a été conçu pour cinquante personnes soit dix par établissement (*20 places sur la base d'un mi-temps*). Le conseil d'administration a donné son accord et ce projet a été déposé au conseil général.

3.2.2 La constitution du projet d'établissement

Le terme de projet désignant un processus de projection dans le temps d'intentions destinées à mieux agir sur son environnement (*son but*). Il s'agit donc d'une abstraction qui se soumet à l'épreuve du concret (*sa stratégie*). En ce sens, il constitue un espace permanent de négociation et de remise en cause par rapport à la réalité (*son environnement*). Ceci le définit de fait comme un processus de médiation entre les hommes qui y sont impliqués (*professionnels, usagers, familles, partenaires*). Projeter, c'est imaginer « *un avenir qui n'est écrit nul part.* »¹¹⁵, c'est anticiper, prévoir, planifier.

Aujourd'hui certains membres de l'équipe avouent un sentiment de découragement face à toutes les injonctions qui leur sont faites. Il est vrai que le contexte législatif a été riche en nouveautés ces dernières années. Le facteur le plus démotivant étant constitué par le

¹¹⁵ LOUBAT J.R. *op. cit.* P. 4.

manque de moyens. Il faut faire plus, avec les mêmes moyens. Je dirais surtout, il faut faire mieux.

Il s'agit aujourd'hui d'améliorer la visibilité des actions mises en route et redonner du sens à tous ces projets. En fait, elles s'inscrivent toutes dans la recherche d'une meilleure qualité de vie et la promotion du travailleur du CAT par la diversification des modes d'accompagnement permettant d'ajuster la trajectoire professionnelle aux besoins évalués et exprimés par les usagers.

Faire la synthèse des actions en cours ou à mettre en place, les remettre en perspective au regard des besoins des usagers, va permettre d'établir la base de départ commune nécessaire à l'assise du projet d'établissement. Si l'on reprend les éléments posés dans ce mémoire :

Constat posé	Analyse de la situation	conclusions	Proposition d'action
L'accès à la citoyenneté passe par l'accès au travail	Le travail est le principal support de l'identité	Il faut poursuivre la valorisation du travail	Le projet Différent et Compétent
L'institutionnalisation empêche l'accès à la citoyenneté	Les politiques publiques prônent le rapprochement avec le milieu ordinaire	Il faut ouvrir le CAT sur son environnement	Rechercher des partenariats extérieurs pour le travail, les soutiens
La mission semble ambiguë : promotion ou protection ?	La mission est polyvalente : promotion ET protection	Il faut personnaliser les réponses en segmentant la prestation	CAT à trois vitesses : <ul style="list-style-type: none"> - Promotionnel : formateur / mise à disposition - Valorisation : VAE - Sécurisation : adaptation aux rythmes et capacités de chacun
De faibles niveaux de revenus	Un dispositif progressif qui va être réformé et qui renverra sur le CAT la responsabilité du niveau global	Il faut maintenir un niveau élevé de salaire atelier	Favoriser, dans le système actuel, les mécanismes redistributifs qui n'ont pas de conséquences sur le niveau global de ressources Maintenir les activités productives à un niveau rentable
Le manque de valorisation des carrières	Travailleurs sans formation ni diplômes	Avoir un plan de formation ambitieux	Maintenir la cotisation sur le complément de rémunération

Constat posé	Analyse de la situation	conclusions	Proposition d'action
Une population vieillissante	C'est un mécanisme naturel d'avancée en âge qui ne va cesser d'augmenter dans les années à venir	Il faut adapter les prestations : - les rythmes - les charges de travail	La SACAT L'adaptation des postes de travail La mécanisation
La concurrence économique	La mondialisation La compétitivité	Soit devenir occupationnel, soit augmenter son niveau de performance	La concentration des activités productives / la spécialisation Les réseaux / s'associer avec d'autres CAT
Le manque d'autonomie	Les conséquences du handicap	L'environnement n'est pas « facilitateur »	Les activités de soutien de second type
Les évolutions législatives	De nouvelles exigences	Il faut les considérer comme des opportunités d'évolution	La démarche qualité - Les outils d'évaluation - L'amélioration continue - Les outils documentaires
Le manque de formation des moniteurs d'atelier	Faiblesse des exigences conventionnelles Face à une hausse des exigences réglementaires	Il faut développer les compétences professionnelles Et la motivation	Un plan de formation volontaire Le droit individuel à la formation Un management coopératif
Le climat social	dégradation	Il faut stopper le processus de déliaison	Mettre en place un groupe d'analyse de la pratique Management coopératif Entretien annuel d'appréciation
La faiblesse de la dotation financière	Un déficit structurel	Il faut rééquilibrer les budgets	Négocier un COM avec l'autorité de contrôle et de tarification

A partir de ces éléments, nous allons voir comment mettre en œuvre ces différentes propositions d'action.

3.3 LA CONDUITE DU PROJET D'ETABLISSEMENT

3.3.1 Manager le personnel : une démarche de responsabilisation et de coopération.

3.3.1.1 De la nécessité de la reconnaissance entre professionnels : les apports de la psychodynamique du travail.

Manager c'est reconnaître le travail d'autrui nous dit Philippe Ducalet¹¹⁶.

Le travail n'est pas le travail. «*Le travail c'est plus que le travail...*»¹¹⁷ nous dit Robert Castel, et nous l'avons vérifié dans la première partie de cet écrit. Si on observe les rapports de l'homme au travail, il apparaît que l'essentiel du travail n'est pas visible. La psychodynamique¹¹⁸ du travail le définit comme l'espace d'initiative laissé au salarié entre le travail prescrit et le travail réalisé. Philippe Davezies en donne la définition suivante :

*Le travail, c'est la mobilisation coordonnée des hommes et des femmes face à ce qui n'est pas prévu par la prescription, face à ce qui n'est pas donné par l'organisation*¹¹⁹.

Cet espace d'initiative est aussi intimité ou le salarié « invente » son travail. Par-là même, il tend à sa propre occultation : plus il est efficace et moins il se voit.

L'analyse stratégique définit la manière dont les acteurs organisent leurs systèmes de relation pour résoudre les problèmes posés à l'organisation. Celui-ci pose la nécessité irréductible de la coopération entre les salariés. Celle-ci implique la visibilité et l'accès à l'intimité, et ne peut donc passer que par la confiance ; et cette confiance s'obtient par la construction de règles partagées et par la liberté laissée d'interprétation des prescriptions. C'est ainsi que le salarié peut exprimer sa pleine intelligence du travail à accomplir et c'est ainsi que l'on peut reconnaître le travail du personnel.

La principale leçon de la psychodynamique du travail, c'est que la mobilisation, la quête, l'espoir de réalisation sont premiers. L'investissement, la mobilisation de la personnalité ont un caractère vital. Au sens strict, le sujet y joue son identité, sa

¹¹⁶ DUCALET P. *op. cit.* p. 218.

¹¹⁷ CASTEL P. *op. cit.* p. 386.

¹¹⁸ L'analyse psychodynamique du travail a pour objet l'étude des relations entre plaisir et souffrance au travail, et organisation du travail.

¹¹⁹ Intervention de Philippe DAVEZIES à la Réunion de la société de médecine du travail de Midi-Pyrénées à Toulouse, le 12 avril 2000. *Eléments de psychodynamique du travail.*

santé, sa vie. La question pour l'organisation du travail n'est donc pas « comment motiver ? », mais bien « comment ne pas casser la mobilisation ? »¹²⁰.

Au travail, l'identité est fondée sur deux jugements : le jugement d'utilité (*par la hiérarchie, performance, efficacité*) et le jugement d'esthétique (*par les pairs, respect des règles de l'art, l'innovation*). A défaut de ces deux dimensions, le salarié ne peut se construire une identité sociale et professionnelle valorisante. Ainsi, le défaut de reconnaissance conduit à une économie de la souffrance qui risque de conduire à une désorganisation psychique et psychosomatique qui peut avoir des répercussions sur les relations sociales et familiales.

3.3.1.2 Le management par la qualité : une nécessité de responsabilisation

Par nature, le travail avec les personnes handicapées ne peut être complètement prescrit. Il reste toujours une part d'intangible ; la maîtrise *a priori* d'une prestation de service est illusoire. Seul le professionnalisme et la motivation des intervenants reposant sur un système de valeurs partagées peuvent garantir la qualité. Le processus d'amélioration continue ne peut fonctionner qu'à partir de ces qualités mobilisées.

Le système qualité écrit dans l'établissement constitue cette base de culture commune formalisée. Elle pose le cadre mais elle ne décrit pas le travail de chacun. Ce travail personnel, nous devons l'inventer au jour le jour, face à l'événement. Cette tension créatrice est source de satisfaction mais aussi d'incertitude, d'angoisse et de frustration. Il est donc nécessaire d'instaurer des espaces de parole pour que chacun puisse s'exprimer sur sa pratique, sur ses difficultés.

J'ai mis en place plusieurs commissions ayant chacune un projet particulier à conduire. Ainsi, tous les personnels sont engagés, sur un sujet ou un autre, dans cette démarche coopérative d'amélioration continue.

A ce jour, il existe trois groupes de travail : Évaluation des risques professionnels ; Actions de soutiens type 2 ; Suivi des processus qualité. Chaque groupe est constitué de moniteurs d'atelier et de cadres. Chaque groupe produit des écrits et en fait la restitution en réunion d'équipe. Pour dégager du temps pour ces travaux, j'ai dû espacer ces réunions. Un bulletin d'information hebdomadaire interne assure la diffusion des informations.

Un tableau d'affichage permet de suivre l'état d'avancement des plans d'action. Il ne s'agit pas de révolutionner l'organisation de l'établissement mais d'une politique des « petits pas » conduisant progressivement à une meilleure qualité de service.

¹²⁰ *ibid.*

Redonner du pouvoir aux professionnels en les faisant réfléchir à la prestation rendue dans un cadre clairement défini est, à mon sens, le meilleur moyen de mobiliser son équipe.

La délégation des projets s'accompagne d'un suivi de proximité. Des échanges réguliers avec les « chefs de projets » permettent la coordination et de dépasser les difficultés rencontrées au quotidien.

3.3.1.3 L'entretien individuel d'appréciation : un outil de reconnaissance et de stimulation

Multiplier les lieux d'écoute et d'expression, porter une attention plus soutenue au travail de l'autre et à sa personne, c'est le moyen le plus simple d'apporter la considération et d'élaborer la confiance. Nos organisations sont de plus en plus « tendues », rétrécies et chacun se voit assigner une fonction qui laisse peu de place à la réflexion sur son travail, à la construction de son parcours professionnel, à l'échange.

Le directeur peut être perçu comme isolé dans sa « tour d'ivoire ». Il m'arrive de regretter de ne pas disposer de plus de temps pour être dans les ateliers, avec les moniteurs et les usagers. Aussi, dans le souci de réduire les distances entre eux et moi, je vais mettre en place les entretiens annuels d'appréciation qui n'existent pas à ce jour. C'est un instrument de dialogue et de communication qui doit respecter un certain nombre de principes :

- Les principes d'équité et de dialogue garantissent à tous les salariés cette possibilité d'échange avec la direction. Il s'agit d'un temps où les deux parties peuvent aborder les questions de fond de façon libre et sincère.
- Les principes de confidentialité et d'autonomie doivent assurer la neutralité de ce temps et ce qui est discuté en entretien doit rester la propriété des seuls interlocuteurs.
- les principes de globalité et de clarté doivent permettre une base de discussion saine et ouverte.

Ceci suppose que la réunion soit préparée à partir de documents communs (*fiche de poste, grille d'observation, grille d'appréciation de l'année précédente*), avec une prise en compte de la totalité du poste et des contraintes associées. L'entretien récapitulera le déroulement de l'année écoulée, fera le point sur la tenue du poste en regard de la définition de la fonction, cherchera à définir les aptitudes et les potentialités du salarié et préparera l'année à venir (*définir des objectifs*). Un compte rendu de l'entretien sera bien évidemment remis au salarié, un double restant dans son dossier.

Cette mise en place nécessite donc la formalisation d'une fiche d'observation et d'une fiche de fonction. Ces documents n'existent pas à ce jour. Il va falloir les créer. La fiche

d'observation sera basée sur les savoirs être et les savoir-faire attendus ainsi que sur le comportement.

3.3.1.4 Définir des fiches de poste pour que chacun connaisse son rôle dans l'établissement

Toute organisation se divise en un ensemble de postes qui sont chargés d'assurer les tâches nécessaires à l'atteinte des buts recherchés. La fiche de poste est le moyen privilégié de cerner cet ensemble de tâches que chacun doit réaliser. Jusqu'à présent, plusieurs rédactions des définitions de poste ont été tentées par la direction précédente, mais sans aboutir. Il y a lieu de reprendre ce travail et de le mener à bien, pour une plus grande clarté de l'organisation et un plus grand confort des personnels.

Il faut au préalable cerner les activités de chacun ; décrire ce qui caractérise chaque poste, puis identifier les liens hiérarchiques et les liens fonctionnels (*qui travaille avec qui*). Enfin, il faut repérer les circuits d'information (*qui communique à qui et quoi ?*) et les responsabilités spécifiques.

La définition de ces fiches de poste devra permettre la mise en évidence des sources de disfonctionnement (*absences ou chevauchements des responsabilités*). Elles permettront également de définir les compétences et qualités requises pour la tenue du poste¹²¹. Pour cela, je mettrai en place une série d'entretiens individuels afin que chacun puisse m'exposer sa vision de sa fonction. Ensuite, je procéderai à une synthèse et une mise en cohérence avec les missions de l'établissement qui servira de cadre à un groupe de travail pluridisciplinaire chargé d'élaborer les fiches de poste en articulant les différentes fonctions.

Un organigramme représentera les liens hiérarchiques et fonctionnels entre tous ces postes¹²². La concordance entre le prescrit et le réalisé sera vérifiée lors des entretiens annuels suivants et permettra un ajustement des organisations ou une mise à jour des documents.

3.3.1.5 Le développement de la compétence des professionnels : le plan de formation

Le développement des compétences est nécessaire à l'évolution de la structure. L'organisation doit devenir une organisation apprenante. A partir de l'entretien individuel d'évaluation, il est possible de dégager les souhaits et les besoins de formation de chaque

¹²¹ Cf. annexe 8 : un modèle de fiche y est présenté. Il a été partiellement travaillé lors de l'écriture de la démarche qualité.

¹²² Cf. annexe 6 : organigramme actuel.

salarié. Compte tenu des moyens disponibles, il y a lieu de prioriser les formations au regard du projet d'établissement.

Concrètement, chaque année au mois de juin, les personnels transmettent leurs souhaits de formation. Après une information au délégué du personnel, ceux-ci sont transmis au CE (*comité d'entreprise*). Une commission paritaire CE/employeur, appelée FORMADAP, analyse les demandes et propose une mutualisation de certaines formations. Une négociation au CE détermine alors le niveau financier qui sera mutualisé, le reste des fonds étant affecté aux établissements. Un PAUF (*Plan Annuel d'Utilisation des Fonds*) est alors rédigé et transmis au CE et au FAF (*Fonds d'Assurance Formation*)¹²³.

Le directeur a la liberté d'affectation de ces fonds au regard de ses priorités. A partir des formations mutualisées, je regarde celles qui restent à financer et nous en discutons en réunion d'équipe. Au final, je décide de l'inscription sur le PAUF et j'en informe le délégué du personnel. Toute modification ultérieure du PAUF nécessite une consultation du CE.

Après le retour de la formation, une restitution devant toute l'équipe est demandée au stagiaire. Il remplit également une fiche d'appréciation du stage qui sera transmise au CE. Pour 2005, l'action prioritaire portera sur la qualification des nouveaux moniteurs et la mise en place d'un groupe d'analyse de pratique.

3.3.2 Travailler en réseau : une nécessité d'ouverture

3.3.2.1 la place centrale des familles

La place des familles en CAT peut être délicate à cerner car nous accompagnons des personnes majeures. Nous pourrions donc en conclure qu'ils sont autonomes et qu'ils sont nos seuls interlocuteurs. Cependant les deux tiers sont sous mesure de protection juridique et ceci nous oblige à consulter et à rendre compte aux tuteurs. Nous avons vu l'importance des liens affectifs et de l'environnement dans la vie des personnes handicapées mentales, aussi, au-delà du droit, il y a la posture éthique qui nous commande de les associer au parcours professionnel de leur enfant. Les ajustements ou la modification de l'accompagnement ne peuvent se mettre en place qu'avec l'accord des parties (*usager, famille, tuteur, institution*).

Parfois, l'intérêt de la famille peut être opposé à l'intérêt de l'utilisateur et ce dernier n'a pas forcément l'aptitude à dire non, à poser le « je ». Il nous faut donc composer avec tous ces

¹²³ PROMOFAP est l'organisme paritaire agréé par l'État en tant qu'Organisme Paritaire Collecteur Agréé (O.P.C.A.) pour collecter et gérer les fonds de la formation professionnelle continue des entreprises de la branche sanitaire, médico-sociale et sociale, secteur privé à but non lucratif.

éléments pour l'accompagner dans une démarche d'émancipation. Le plus souvent, les deux points de vue convergent et œuvrent et participent à l'émergence du projet personnel de l'utilisateur. Aujourd'hui, nous leur transmettons systématiquement un compte rendu du projet individuel et leur demandons s'ils souhaitent nous rencontrer pour en parler. En réalité, et sans doute en raison de leur âge, ils sont de moins en moins nombreux à se déplacer. Il faut aujourd'hui prévoir de se déplacer à leur domicile s'ils le souhaitent.

La crainte de beaucoup de familles réside dans la rupture avec le mode de vie habituel, avec le réseau social constitué au long des années. Nous devons prendre en compte cette dimension dans tout projet de changement et particulièrement lors du départ à la retraite.

En ce qui concerne le vieillissement, la plupart d'entre eux n'ont pas envisagé l'avenir. L'étude de Hainaud et al¹²⁴ met en évidence que plus les handicapés et leurs parents sont âgés, moins ils ont envisagé de solutions de placements. Il y a donc nécessité de les accompagner dans la prise de conscience du vieillissement et les préparer à envisager des alternatives à la prise en charge complète par le CAT. Ils comptent sur nous pour leur trouver la meilleure solution pour l'avenir de leur enfant, car ils savent qu'ils ne sont pas éternels.

3.3.2.2 La collaboration avec les entreprises

Le rapprochement avec le milieu ordinaire nécessite d'établir des relations avec les chefs d'entreprise ou les cadres décideurs. C'est en établissant une relation de confiance que nous pouvons ouvrir leurs portes pour les travailleurs handicapés, que ce soit pour les stages ou les évaluations en milieu ordinaire de travail. A cet égard, le projet « différent et compétent » nous a permis d'inclure des professionnels extérieurs dans les jurys d'évaluation pour les niveaux 2. Nous entretenons également des liens étroits avec les CAT de l'ADAPEI et de l'atelier protégé, ce qui nous permet d'améliorer notre plan de charge commercial.

3.3.2.3 Les relais associatifs

La mise en place des soutiens de second type a pour objectif d'assurer la promotion des travailleurs handicapés. L'animateur de cette activité aura pour mission d'activer les réseaux locaux et de rechercher des ressources dans l'environnement du CAT. Il y a certainement des associations qui sont prêtes à intégrer une ou plusieurs personnes handicapées dans leurs activités. Nous avons à rechercher des partenaires pour travailler les soutiens scolaires ; les activités sportives de remise en condition physique, de travail sur l'endurance ; équilibre alimentaire ; code de la route ; .etc.

¹²⁴ citée par REBOUL H., COMTE P. et al, *Les handicapés vieillissants*, Paris :CTNERHI, PUF, 1984.

3.3.3 L'Évaluation de la prestation, seule garante du processus d'amélioration continue de la qualité

Notre métier s'établit sur des intentions. Or celles-ci sont difficilement évaluables. L'efficacité de l'aide apportée dépend de facteurs endogènes (*propres à la personne*) et exogènes (*dépendant du milieu*) dont nous ne pouvons prétendre assurer la maîtrise. Nous pouvons seulement mesurer un certain équilibre et un certain bien-être de la personne accompagnée, dont nous pouvons penser que notre contribution n'y est pas totalement étrangère.

L'ADAPEI vient de procéder à cette démarche d'évaluation par la réalisation d'une enquête de satisfaction sur l'ensemble des établissements. Un questionnaire a été élaboré par des administrateurs et deux étudiants à l'I.U.P. Informatique et Statistique de Vannes et a été transmis aux usagers, aux familles et aux professionnels¹²⁵. Le dépouillement des résultats est en cours. On peut cependant en dégager quelques informations : Les travailleurs ont une grande satisfaction à travailler dans les CAT. D'une manière générale, ils souhaitent pouvoir visiter d'autres CAT mais ne pas en changer, changer de poste de travail ou d'atelier ; demandent une plus grande écoute de leurs problèmes personnels, et une amélioration des conditions matérielles d'accueil (*locaux, vestiaires, repas*). Aucun n'a demandé à visiter une entreprise ou à y faire un stage... Du côté des professionnels, la participation a été faible (35 %). Un point remarquable ressort cependant. Les professionnels des CAT considèrent négativement à 65 % la cohérence entre la théorie (*leur vision de leur métier*) et la pratique (*l'exigence de rentabilité*), montrant par-là, la nécessité de clarifier la mission.

3.3.4 Trouver de nouveaux financements pour diversifier les modes d'accompagnements

Nous savons que la politique actuelle est à la restriction et à l'alignement sur une moyenne nationale. Compte tenu du niveau de financement actuel, il ne faudra pas espérer des moyens supplémentaires.

Le projet de mise en place des soutiens de type 2 sera financé par redéploiement de moyens. J'ai réservé un demi-poste de moniteur suite à un départ, et prévu, en accord avec la direction générale, de le redéployer sur les activités de soutien en faisant appel à des intervenants extérieurs (*psychomotricien, animateur, ...*).

Le projet SACAT a été présenté au Conseil Général et l'étude est en cours. Un passage en CROSS-MS sera nécessaire pour le valider et en assurer le financement pérenne. Il est, d'ors et déjà inscrit dans le schéma départemental d'organisation sociale et médico-sociale (*loi 2002-2, article 19*).

¹²⁵ Cf. Annexe 7.

3.3.5 plan d'action de l'établissement

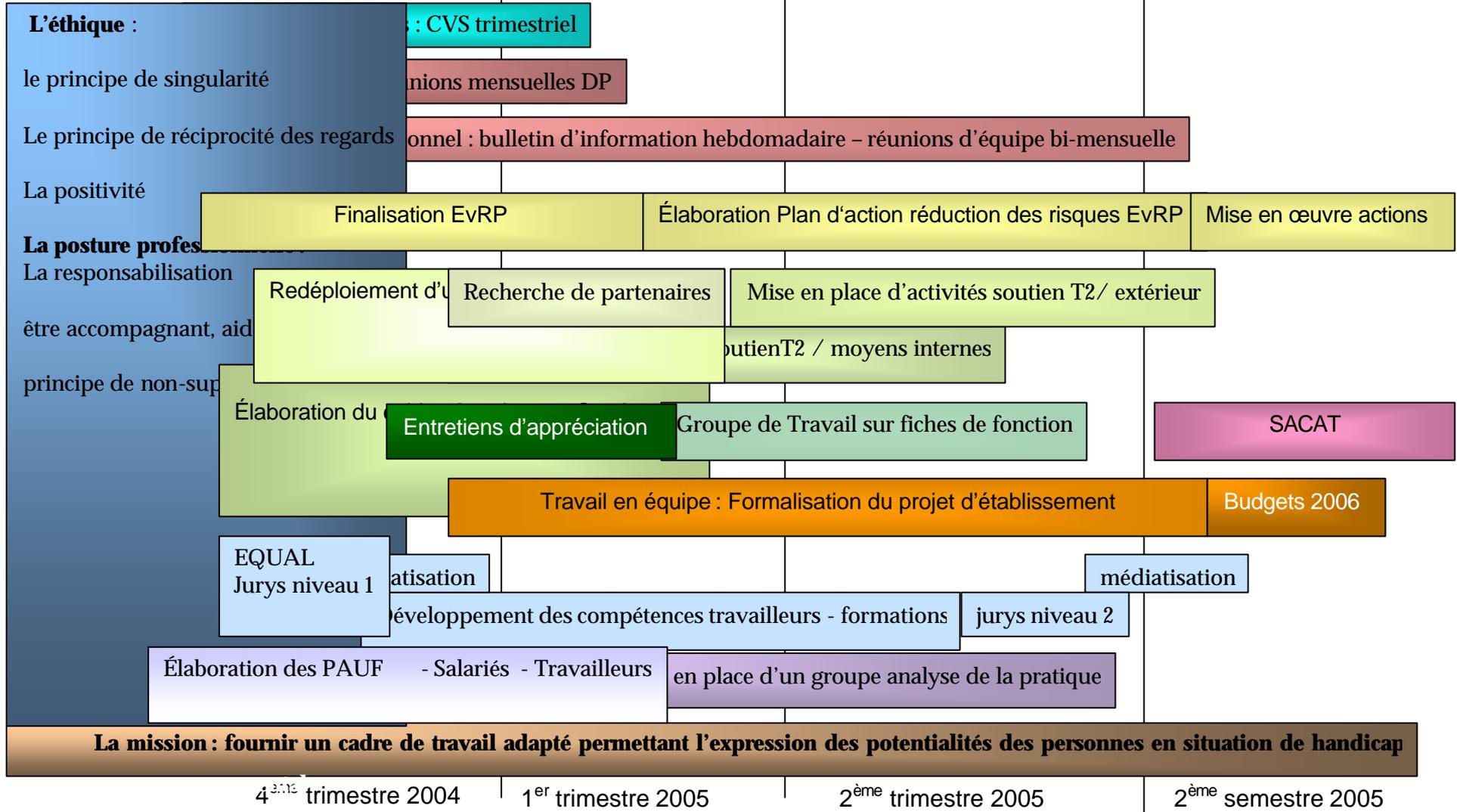


Figure 19 : plan d'action de l'établissement

CONCLUSION GENERALE

Le travail a pris une place fondamentale dans nos existences, à tel point qu'il en est devenu le principal support de l'identité. Ce fait a été consacré par la politique qui en a fait un droit dans le préambule de notre constitution. Les personnes en situation de handicap n'échappent pas à cette règle aussi les politiques publiques ont-elles mises en place des dispositifs spécifiques d'accès au travail. Sans cela, ces personnes seraient totalement exclues de la société comme il y a cinquante ans.

Cependant la précarisation du salariat a produit une montée en force de besoins sociaux et ces nouveaux enjeux interrogent la pertinence du dispositif médico-social en ce qu'il ne parvient pas à endiguer la montée de la précarité. La mission de réparation du lien social ne peut être qu'un palliatif : tant que la société sera inégalitaire et excluante, nos institutions et nos métiers resteront indispensables.

Face à ces bouleversements, les associations doivent s'inscrire dans une logique de prestation de service, tout en faisant valoir sa spécificité qui la différencie du secteur marchand, à savoir une relation de proximité et de co-construction avec l'utilisateur. Elles doivent acquérir de la lisibilité au travers du projet associatif et du projet d'établissement qui affichent nos finalités et nos objectifs. Le rôle du directeur est primordial dans ce processus. Face aux usagers, il est le garant de la qualité du service rendu ; face aux professionnels, il est le garant du sens et de l'action ; face au judiciaire, il engage sa responsabilité par rapport au respect des droits des usagers ; face aux financeurs, il rend compte de l'utilisation efficiente des fonds alloués.

La démarche de projet est au cœur de tous les systèmes car le projet c'est la vie. Ajuster la prestation aux besoins des usagers revient à nous adapter à notre environnement, à nous recentrer sur notre véritable métier : promouvoir la personne en situation de handicap mental, que ce soit dans ou hors l'établissement.

Garantir la trajectoire professionnelle correspond à garantir la possibilité pour l'utilisateur d'exprimer toutes ses capacités et d'être heureux dans son travail, dans un cadre stimulant et sécurisant. Le projet d'établissement constitue l'assise stabilisatrice et fédératrice permettant aux professionnels d'assumer pleinement leur rôle promoteur de la personne. La fonction du directeur consiste à manager les professionnels en veillant à réguler les forces d'entropie qui poussent au désordre mais aussi à l'innovation et les forces d'homéostasie qui apportent la stabilité nécessaire à la durée mais avec le risque de scléroser l'organisation.

N'oublions pas que notre travail se fait avec des hommes, pour des hommes et, comme dit le poète, ce n'est pas tant le but qui compte que le chemin que nous faisons ensemble !

Bibliographie

- BARREYRE J.Y., BOUQUET B., CHANTREAU A. et al. *Dictionnaire critique d'action sociale*. 3^{ème} édition. Paris : Bayard éditions, 1995. 437 p.
- BLAISE J.L. *Liminarité et limbes sociaux : une approche anthropologique du handicap*. Th. doct. Histoire et civilisations des sociétés occidentales. Anthropologie historique. Paris 7, 2002. 385 p.
- BLANC A. *Les handicapés au travail. Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. 2^{ème} édition. Paris : Dunod, 1999, 310 p.
- BOURDELAIS P. *L'âge de la vieillesse. Histoire du vieillissement de la population*. Paris : Ed. Odile Jacob : 1997. 503 p.
- BRUNET F. CAOQUETTE M. *Corps et psychiatrie. Psychopédagogie des activités physiques et sportives* Rennes : Éditions ENSP, 1995. pp.145-159.
- CARADEC V. *Sociologie de la vieillesse et du vieillissement*. Paris : Nathan, 2001. 128 p.
- CASTEL R. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Fayard, 1995. 490 p.
- CHALAGUIER C. *Travail, Culture et handicap. Des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux*. Paris : Bayard éditions, 1992. 188 p.
- CHOPART J.N. *Les mutations du travail social. Dynamiques d'un champ professionnel*. Paris : Dunod, 2000. 303 p.
- CROZIER M. FRIEDBERG E. *L'acteur et le système*. Paris, Le seuil, 1977.
- DANANCIER J. *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif. Contexte, méthodes, outils*. PARIS :Dunod, 2004. 196 p.
- DAUZAT A., DUBOIS J., MITTERAND H. *Dictionnaire étymologique et historique du français*. Nouvelle édition. Paris : Larousse, 1993. 823 p.
- DEREYMEZ J.W. *Le travail, histoire, perspectives*. Presses universitaires de Grenoble, 1995.
- DUBAR C. *La socialisation. Construction des identités sociales et professionnelles*. Paris, Armand Colin, 1991. 278 p.
- DUCALET P., LAFORCADE M. *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, Sens, enjeux et méthodes*. 2^{ème} édition. Paris : Séli Arslan, 2004. 335 p.
- DURKHEIM E. *De la division du travail social*. 5^e édition, Paris : PUF, 1998. 464 p.
- FERREOL G. *Dictionnaire de sociologie*. 3^e édition, Paris : Armand Colin, 2002. 242 p.
- FONTAINE R. *Manuel de psychologie du vieillissement*. Paris : DUNOD, 1999. 240 p.

- HAERINGER J., TRAVERSAZ F. *Conduire le changement dans les associations*. Paris : Dunod, 2002. 244 p.
- KARLIN D., LAINE T. *La raison du plus fou*. Paris : Éditions sociales, 1977. 345 p.
- LOUBAT J.R. *élaborer son projet d'établissement social et médico-social. Contexte, méthodes, outils*. Paris, Dunod, 1997, 264 p.
- LEFEVRE P. *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod, 1999. 305 p.
- MIRAMON J.M. *Manager le changement dans l'action sociale*. Rennes, ENSP, 1996. 105 p.
- MIRAMON J.M., COUET D., PATURET J.B. *Le métier de directeur. Techniques et fictions*. Rennes : ENSP, 1992. 210 p.
- MISPELBLUM BEYER F. *Au-delà de la qualité. Démarches qualités, conditions de travail et recherche du bonheur*. 2^{ème} édition augmentée. Paris : Ed. Syros - La découverte, 1999. 305 p.
- MURPHY R. *Vivre à corps perdu*, Paris, Plon 1990. 392 p.
- PAUGAM S. *Le salarié de la précarité, les nouvelles formes de l'intégration professionnelle*. Paris : PUF, 2000.
- PROUTEAU L. *Les Associations, entre bénévolat et logique d'entreprise*. Rennes, Les PUR - Presses Universitaires de Rennes, 2003. 211 p.
- REBOUL H., COMTE P. et al, *les handicapés vieillissants*, CTNERHI, PUF 1984.
- SAINSAULIEU R. *L'identité au travail*. 3^{ème} édition. Paris, Presses de Sciences Po., 1996. 480 p.
- TAPIA C. (éd.) *Introduction à la psychologie sociale*. Paris : éditions d'organisation, 1996. 246 p.
- ZRIBI G., POUPEE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. 2^e édition. Rennes : Ed. ENSP, 2000. 311 p.
- ZRIBI G., SARFATY J et al., *Construction de soi et Handicap mental*. Rennes : Ed. ENSP, 2000. 224 p.
- ZRIBI G. *L'avenir du travail protégé ; Centres d'aide par le travail et intégration*. 2^{ème} édition, Rennes : Ed. ENSP, 2003. 128 p.

Revues

Liaisons sociales, n° 14, novembre 1986.

Sociologie du travail, 2/97, n° XXXIX. Paris : DUNOD, 1997.

Esprit, décembre 1999.

Informations sociales n° 88, 2000.

Lien social, n° 552, 16 novembre 2000.

Travail & Sécurité, n° 634, novembre 2003.

Les cahiers de l'actif, novembre/décembre 1997, volume1, n° 258/259.

Revue Européenne du Handicap mental, juin 1994, Volume 1, n° 2.

Rapports

Tableau de bord des centres d'aide par le travail – synthèse nationale – exercice 1999.

DARES – Premières synthèses n° 47.1, novembre 2002

Tableau de bord des centres d'aide par le travail – Analyse des données 2002. Direction Régionale et départementales des Affaires Sanitaires et Sociales de Bretagne.

Rapport IGF 2003-M-006-01 / IGAS 2003-057 d'évaluation du dispositif des ressources des travailleurs handicapés. Mai 2003.

Actes de congrès

S'engager pour innover. 3^{ème} colloque de l'USAS, novembre 2000. Marseille. Rennes, éditions ENSP, 2001.

Liste des figures

Figure 1 : comparatif des niveaux de revenu en 2004	p. 18
Figure 2 : Trajectoire professionnelle	p. 20
Figure 3 : courbe des âges	p. 22
Figure 4 : pyramide des âges	p. 23
Figure 5 : comparaison des âges	p. 24
Figure 6 : Prévion d'évolution de la moyenne d'âge.....	p. 24
Figure 7 : Inversion des classes d'âge	p. 24
Figure 8 : Répartition des travailleurs par classe d'âge	p. 39
Figure 9 : Répartition des travailleurs par atelier.....	p. 40
Figure 10 : Courbe globale de performance.....	p. 41
Figure 11 : évaluation MAP	p. 44
Figure 12 : évaluation GIR	p. 44
Figure 13 : Comparaison MAP / GIR	p. 45
Figure 14 : graphe des compétences	p. 46
Figure 15 : Tableau des qualifications	p. 49
Figure 16 : Ancienneté des moniteurs d'atelier	p. 50
Figure 17 : Diversification des trajectoires professionnelles	p. 65
Figure 18 : programmation « différent et compétent »	p. 68
Figure 19 : plan d'action de l'établissement	p. 82

Liste des annexes

- Annexe 1 Les mécanismes de la garantie de ressources
- Annexe 2 Etude de l'évolution des âges
- Annexe 3 Les critères classant
- Annexe 4 Grille de projet individuel
- Annexe 5 Modèle d'accompagnement personnalisé
- Annexe 6 Organigramme de l'établissement
- Annexe 7 Enquête de satisfaction
- Annexe 8 Fiche de poste
- Annexe 9 Démarche Qualité
- Annexe 10 Initiative EQUAL
- Annexe 11 La socialisation selon Piaget

Annexe 1 LES MECANISMES DE LA GARANTIE DE
RESSOURCES

Le protocole d'accord relatif aux ressources des handicapés du 8 novembre 1989 a fixé de nouvelles règles de calcul en matière de garantie de ressources. La circulaire 89-352 du 22 décembre 1989 a précisé les modalités d'application en C.A.T. La loi 90-86 du 23 janvier 1990 a fixé les modalités de cumul de la garantie de ressources avec l'AAH. Le décret 90-534 du 29 juin 1990 a complété le dispositif.

Le montant des ressources garanties en centre d'aide par le travail est égal à 55 % du SMIC au minimum. Il est constitué du salaire versé par le CAT ou Salaire Direct (*SDA*) et par le complément de rémunération (*CR*) versé par la direction départementale du travail (*DDTEFP*).

Le complément de rémunération ne peut en aucun cas être supérieur à 50 % du SMIC. Il existe cependant un mécanisme de bonifications « *permettant de tenir compte du travail effectivement fourni par le handicapé* » percevant un salaire supérieur à 20 % du SMIC.

A cet effet le complément de rémunération est maintenu, mais son montant est diminué de la moitié de la différence entre le salaire minimum et le salaire versé suivant la formule ci-dessous (*mécanisme de solidarité avec l'État : 50 % travailleur, 50 % Etat*) :

$$CR - \frac{SD - 20\% \text{ du SMIC}}{2}$$

Avec l'application de cette formule, on obtient le tableau suivant :

salaire direct	complément de rémunération	garantie de ressources + les bonifications
5%	50,0%	55,00%
10%	50,0%	60,00%
15%	50,0%	65,00%
20%	50,0%	70,00%
25%	47,5%	72,5%
30%	45,0%	75,0%
40%	40,0%	80,0%
50%	35,0%	85,0%
60%	30,0%	90,0%
70%	25,0%	95,0%
80%	20,0%	100,0%
90%	15,0%	105,0%
100%	10,0%	110,0%

cumul de la garantie de ressources avec l'AAH

Pour les personnes qui bénéficient de l'AAH (*RQTH > 80% ou à 50% si incapacité à trouver un emploi ; art. L821-1 et L821-2 du code de la sécurité sociale*) un plafonnement des cumuls est institué (*art. D821-5 du C.S.S.*).

Il définit un mécanisme limitatif à deux niveaux, en fonction du Salaire Direct Atelier perçu (pour une durée de travail de 169 h.) :

↪ SDA ≤ 15% SMIC : le cumul est plafonné à 100% du SMIC

↪ SDA > 15% SMIC : le cumul est plafonné à 110% SMIC

Lorsque l'allocataire est marié et non séparé ou est lié par un pacte civil de solidarité ou vit en concubinage, ces pourcentages sont doublés. Lorsqu'il a un enfant (*ou un ascendant à sa charge au sens de l'article L. 313-3*), ce pourcentage est majoré de 50 p. 100.

On peut donc calculer l'AAH théorique pour un travailleur en C.A.T. reconnu à 80% handicapé par la COTOREP et sans autres ressources connues :

SDA %	CR %	Garantie de ressources	Revenu global (% SMIC)	AAH % théorique
5	50	55	100	45
10	50	60	100	40
15	50	65	100	35
20	50	70	110	40
25	47,5	72,5	110	37,5
30	45	75	110	30

Cependant, le calcul de l'AAH prend en compte tous les revenus de la personne, qui viennent en déduction de l'allocation. La formule de calcul est alors la suivante :

AAH mensuelle = AAH taux plein - ((ressources (*net fiscal*)) + 12 x AAH (01/07/année référence) - plafond) / 12

Le montant de l'AAH taux plein au 1 juillet 2004 s'élève à 587,74 € soit 45,7% du SMIC 39 heures. (1286,09 €).

Modalités de paiement par l'employeur

Le complément de rémunération a un caractère salarial. Il est donc versé au travailleur handicapé en même temps que la rémunération de son travail et il est assujéti aux mêmes cotisations sociales que cette rémunération.

L'établissement perçoit le remboursement du complément de rémunération par la direction du travail mensuellement sur transmission d'un bordereau récapitulatif, environ cinq à six semaines plus tard.

Annexe 2 ETUDE DE L'EVOLUTION DES AGES

Note sur la méthode : La projection sur les années 2004 à 2018 repose sur une simplification extrême des hypothèses : chaque personne travaille jusqu'à 60 ans et est remplacée par une personne âgée de 20 ans.

Le tableau ci-dessous reprend les neuf prochaines années :

L'effectif est supposé constant. Ceci nous donne 5 mouvements prévisibles jusqu'en 2012 :

Code	2 004	2 005	2 006	2 007	2 008	2 009	2 010	2 011	2 012
1	20	21	22	23	24	25	26	27	28
2	21	22	23	24	25	26	27	28	29
				...					
77	52	53	54	55	56	57	58	59	60
78	53	54	55	56	57	58	59	60	20
79	55	56	57	58	59	60	20	21	22
80	56	57	58	59	60	20	21	22	23
81	56	57	58	59	60	20	21	22	23
82	58	59	60	20	21	22	23	24	25
Moyenne d'âge	39,9	40,9	41,9	42,4	43,4	43,4	43,8	44,8	45,3

Nous pouvons raisonnablement penser que quelques personnes changeront d'établissements ou partiront en retraite de manière anticipée. A partir de notre connaissance des projets des personnes, nous estimons à cinq les départs possibles entre 2005 et 2007. La nouvelle évolution des moyennes s'établirait alors comme suit :

moyenne d'âge	39,9	39,5	40,5	41,4	42,4	42,4	43,3	44,3	44,8
----------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Nous constatons que la tendance générale n'en est pas réellement affectée.

Annexe 3 LES CRITERES CLASSANTS

La M.I.D. 11/44 (*mesure des initiatives de développement*) observe les actes qui viennent de se produire et évalue la part d'initiative personnelle révélée par la personne active. Elle prend en compte les deux facteurs de mobilisation des connaissances face à la complexité, et les circonstances de la situation et l'incertitude du résultat à atteindre. Cette méthode tente donc de mesurer le potentiel général de la personne, les attitudes sociétales et les aptitudes professionnelles.

La M.I.D. 11/44 comporte trois chapitres et treize sphères :

§1 : le potentiel général

§1 : la sphère médicale

§2 : la sphère personnelle

§2 : la sphère des connaissances

§2 : les attitudes sociétales

§2 : la sphère des dépendances

§2 : la sphère sociale

§2 : la sphère de la tutelle

§ 3 : les aptitudes productives

§2 : la sphère des obligations législatives

§2 : la sphère des obligations humaines et qualitatives

§2 : la sphère des obligations quantitatives

§2 : la sphère des obligations spatiales

§2 : la sphère des obligations temporelles

§2 : la sphère des obligations techniques

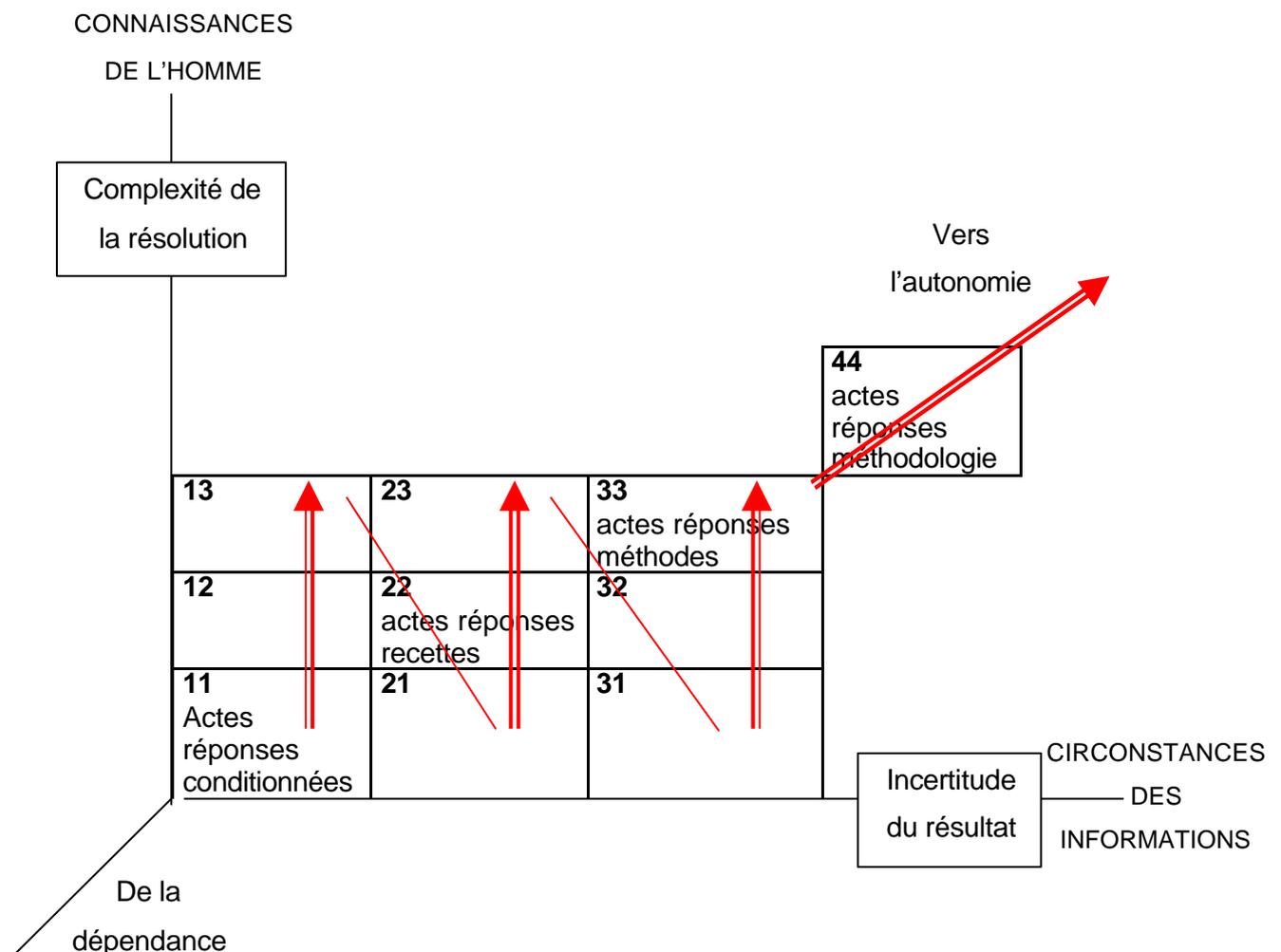
§2 : la sphère des types d'activité

Chaque sphère est déclinée en Items qui font l'objet d'une définition fonctionnelle précise puis d'une déclinaison des niveaux de maîtrise des actes selon le schéma précédent.

Le graphique, page suivante, synthétise la démarche d'évaluation et de progression des apprentissages.

- La première colonne correspond aux actes conditionnés (*travail reflexe*) : la personne est en situation d'obéissance.
- La seconde colonne correspond à la mise en œuvre de procédés répétitifs (*recettes*) dans la réalisation du travail : la personne est capable de choisir.
- la troisième colonne nécessite la mise en œuvre de méthodes de raisonnements permettant la réalisation du travail prescrit : la personne est capable de commencer à prévoir.
- la case 44 fait appel à la maîtrise de raisonnements construits et l'utilisation de méthodologies : la personne décide. Elle est autonome.

Schéma d'application de la M.I.D. 11/44



Les flèches indiquent la trajectoire vers l'autonomisation résultant des apprentissages.

Quatre sphères seulement ont été retenues par l'équipe du C.A.T. : contrôle et qualité, technicité, sociabilité, productivité. Il apparaît que ces domaines sont clairement orientés

Politesse			2		
TOTAL 3			8		
PRODUCTIVITE					
Disponibilité dans le travail			1		
Assiduité			1		
Ponctualité			1		
Implication dans le travail			2		
Rythme dans le travail			2		
Temps d'adaptation au travail			2		
TOTAL 4			9		
TOTAL GENERAL (sur 80)					
RESULTAT (sur 20)					

Chaque atelier a personnalisé la sphère technicité, les autres items sont communs à tous.

Chaque item est évalué par un indice 11, 22, 33, 44 qui correspond à un degré de maîtrise progressif de l'environnement comme le montre le schéma page suivante.

Cette évaluation permet de confronter les différents points de vue. Cette grille est renseignée en équipe pluridisciplinaire et la personne évaluée donne également son avis.

Par un système interne de pondération, cette évaluation est ramenée à une note sur 20 qui facilite la synthèse et la comparaison. Un rapprochement avec le niveau de salaire a également été tenté, mais sans suite car il tendait à fausser les évaluations.

Exemple d'application : Sphère Obligations Techniques ; Item : le débit du bois

Définition : cet item traite de l'emploi des machines à bois, de leur réglage et du risque à les utiliser.

			44 apprécie la qualité de la coupe et affûte ses outils
13 utilise la machine (réglée) seul sans surveillance	23 effectue des réglages compliqués sur une machine	33 effectue tous les réglages à partir de fiches d'instruction	
12 travaille en présence du moniteur	22 règle et utilise seul la machine	32 découpe et élimine les défauts à la scie à ruban	
11 a peur de la machine	21 effectue des réglages simples	31 avec modèle, règle toutes les machines de débit de l'atelier	

Annexe 4 GRILLE DE PROJET INDIVIDUALISE

FICHE DE SUIVI DU PROJET INDIVIDUEL	
<i>Date :</i>	<i>Nom :</i>
<i>Atelier :</i>	<i>Prénom :</i>
<i>M.A. :</i>	<i>Tendance :</i> ↗ = ↘
<u>Buts du Projet Individuel précédent :</u>	
<u>Objectifs annoncés :</u>	<u>évaluation de l'atteinte des objectifs :</u>
<u>Analyse des écarts :</u>	
<u>Nouveaux besoins exprimés :</u>	<u>Nouveaux besoins constatés :</u>
<u>BUT DU NOUVEAU PROJET:</u>	
<u>Sous-objectifs professionnels :</u>	<u>Résultats attendus :</u>
<u>Sous-objectifs personnels :</u>	
<u>Moyens demandés</u>	
<u>Observations complémentaires:</u>	
échéance du nouveau projet:	
Le :	Validation de la direction :

Annexe 5 MODELE D'ACCOMPAGNEMENT
PERSONNALISE - MAP.

La méthode MAP consiste avant tout à observer une personne dans son environnement. Avec MAP, il s'agit d'observer les relations et comportements concernant la personne, les activités qu'elle effectue, ses aptitudes à les effectuer au moment de l'observation ... tout cela en excluant ce que font ses accompagnants. C'est à partir des activités non effectuées par la personne seule que les formes d'accompagnement nécessaires sont décidées.

Il va de soi que des observations réalisées dans des environnements différents (au travail, dans les loisirs, en famille, en institution...) donneront des résultats différents qui, une fois combinés, permettront d'obtenir des données précieuses pour réellement cerner les capacités et besoins de chaque personne.

Cet outil définit cinq profils MAP :

MAP 1 : les personnes nécessitent un accompagnement total et permanent, du fait de troubles importants du comportement et/ou de la relation ainsi que d'une forte perte d'autonomie pour les actes de la vie domestique et sociale. Cet accompagnement est aussi indispensable pour éviter leur mise en danger et/ou celle d'autrui.

MAP 2 : les personnes ont besoin d'une stimulation et d'une surveillance fortes et pérennes dans les actes de la vie domestique et sociale. Elles ont des difficultés pour s'adapter à leur environnement (géographique, humain, matériel).

MAP 3 : les personnes nécessitent un accompagnement pour les acquisitions peu sûres et nécessitant en permanence des consolidations de pratiques pour la réalisation des actes de la vie quotidienne. Du fait de leurs difficultés à apprécier le danger, prendre des initiatives, concevoir la notion de temps, elles demandent des conseils et un accompagnement régulier pour la réalisation de toute activité.

MAP 4 : les personnes sont capables de bonnes adaptations sociales et de mesurer les dangers. Leurs besoins ponctuels d'aide et de stimulation concernent l'ensemble des activités de la vie quotidienne. Cependant la perception et l'acceptation de leur handicap sont incertaines rendant leur fiabilité aléatoire.

MAP 5 : les personnes sont susceptibles d'organiser leur vie quotidienne et de gérer leurs relations avec l'environnement grâce à un accompagnement léger de soutien si nécessaire. Capables d'une adaptation sociale, elles ne présentent pas de risque de mise en danger. Leur handicap est perçu et accepté.

Ces profils sont calculés à partir de la fiche d'observation qui a été remplie en équipe pluridisciplinaire, avec l'utilisateur et sa famille, par le logiciel ARCADE¹²⁶.

Cette grille combine les cinq groupes MAP avec les six groupes ISO-ressources AGGIR pour obtenir trente-six variables avec trois niveaux d'évaluation (*modèle ci-dessous*).

La grille AGGIR (*Autonomie Gérontologique. Groupes ISO-Ressources*) est employée depuis la mise en place de la Prestation Spécifique Dépendance (PSD), créée par la loi du 24 janvier 1997 concernant les personnes de plus de 60 ans présentant une perte d'autonomie.

La grille AGGIR évalue l'autonomie selon certains critères et regroupe les malades en six groupes "iso-ressources". Un groupe iso-ressources comprend des personnes qui nécessitent une même mobilisation de ressources pour faire face à leur dépendance.

L'observation porte sur les activités effectuées par la seule personne âgée, en excluant tout ce que font les aidants et les soignants. Les aides matérielles et techniques sont considérées comme faisant partie de la personne : lunettes, prothèses auditives, fauteuil roulant, poche de colostomie, etc.

AGGIR comporte dix variables à coder : Cohérence, Orientation, Toilette, Habillage, Alimentation, Élimination, Transfert, Déplacement à l'intérieur, Déplacement à l'extérieur, Communication à distance.

Certaines variables comme la toilette, l'alimentation sont codées à partir de plusieurs "sous-variables". Les règles spécifiques à appliquer sont indiquées pour chacune de ces variables.

Chaque variable a 3 modalités :

A : fait seul, totalement, habituellement et correctement

B : fait partiellement ou non habituellement ou non correctement

C : ne fait pas.

- *Seul correspond à "fait spontanément seul" et suppose qu'il n'existe pas d'incitation et donc aucune stimulation.*

- *Habituellement est la référence au temps.*

- *Correctement est la référence à l'environnement conforme aux usages et mœurs.*

¹²⁶ disponible auprès de l'UNAPEI.

Pour mémoire, la définition des groupes ISO-ressources :

Le groupe iso-ressources I. : Il correspond essentiellement aux personnes ayant perdu leur autonomie mentale, corporelle, locomotrice et sociale, qui nécessitent une présence indispensable et continue d'intervenants. Dans ce groupe se trouvent les personnes en fin de vie.

Le groupe iso-ressources II. : Il correspond essentiellement à deux groupes de personnes : celles qui sont confinées au lit ou au fauteuil, dont les fonctions mentales ne sont pas totalement altérées et qui nécessitent une prise en charge pour la plupart des activités de la vie courante, celles dont les fonctions mentales sont altérées mais qui ont conservé leurs capacités locomotrices.

Le groupe iso-ressources III. : Il correspond essentiellement aux personnes ayant conservé leur autonomie mentale, partiellement leur autonomie locomotrice mais qui nécessitent quotidiennement et plusieurs fois par jour des aides pour leur autonomie corporelle. De plus, la majorité d'entre elles n'assurent pas seules l'hygiène de l'élimination tant anale qu'urinaire.

Le groupe iso-ressources IV. : Il comprend essentiellement deux groupes de personnes : celles qui n'assument pas seules leur transfert mais qui, une fois levées, peuvent se déplacer à l'intérieur du logement. Elles doivent parfois être aidées pour la toilette et l'habillement. La grande majorité d'entre elles s'alimente seule, celles qui n'ont pas de problèmes locomoteurs mais qu'il faut aider pour les activités corporelles ainsi que les repas.

Le groupe iso-ressources V. : Il comprend des personnes qui assurent seules leurs déplacements à l'intérieur de leur logement, s'alimentent et s'habillent seules. Elles nécessitent une aide ponctuelle pour la toilette, la préparation des repas et le ménage.

Le groupe iso-ressources VI. : Il regroupe les personnes qui n'ont pas perdu leur autonomie pour les actes discriminants de la vie courante.

FICHE D'ÉVALUATION

N° Établissement :

Nom, prénom :

N° de la personne :

Âge :

Sexe :

Situation : D I

D = Domicile, I = Institution (entourer la case)

RELATIONS ET COMPORTEMENTS		A	B	C
R1	Communication décodée			
R2	Sociabilité			
R3	Comportement psychoaffectif			
R4	Conscience de soi			
R5	Rapport au danger			
R6	Conventions sociales			
R7	Sexualité			
R8	Rapport à la nourriture			
R9	Agressivité			

ACTIVITÉS DOMESTIQUES ET SOCIALES		A	B	C
D1	Gestion			
D2	Cuisine			
D3	Ménage			
D4	Transports			
D5	Achats			
D6	Suivi de la santé			
D7	Activité de loisirs			

APTITUDES OBSERVÉES DANS L'EXERCICE D'ACTIVITÉS		A	B	C
E1	Constance, continuité			
E2	Suivi des procédures			
E3	Exécution			
E4	Anticipation, initiative			
E5	Réalisation qualitative			
E6	Utilisation d'objets			
E7	Adaptation, formation			

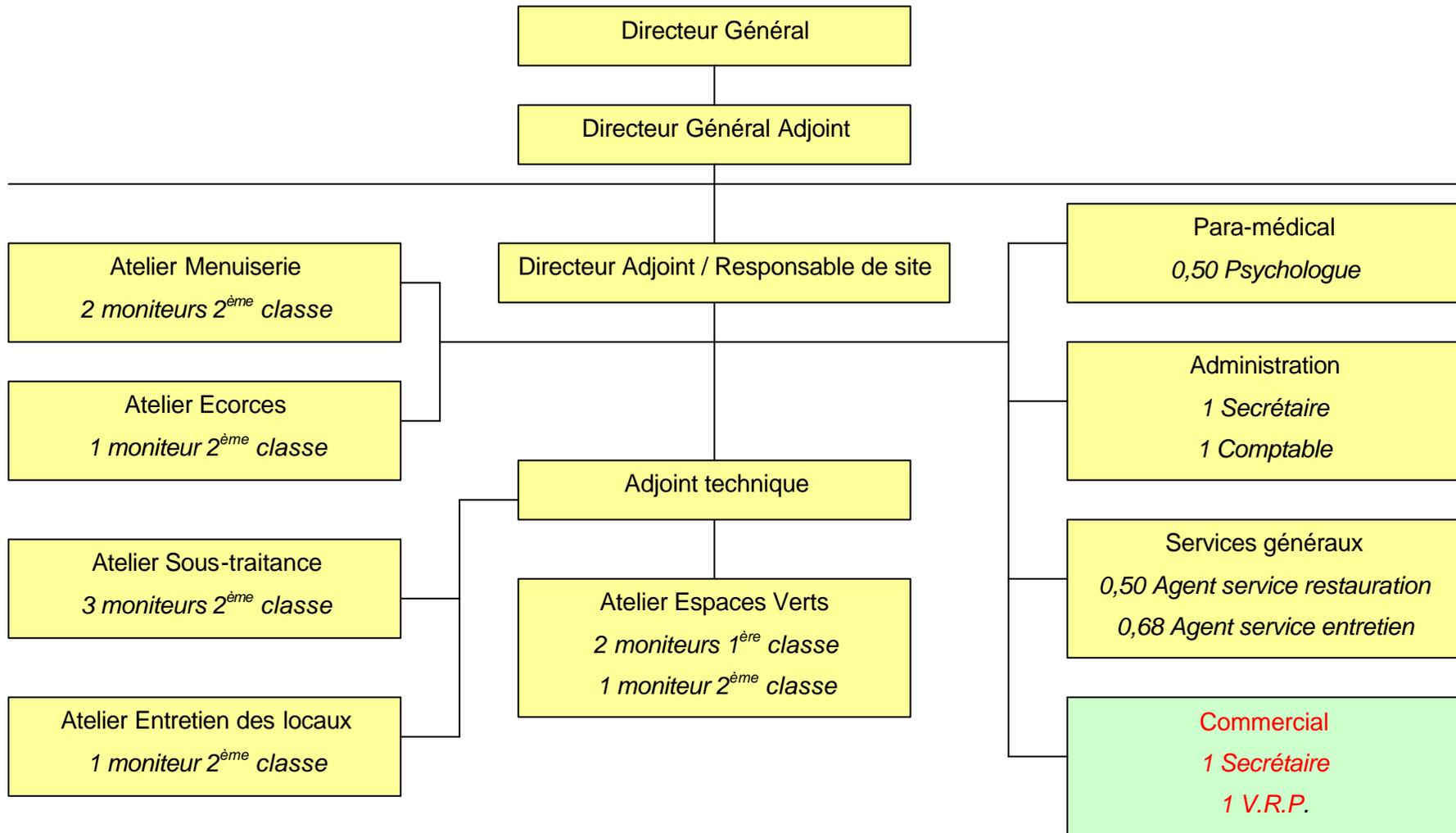
ACTIVITÉS MENTALES ET CORPORELLES (AGGIR)		A	B	C
C1	Cohérence			
C2	Orientation			
C3	Toilette			
C4	Habillage			
C5	Alimentation			
C6	Élimination			
C7	Transferts			
C8	Déplacement intérieur			
C9	Déplacement extérieur			
C10	Communication à distance			

POLE SENSORIEL		A	B	C
F1	Voir			
F2	Entendre			
F3	Parler			

Diverses Associations affiliées à l'Union ont pu constater qu'à l'occasion de l'attribution de certaines allocations, dont l'Allocation Compensatrice pour Tierce Personne (ACTP), la grille AGGIR était utilisée.

Le rapprochement de ces deux outils donne trente combinaisons possibles représentant le besoin global d'accompagnement et de soin de base.

Annexe 6 ORGANIGRAMME DE L'ETABLISSEMENT.



QUESTIONNAIRE CAT

PRESENTATION

1. Dans quel CAT êtes vous?

? 1. Hennebont ? 2. Plumelec ? 3. Vannes ? 4. Pontivy ? 5. Auray ? 6. Armor Argoat

2. Quel est le sexe du résident?

? 1. Garçon ? 2. Fille

3. Quel est l'âge du résident?

? 1. 20-25 ? 2. 26-30 ? 3. 31-35
? 4. 36-40 ? 5. 41-45 ? 6. 46-50
? 7. 51-55 ? 8. 56-60 ? 9. 61 et plus

4. Nombre d'années passées au CAT?

5. Origine de votre famille?

? 1. Urbaine ? 2. Rurale

6. Lieu de domicile actuel de vos parents?

? 1. Ville ? 2. Campagne

7-8. GROUPE N°1

1 : En activité, 2 : Sans activité, 3 : En retraite, 4 : Décédé

	1	2	3	4
Activité professionnelle de votre père?	? ?	? ?	? ?	? ?
Activité professionnelle de votre mère?	? ?	? ?	? ?	? ?

QUESTIONNAIRE TRAVAIL

9. Savez-vous comment s'appelle l'association qui gère le CAT?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '10. justification' si Association = "oui"

Aller à '11. choix CAT' si Association = "non"

10. Justification de la réponse précédente

11. Avez-vous choisi de venir en CAT?

? 1. oui ? 2. non

12. Vous plaisez-vous au CAT?

? 1. oui ? 2. non ? 3. les deux

13. Justification

14. Connaissez-vous d'autres CAT?

? 1. Oui ? 2. Non

Aller à '15. Quels CAT?' si connaître CAT = "Oui"

Aller à '16. Visiter' si connaître CAT = "Non"

15. Lesquels?

16. Voudriez-vous visiter d'autres CAT?

? 1. oui ? 2. non

17. Justification de votre réponse?

18. Avez-vous pensé que l'on pouvait changer de CAT?

? 1. oui ? 2. non

19. Justification de votre réponse.

20. Aimez-vous votre travail?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '21. Aime au travail' si aimez travail = "oui"

Aller à '23. non19' si aimez travail = "non"

21. Qu'est ce que vous aimez dans votre travail?

? 1. L'activité professionnelle(le bois, les espaces verts,...)

? 2. les relations avec les collègues

? 3. la relation avec les moniteurs(trices)

? 4. l'ambiance

? 5. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Aller à '24. Pas travailler' quelque soit la réponse.

22. Si autre, précisez

Aller à '24. Pas travailler' quelque soit la réponse.

23. Si Non, donner trois raisons.

24. Préféreriez-vous ne pas travailler?

? 1. oui ? 2. non

25. Justification de votre réponse.

26. Avez-vous déjà fait des stages en entreprise ou chez un artisan?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '27. combien' si stage = "oui"

Aller à '30. éloignement famille' si stage = "non"

27. Combien de stage avez-vous fait?

28. Imaginez-vous travailler en entreprise ou chez un artisan?

? 1. oui ? 2. non

29. Justification de votre réponse.

VIE SOCIALE

30. Considérez-vous votre lieu de travail comme éloigné de votre famille?

? 1. oui ? 2. non

31. Considérez-vous votre lieu de travail comme éloigné de votre domicile?

? 1. oui ? 2. non

32. Souhaitez-vous un changement?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '33. pourquoi changement' si changement = "oui"

Aller à '34. amis' si changement = "non"

33. Pourquoi un changement?

? 1. Pour me rapprocher de ma famille

? 2. pour être avec les gens que je connais

? 3. pour être dans ma ville

? 4. pour éviter les transports

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

34. Vous êtes-vous fait des amis depuis votre arrivée?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '35. pourquoi pas d'amis' si amis = "non"

Aller à '36. loisirs' si amis = "oui"

35. Pourquoi n'avez-vous pas d'amis?

36. En dehors de votre travail, avez-vous des loisirs, des activités? (en dehors de l'ADAPEI)

? 1. oui ? 2. non

Aller à '37. pratique de loisirs' si loisirs = "oui"

Aller à '38. non34' si loisirs = "non"

37. Quels loisirs pratiquez-vous?

Aller à '39. Activité association' quelque soit la réponse.

38. Pourquoi ne pratiquez-vous pas de loisirs?

39. Participez-vous aux activités organisées par l'association?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '40. fréquentation' si activité association = "oui"

Aller à '41. pas fréquentation' si activité association = "non"

40. Quelle fréquentation?

? 1. Toujours ? 2. parfois ? 3. le plus souvent

Aller à '43. Conseil' quelque soit la réponse.

41. Pourquoi ne fréquentez-vous pas les activités?

? 1. Pas envie ? 2. pas d'amis ? 3. fatigué ? 4. pas de loisir ? 5. Autres

42. Si 'autre', précisez :

43. Faites-vous partie du Conseil de la Vie Sociale?

? 1. oui ? 2. non

ACCOMPAGNEMENT

44. Votre présence au CAT peut se définir par le mot:

? 1. ennui ? 2. heureux ? 3. Autres

45. Trouvez-vous au CAT des lieux pour parler de votre travail?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '46. A qui?' si Parler travail = "oui"

Aller à '48. Parler vie' si Parler travail = "non"

46. Avec qui parlez-vous?

? 1. Moniteur(trice) ? 2. direction

? 3. collègues ? 4. psychologue

? 5. psychiatre ? 6. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

47. Si 'autre', précisez :

48. Trouvez-vous au CAT des lieux pour parler de votre vie?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '49. A qui2?' si Parler vie = "oui"

Aller à '51. projet' si Parler vie = "non"

49. Avec qui parlez-vous?

? 1. Moniteur(trice) ? 2. direction

? 3. collègues ? 4. psychologue

? 5. psychiatre ? 6. Autres

Vous pouvez cocher plusieurs cases.

50. Si 'autre', précisez :

51. Avez-vous un projet individuel?

? 1. oui ? 2. non

52. Pensez-vous que vos demandes sont prises en compte?

? 1. répond à mes demandes

? 2. répond partiellement à mes demandes

? 3. Ne répond pas du tout à mes demandes

RETRAITE

53. Avez-vous déjà pensé à votre retraite?

? 1. oui ? 2. non

54. Souhaitez-vous, à votre retraite, rester dans votre lieu de vie actuel?

? 1. oui ? 2. non

Aller à '55. oui où' si OÙ en retraite = "oui"

Aller à '56. non où' si OÙ en retraite = "non"

55. Si oui, où souhaitez-vous vivre?

? 1. en foyer d'hébergement

? 2. en appartement

? 3. en famille

Aller à '58. Baguette magique' quelque soit la réponse.

56. Si non, où souhaitez-vous vivre?

? 1. En foyer de vie ? 2. En famille ? 3. Autres

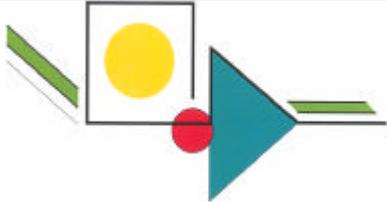
57. Si autre, précisez:

58. Si vous aviez une baguette magique, quelles choses aimeriez-vous voir changer dans votre vie quotidienne?

59. Si vous aviez une baguette magique, quelles choses aimeriez-vous voir changer au CAT?

Terminer le questionnaire quelque soit la réponse

Exemple de fiche de poste :

	<p>C.A.T. Les Bruyères Route de Trédion 56420 PLUMELEC</p>
<p><u>1. Dénomination de la fonction :</u></p> <p>MONITEUR D'ATELIER 1^{ère} CLASSE</p> <p><u>2. Mission :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Transmettre le plus d'éléments possible de son métier aux personnes handicapées, dans le respect de leurs difficultés et dans la perspective du développement optimal de leurs trajectoires professionnelles par une posture de pédagogue. (<i>maître d'apprentissage</i>).- Se mettre en posture d'accompagnement pour permettre l'appropriation des savoirs.- Participer aux actions de soutien des personnes handicapées.- Être responsable de la production à réaliser, de ses délais et de son contrôle. <p><u>3. Structure organisationnelle :</u></p> <p><i>Responsable direct :</i> Le directeur ou l'adjoint technique (<i>cf. organigramme</i>)</p> <p><i>Collaborateurs directs :</i> Les autres moniteurs de l'atelier</p> <p><i>Responsabilités fonctionnelles :</i> il est référent des travailleurs de son atelier : il est responsable de l'application du projet individualisé et prépare les réunions de suivi ainsi que les évaluations techniques..</p> <p><u>4. Responsabilités</u></p> <p><u>4.1 Tâches principales :</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Il s'assure de la sécurité des travailleurs dont il est référent- il est responsable de l'entretien des sécurités des machines : il signale tout dysfonctionnement et consigne la machine défectueuse- Il assure la liaison entre le travailleur et l'institution: il signale tout événement susceptible de troubler la relation, absence, incident, accident,...- il organise la production et l'organisation de la journée de travail- il organise les postes de travail et de leur adaptation aux besoins des usagers- il assure la gestion de la production : approvisionnement, ordonnancement, lancement- il s'assure de la qualité de la production et du respect des délais	

- il s'assure de la protection des marchandises qui lui sont confiées (*matière premières, produits semi-finis et finis*)
- il assure les inventaires concernant son activité et les transmet en temps et en heure au service comptabilité
- il transmet les éléments nécessaires aux calculs des devis
-

4.2 Tâches occasionnelles :

- il organise des séquences d'apprentissage ou anime des séances de soutien
- il peut être amené à transporter les travailleurs
-

4.3 Responsabilités et autorités en matière de qualité :

- il signale tout écart, tout dysfonctionnement par rapport au système qualité écrit
- il propose des améliorations au système
- il transmet toute réclamation provenant des usagers / familles
- il participe aux audits internes du système qualité
-

5. Indicateurs :

- taux accident du travail
- nombre de réclamations clients et usagers
- bilan entretien annuel d'appréciation

6. Suppléances

Remplacement de : Moniteurs d'atelier 1^{ère} classe ou moniteur 2^{ème} classe.

Remplacé par : Adjoint technique
ou partiellement par moniteur 2^{ème} classe

7. Qualification

Niveau : IV, CAP/BEP et 7 ans d'expérience professionnelle

III, bac et 5 ans d'expérience professionnelle

Diplômes : Diplôme ETS, Educateur technique spécialisé

Certificat AFPA Moniteur atelier 1^{ère} classe

Formations :

VISA TITULAIRE :

VISA DIRECTION :

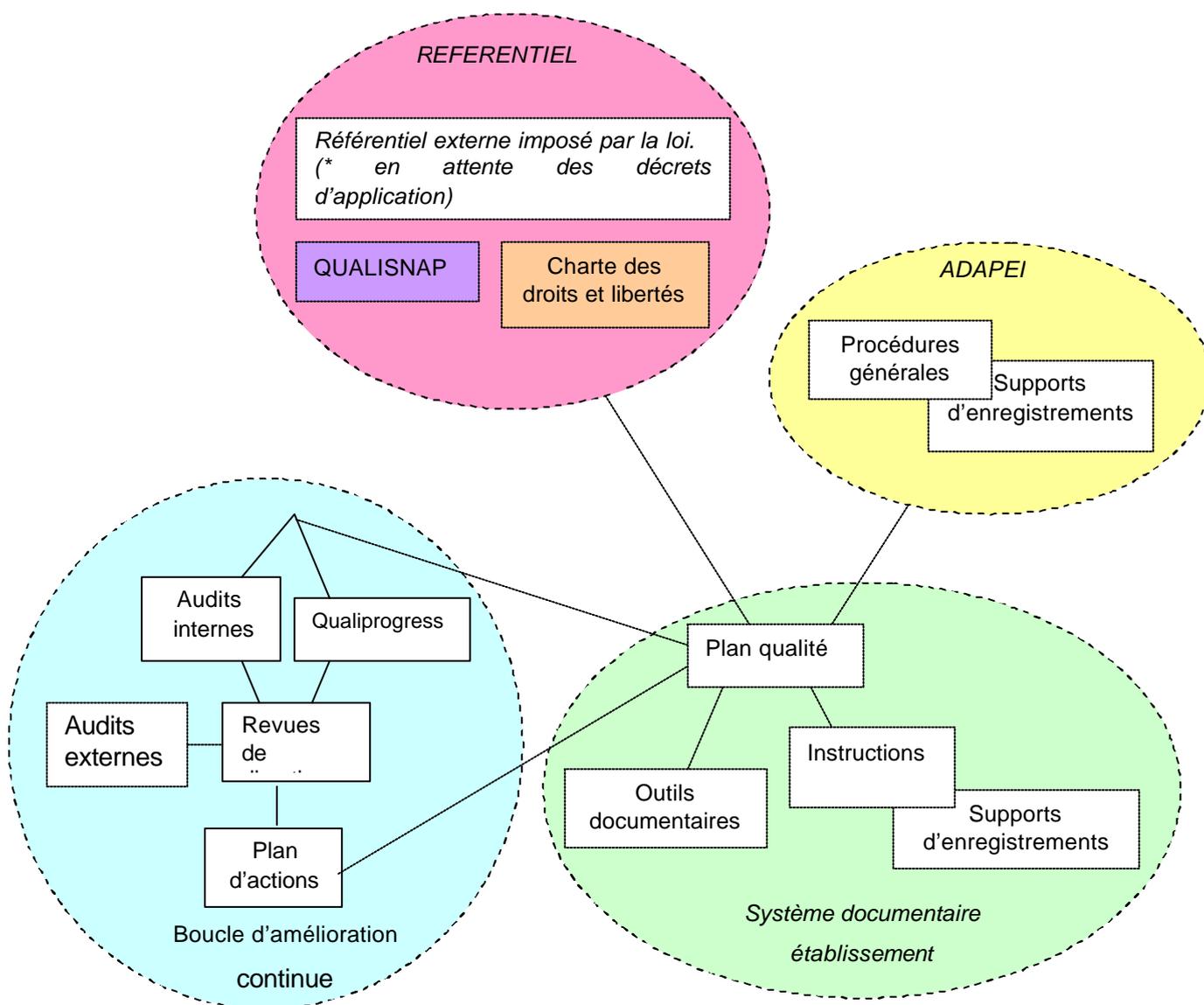
LE :

LE :

Le système ISO

La structure du système qualité ISO comprend, au niveau de l'ADAPEI : un plan qualité qui décrit l'ensemble du système et des procédures générales qui s'appliquent à tous les établissements. Au niveau de l'établissement, le système s'articule autour d'un plan qualité établissement qui décrit l'organisation du système Qualité, des instructions qui décrivent les différentes étapes à respecter dans chaque processus et en particulier de toutes les phases d'écoute et de communication avec l'utilisateur. Ce système est complété par des supports d'enregistrement qui permettent d'assurer la traçabilité et des outils documentaires (*répertoires*) qui permettent de gérer le classement et l'archivage des documents.

Architecture du système qualité :

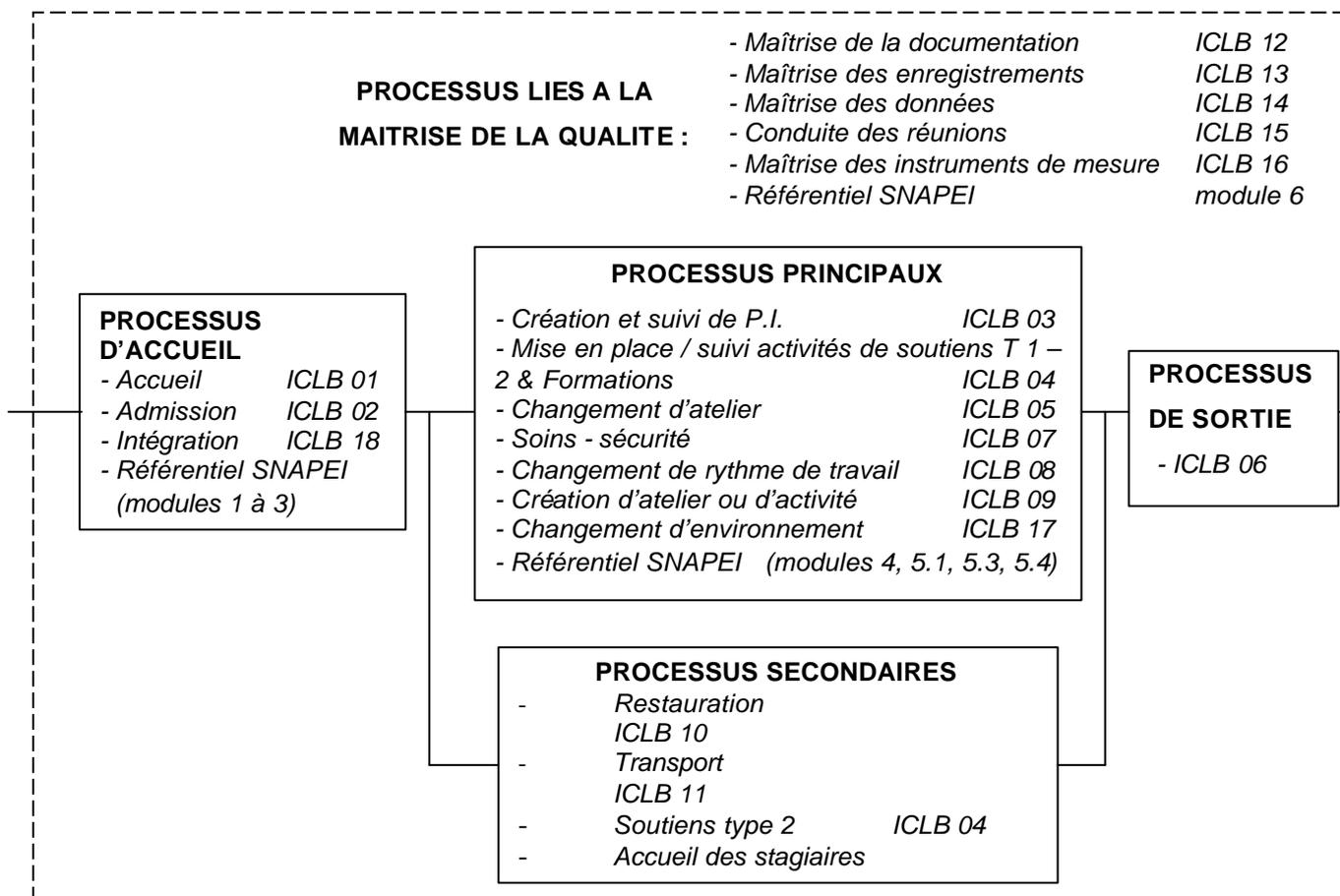


L'auto évaluation

Le guide Auto Diagnostic du SNAPEI : QUALISNAP permet d'analyser le fonctionnement de l'établissement en six étapes. Elles sont décomposées en un certain nombre de questionnements qui permettent de mettre en évidence un certain nombre d'axes de progrès. Nous pouvons constater qu'il n' a pas d'étape de sortie de prévue ! Ce référentiel a été rédigé par un groupe pluri-professionnel dont des parents et ce point a été trop douloureux pour être rédigé pour le moment.

Module 1	ACCUEIL ET INFORMATION
Module 2	ANALYSE DE LA DEMANDE D'ENTREE
Module 3	ADMISSION
Module 4	ELABORATION DU PROJET INDIVIDUEL
Module 5	MISE EN ŒUVRE DE LA PRESTATION
5.1	o activités d'insertion et de socialisation
5.2	o activités de scolarisation NON APPLICABLE EN CAT
5.3	o activités professionnelles et de formation
5.4	o activités de soin
5.5	o activités d'hébergement (restauration et animation)
5.6	o activités de transport
Module 6	MESURE ET AMELIORATION CONTINUE

Le système documentaire est représenté dans le logigramme suivant :



Annexe 10 INITIATIVE EQUAL

Les vingt-quatre CAT engagés dans la démarche sont :

- Ile et Vilaine :
- CAT Le Pommeret, Bréal sous Monfort
 - CAT L'Espoir, Rennes
 - CAT Domaine de la Simonière, Hédé
 - Les Ateliers de la Mabilais, Noyal sur vilaine
 - CAT de Belle Lande, Dol de Bretagne
- Cotes d'Armor :
- CAT APAJH, Les Ateliers de la Baie, Hillion
 - CAT 4 Vaulx, Corseul
 - EPMS (*Établissement Public Médico-Social Centre Aide par le Travail*),
Saint Quihouët
 - ADAPEI 22, Saint-Brieuc
 - Ateliers Briochins, Saint-Brieuc
 - CAT Pen Duo, Plouisy
 - CAT Ateliers Kernevec, Tréguier
 - CAT Glomel, Glomel
 - Ateliers du Marais, Loudéac
 - Ateliers Pifaudais, Lamballe
- Finistère :
- CAT Kan Ar Mor
 - CAT Ty Hent Glaz, Quimper
 - CAT du cap sizun, Confort meilars
 - CAT Carhaix Plouguer
 - CAT Douarnenez
 - CAT Kergonan
- Morbihan :
- ADAPEI 56, Vannes
 - CAT Alter-Ego, Hennebont
 - CAT Ateliers Alréens, Crac'h
 - CAT Le Prat, Vannes
 - CAT Les Bruyères, Plumelec
 - CAT 3A, Caudan

Initiative EQUAL

Trois types d'actions, complémentaires et conçues comme des paliers, sont mis en oeuvre dans le cadre d'Equal et font l'objet d'appels à projets distincts :

- ↪ Action 1 : ingénierie du projet et construction des partenariats. Durée maximum de dix mois.
- ↪ Action 2 : réalisation des programmes de travail par les partenaires. Durée maximum de trente-six mois.
- ↪ Action 3 : mise en réseau, repérage, capitalisation et diffusion des acquis des Actions 1 et 2 (actions conduites par un ou plusieurs PDD regroupés). Durée maximum de dix-huit mois

Chaque projet doit s'inscrire dans le cadre d'une des mesures du programme Equal. Ces mesures sont classées en neuf domaines thématiques :

- ↪ 1A Capacité d'insertion professionnelle - (Ré-) intégration sur le marché du travail
- ↪ 1B Capacité d'insertion professionnelle - Lutte contre le racisme
- ↪ 2C Esprit d'entreprise - Création d'entreprises
- ↪ 2D Esprit d'entreprise - Économie sociale
- ↪ 3E Capacité d'adaptation - Formation tout au long de la vie
- ↪ 3F Capacité d'adaptation - Adaptation au changement et aux NTIC
- ↪ 4G Égalité des chances entre les hommes et les femmes - Conciliation de la vie familiale et professionnelle
- ↪ 4H Égalité des chances entre les hommes et les femmes - Réduction des écarts et déségrégation
- ↪ 5 Demandeurs d'asile

Le taux de cofinancement maximum du FSE pour Equal est de 50% en dehors des zones d'objectif 1 et 75% pour les zones d'objectif 1¹²⁷.

Un comité d'orientation, (*constitué de : DRASS, DDTEFP-PDITH, FAF ; comité de pilotage ; représentants d'usagers, représentants d'entreprises ou de branches professionnelles*), assure la faisabilité et le bon déroulement du projet. Il se réunit deux fois par an.

¹²⁷ L'objectif 1 concerne les régions en retard de développement. (*PIB < 75 % de la moyenne communautaire*)

Le comité de pilotage met en œuvre les orientations définies par le comité d'orientation. Il est constitué de l'ensemble des partenaires du PDD. La tête de liste est assurée par le C.A.T. Le Pommeret de Bréal-sous-Monfort qui assure la coordination du projet. Il se réunit tous les mois. Un bureau exécutif constitué d'un représentant par département se réunit toutes les semaines.

Financement du projet

Participation financière prévisionnelle pour couvrir les coûts du projet sur trois ans :

- Fonds Social Européen : 39,87 %
- Valorisation des CAT : 27,41 % (temps consacré par les différents professionnels)
- F.A.F. : 13,07 %
- D.A.S.S. et D.D.T.E.F.P. : 12,96 % (la somme est imputée au compte 617 pour les CAT concernés : Crac'h, Caudan, Hennebont, Plumelec et Vannes).
- Conseil Régional : 4,06 %
- Entreprises : 2,62 %

Annexe 11 LA SOCIALISATION SELON PIAGET

Version 1964.

Les stades de développement	Dimension individuelle : structures mentales	Dimension sociale : formes de socialisation
I Stade des réflexes	Tendances instinctives	Égocentrisme initial
II Stade des premières habitudes motrices	Perceptions organisées	Premiers sentiments différenciés
III Stade de l'intelligence sensori-motrice	Régulations élémentaires d'ordre pratique	Imitation comme première « socialisation de l'action »
IV Stade de l'intelligence intuitive	Images et intuitions représentatives « genèse de la pensée »	Soumission contrainte aux adultes
V Stade de l'intelligence concrète	Passage aux opérations Explications par l'atomisme	Sentiments et pratiques de coopération
VI Stade de l'intelligence abstraite - formelle	Construction de théories Pensée hypothético-déductive Catégorie du « possible »	Insertion sociale et professionnelle

Extrait de *La socialisation*. C. DUBAR, p.14.