



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES - 2003

IRTS – Rennes

Option : *Personne Adulte Handicapée*

**RAPPROCHER LE CADRE DE TRAVAIL DU
CAT DE CELUI DE L'ENTREPRISE POUR
SOUTENIR LE PROJET DE SORTIE DE
L'ADULTE HANDICAPE**

Dominique BIDE

Sommaire

INTRODUCTION.....	1
--------------------------	----------

PREMIERE PARTIE : LA MISE AU TRAVAIL DES PERSONNES ADULTES HANDICAPÉES POUR UNE FINALITÉ D'INSERTION.	5
---	----------

1 - LA PERSONNE HANDICAPÉE À TRAVERS L'HISTOIRE.....	5
---	----------

1.1 l'histoire du handicap.....	5
--	----------

1.1.1 D'une place incertaine à une reconnaissance.....	5
--	---

1.1.2 La classification internationale de fonctionnement caractérise le handicap	6
--	---

1.1.3 L'amélioration continue de la prise en charge de la personne handicapée.	7
---	---

1.2 La loi de 75 a annoncé des orientations nouvelles sur la place de la personne handicapée.	8
---	----------

1.2.1 Une volonté affirmée d'insérer toutes les personnes handicapées	9
---	---

1.3 Les Centres d'Aide par le Travail.....	9
---	----------

1.3.1 La dimension économique utilisée comme un moyen au service d'une fin : le social.	10
--	----

1.3.2 Le travail est une valeur essentielle dans notre société.....	11
---	----

1.3.3 L'aide par le travail est un formidable outil créateur de lien social.	12
---	----

1.3.4 Le CAT est une organisation particulière.....	14
---	----

1.3.5 La complémentarité au travail apportée par le soutien.....	15
--	----

1.3.6 Le CAT est un lieu de socialisation pour une finalité d'insertion	15
---	----

2 - LES ORGANISATIONS DU CAT MARIE MOREAU	17
--	-----------

2.1 L'organisation juridique et administrative du CAT.....	18
---	-----------

2.1.1 Un conventionnement qui assure le bon fonctionnement du CAT.....	18
--	----

2.1.2 Le public orienté vers le CAT.....	19
--	----

2.2 L'organisation économique et sociale du CAT	20
--	-----------

2.2.1 Des activités de production adaptées aux travailleurs	21
---	----

2.2.2 Des activités de soutien complémentaires aux activités de production.	22
--	----

2.2.3 Une organisation humaine	24
--------------------------------------	----

2.2.4 Des réunions institutionnelles pour maîtriser les processus	25
---	----

2.2.5 Des activités professionnelles pour favoriser l'insertion	26
---	----

2.2.6 Un réseau de partenaire naissant.....	27
---	----

**DEUXIEME PARTIE : PROGRESSIVEMENT, UN REFUS DES TRAVAILLEURS HANDICAPÉ A VOULOIR
QUITTER LE CAT MARIE MOREAU S'INSTALLE..... 29**

1 - LA POPULATION ORIENTÉE EN CAT 29

1.1 Le statut du travailleur handicapé.29

1.2 De nombreuses personnes handicapées souhaitent travailler en entreprise.30

1.2.1 Le travail en entreprise est toujours espéré.30

1.2.2 L'entrée en CAT est souvent perçue comme une forme d'exclusion.30

1.2.3 Comprendre l'insertion et l'intégration31

1.2.4 Des parcours de vie de plus en plus favorables à l'intégration.32

2 - LA POPULATION DU CAT MARIE MOREAU 33

2.1 Les caractéristiques de la population.....33

2.2 Résultat du Questionnaire réalisé auprès de la population.35

2.2.1 Les motivations à entrer au CAT Marie Moreau35

2.2.2 Les personnes qui souhaitent partir du CAT.37

2.2.3 Les motivations à vouloir quitter le CAT.39

2.2.4 Les motivations à vouloir rester au CAT.39

3 - LE CONTEXTE INTERNE DU CAT 40

3.1 La démarche qualité ISO 9002: un outil de satisfaction interne.40

3.1.1 La qualité : un instrument stratégique de la gestion globale des entreprises.40

3.1.2 Le CAT s'est approprié la démarche qualité.41

3.1.3 Une volonté d'appartenance qui se dessine.41

3.2 Le travail en CAT : un environnement sécurisant pour les plus autonomes.....42

3.2.1 Une accessibilité au travail conforme à notre esprit.....42

3.2.2 Des tâches particulières qui rassurent et valorisent les plus performants.....42

3.3 Une promiscuité au travail défavorable à l'indépendance du travailleur.43

3.3.1 Un milieu et des activités propices au rapprochement des personnes43

3.3.2 Le moniteur est une référence pour les travailleurs handicapés43

3.3.3 La similitude des parcours travailleurs / moniteurs44

3.4 Les moniteurs et leur nouveau métier.44

3.4.1 Une maîtrise du métier parfois difficile.....44

3.4.2 Un besoin de valoriser de nouvelles connaissances.45

4 - LE CONTEXTE EXTERNE DU CAT 45

4.1 Des stages en entreprises bénéfiques mais peu efficace pour l'insertion.....45

4.1.1 Les stages motivent les travailleurs et nous permettent de comprendre l'entreprise. .46

4.1.2 Un manque de formation repéré.47

4.1.3	Les objectifs d'insertion ne sont pas atteints.....	48
4.2	Les entreprises sont prêtes à s'investir pour l'emploi des adultes handicapés.....	48
4.2.1	Des entreprises de plus en plus soucieuses de leur image.....	48
4.2.2	Les salariés exigent leur épanouissement au travail.....	49
4.2.3	Les attentes et les stratégies développées par les entreprises.....	50
4.3	Les familles souhaitent être rassurées sur l'avenir de leur enfant.	50
4.3.1	Les parents ont une vision uniquement sociale de la mission des CAT.....	51
4.4	Se donner comme objectif l'insertion de la personne handicapée	52

TROISIEME PARTIE : DÉVELOPPER UNE DYNAMIQUE D'ENTREPRISE POUR ENCOURAGER LA SORTIE DU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ VERS LE MILIEU DE TRAVAIL ORDINAIRE. 53

1 - ORIENTER NOS ACTIONS VERS L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE..... 53

1.1	La démarche de projet.....	53
1.1.1	Le rapprochement vers l'entreprise : une démarche dynamique	53
1.2	Construire Le projet d'établissement autour d'une logique d'insertion.....	54
1.3	Fédérer les énergies autour du projet individuel	55
1.3.1	Reconnaître la singularité de la personne avec le projet individuel.....	55
1.3.2	Comme dans l'entreprise, mettre l'accent sur la notion de progression.....	56

2 - S'APPUYER SUR LE CAPITAL HUMAIN DU CAT..... 57

2.1	Développer une culture d'entreprise au service de l'insertion de l'utilisateur.....	57
2.1.1	L'obligation de se rapprocher vers une culture d'entreprise.	57
2.1.2	Systématiser la logique d'insertion dans nos actions.....	57
2.1.3	Reconnaître le travail et l'utilité de la personne handicapée.	58
2.1.4	Former le personnel à la culture du travail par objectifs	58
2.2	Définir le rôle de chaque professionnel	59
2.2.1	Le directeur s'assurera de la cohérence de la prise en charge.....	59
2.2.2	Le chargé d'insertion : un rôle central dans le dispositif d'insertion.....	60
2.2.3	Le rôle pivot du moniteur auprès des travailleurs handicapés.	61
2.3	Faire adhérer le personnel au dispositif d'insertion.....	62
2.3.1	Impliquer l'ensemble du personnel.....	62
2.3.2	Adopter une attitude professionnelle nouvelle.....	62
2.3.3	Utiliser la formation comme facteur de motivation	63

3 - EMPRUNTER DES CARACTÉRISTIQUES D'ENTREPRISE..... 65

3.1	Utiliser les outils de l'entreprise pour encourager la promotion de l'utilisateur.....	65
3.1.1	Favoriser la polyvalence	65

3.1.2	Pratiquer une politique de rémunération.....	66
3.1.3	Installer une gestion de production assistée par ordinateur.....	67
3.1.4	Valoriser l'environnement de travail en appliquant la méthode des 5S.....	67
3.2	Utiliser l'évaluation comme un outil de progrès.....	68
3.2.1	Réaliser l'évaluation tout au long de la prise en charge.	68
3.2.2	Construire des outils d'évaluation pour un objectif d'insertion	69
3.2.3	Inscrire l'évaluation dans un processus d'amélioration continue.....	69
3.3	S'orienter vers une qualité de notre prise en charge	70
3.3.1	S'approprier des outils du monde industriel pour approfondir nos pratiques.....	70
3.3.2	Construire une communauté d'organisation.....	71
3.3.3	Les risques de dérive d'une démarche qualité trop technicienne.	71
4 -	TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC NOTRE ENVIRONNEMENT.....	72
4.1	Construire un réseau de partenaires pour développer notre dispositif d'insertion..	72
4.1.1	Rechercher les partenaires susceptibles de nous aider dans notre mission.	72
4.1.2	Se rassurer et améliorer nos pratiques avec des échanges inter établissement	73
4.1.3	Communiquer avec notre environnement.....	73
4.2	Etablir des relations avec le milieu familial.....	74
4.2.1	Etre cohérent et mobilisateur.....	74
4.2.2	Associer les proches au travail éducatif.....	74
4.2.3	Baser notre discours sur la responsabilité et la performance de la personne.	75
5 -	UTILISER TOUS LES PROCESSUS D'INSERTION À NOTRE DISPOSITION.....	75
5.1	Mettre en œuvre le mécanisme d'Insertion	75
5.1.1	Diversifier les modes de prises en charge	75
5.1.2	Suivre les étapes à l'insertion.....	76
5.2	L'apprentissage	77
5.2.1	Rechercher la collaboration avec les organismes de formation.....	77
6 -	ADAPTER LE DISPOSITIF D'INSERTION À TOUS LES TRAVAILLEURS.....	78
6.1.1	Prévoir un droit au retour en CAT.	78
6.1.2	Offrir une prise en charge de qualité pour tous les travailleurs.	78
6.1.3	Adapter le projet d'insertion à l'avancée en âge des travailleurs handicapés	79
	CONCLUSION.....	80
	BIBLIOGRAPHIE.....	81
	LISTE DES ANNEXES.....	83

Liste des sigles utilisés

AAH	Allocation Adultes Handicapé
AFPA	Association pour la Formation Professionnelle des Adultes
AGEFIPH	Association de GEstion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Handicapées.
AP	Atelier Protégé
ANPE	Agence Nationale Pour l'Emploi
ARDICAT	Association Régionale des Directeurs de CAT
BAPC	Budget annexe de l'Activité de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal de l'Activité Sociale
BIT	Bureau International du Travail
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CDTD	Centre de distribution de travail à domicile
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CLIS	Classe Intégration Scolaire
COTOREP	COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel.
CTNERHI	Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicaps et les Inadaptations
DDASS	Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Social
EPSR	Equipes de Préparation et de Suite au Reclassement
GPAO	Gestion de Production Assisté par Ordinateur
GIRPEH	Groupement Interprofessionnel Régional pour la Promotion de l'Emploi des personnes Handicapées
IME	Institut Médico-Educatif
IMP	Institut Médico-Pédagogique
OIP	Organismes d'Insertion et de Placement
SAVS	Service d'Aide à la Vie Sociale
SESSAD	Service d'Education et de Soins Spécialisés A Domicile
UPI	Unité Pédagogique d'Intégration

INTRODUCTION

Le CAT Marie Moreau est un centre d'aide par le travail géré par l'association «Marie Moreau » dont le siège se situe à St NAZAIRE.

L'association a été créée en 1959 par la congrégation des sœurs de la POMMERAYE pour gérer un Institut Médico-Pédagogique accueillant 15 jeunes filles déficientes intellectuelles de 5 à 20 ans. Au début des années 70 cette congrégation quitte l'association et la gestion de l'IMP.

A partir de 1989, le conseil d'administration commence, à l'aide du directeur nouvellement installé, à diversifier ses actions médico-sociales en créant un Centre d'Aide par le Travail, un institut de rééducation psychothérapeutique, un atelier protégé puis un service d'aide à la vie sociale.

Aujourd'hui, cette association gère trois établissements et un service:

- Un Institut de Rééducation Psychothérapeutique qui accueille des enfants de 6 à 14 ans ayant des troubles du comportement et de la personnalité mais dont l'intelligence reste intacte.
- Un Institut Médico-Educatif qui accueille des adolescents filles et garçons de 12 à 20 ans ayant une déficience intellectuelle légère et moyenne avec ou sans troubles associés.
- Un Centre d'Aide par le Travail qui accueille 62 travailleurs handicapés répartis sur deux sites ST NAZAIRE et TRIGNAC.
- Un Service d'Accompagnement à la Vie Sociale destiné aux travailleurs du CAT

Aujourd'hui, le CAT Marie Moreau prend en charge soixante deux adultes de déficiences intellectuelles légères et moyennes.

Cet établissement développe ses propres projets et jouit d'une autonomie technique qui lui permet d'élaborer des objectifs personnalisés. Treize ans après sa création, les actions mises en œuvre ont permis à plusieurs personnes handicapées de développer leurs potentialités et d'acquérir une autonomie suffisante pour prétendre à une sortie vers le monde du travail ordinaire.

Cependant ces personnes handicapées, les plus aptes à quitter le CAT, ont aujourd'hui peur d'intégrer le monde ordinaire du travail.

Les deux exemples qui suivent permettront d'illustrer mon propos.

Françoise M. est une jeune femme de 32 ans déficiente légère. Elle est entrée au CAT en 1990, elle possède depuis 5 ans son logement et est suivie par le SAVS. Françoise M. a une formation de couturière et a toujours travaillé dans l'atelier couture. Elle n'a jamais souhaité changer d'activité. Elle a bien progressé depuis son arrivée et a atteint un niveau de travail supérieur à la moyenne. Le SAVS considère que Françoise M. est aujourd'hui suffisamment autonome pour ne plus bénéficier de ses services. Dès son entrée, la perspective de rejoindre le monde du travail ordinaire a été envisagée. Elle l'a toujours souhaité aussi l'encadrement avait pour projet de développer ces potentialités. Six ans après, Françoise M. était toujours demandeuse de stage et de découverte d'entreprise.

Voici deux ans, après un retour de stage très positif, l'encadrement décide de rechercher pour Françoise M. une place en entreprise. Au vu de son histoire et de ses désirs, l'encadrement était persuadé de sa motivation mais c'est sans enthousiasme qu'elle accepte le projet. Quelques jours après, Françoise M. devient distante avec le personnel et ses collègues de travail. Elle avait perdu tout dynamisme.

Chacun avait bien sûr compris son appréhension au projet et après l'avoir questionnée, elle confie sa peur de quitter l'établissement. Elle dit vouloir faire sa vie au CAT.

Thierry R. est un autre exemple de cette peur à la confrontation du monde ordinaire du travail. Il a 31 ans et est entré au CAT il y a maintenant 10 ans. Il est considéré comme l'un des meilleurs travailleurs du CAT. Il sait lire, écrire, compter et n'a aucune difficulté pour organiser et préparer son travail. Il s'adapte très rapidement et le moniteur dit avoir des difficultés à le former tant il maîtrise les techniques proposées. Il est reconnu et respecté par ces collègues de travail. Il y a 6 ans, alors que Thierry R. travaillait avec l'équipe de l'atelier nettoyage industriel pour le compte d'une entreprise, le responsable le remarqua pour sa rapidité et la qualité de son travail. Ce donneur d'ordre souhaitait embaucher une personne pour réaliser le rangement et le nettoyage de son atelier. Il contacta le CAT et fit une offre d'emploi en précisant qu'il souhaitait si possible embaucher Thierry R. Celui-ci a toujours voulu rejoindre le monde ordinaire du travail et cette proposition était une opportunité. Mais ce fût avec surprise qu'il la refusa. Un autre travailleur l'accepta. Par la suite Thierry R. a réalisé d'autres stages. Leurs évaluations ont toujours été positives et les entreprises souvent prêtes à le prolonger ou à envisager une mise à disposition.

A chaque fois Thierry R. refuse ces propositions, prétextant un manque d'intérêt pour l'activité et souhaitant à chaque fois réorienter son projet. Nous comprenons que Thierry R. est anxieux et qu'il a de plus en plus de difficultés à appréhender le monde ordinaire du travail. Sa place au CAT le sécurise. En effet, il est reconnu comme un des meilleurs travailleurs et même s'il ne l'exprime pas, il souhaite y rester.

Sa famille le soutient car elle considère sa place dans l'établissement comme une source de rémunération sûre pour un travail peu pénible. Parce que le CAT lui offre un cadre sécurisant, rémunérateur et peu contraignant, le monde du travail ordinaire n'est pas attractif pour Thierry R.

Paradoxalement, alors que la mission des CAT est de permettre l'accès au milieu ordinaire de travail, nous constatons à travers ces deux premiers exemples que pour la personne handicapée, le désir de quitter le CAT se transforme au fil du temps en un désir de rester.

C'est la circulaire N° 60AS du 8 décembre 1978 qui définit le fonctionnement des CAT. Elle pose leur vocation avec cette double finalité :

“ Faire accéder, grâce à une structure et à 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 ateliers protégés ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou en atelier protégé ”. Aussi nous devons nous poser la question sur le phénomène qui provoque l'effet inverse de celui souhaité.

L'intégration prônée par les politiques sociales ne se fait pas comme souhaitée. Alors que la mission des CAT est l'intégration de la personne handicapée dans notre société, nous constatons un faible taux de sortie vers le milieu ordinaire du travail.

La surprotection et ces conséquences sur la personne handicapée fait partie de l'une des causes. Cependant au CAT Marie Moreau, nous pouvons dépasser cet état en proposant un dispositif qui prend en compte les besoins initiaux de l'utilisateur et qui stimule et maintient les motivations de la personne handicapée à vouloir sortir du CAT.

Ce dispositif doit être actif et de qualité pour prendre en compte toutes les particularités de l'utilisateur.

En tant que directeur, je dois adapter les réponses et continuellement revoir les projets, réévaluer les potentialités et redéfinir les objectifs. Pour cela, je dois impulser une dynamique qui mobilise efficacement les moyens alloués à notre organisation.

Le cadre et l'utilisation des outils d'entreprise devraient m'y aider.

- Pour ce mémoire, dans ma première partie, je montrerai comment la prise en compte du handicap a évolué dans l'histoire, jusqu'à l'objectif d'insertion de la personne adulte handicapé. Comment sont mises en place les méthodes d'insertion par les institutions et en particulier les centres d'aide par le travail. Puis, comment le CAT Marie Moreau s'organise pour répondre à sa mission d'aide par le travail.
- Dans un second temps, comment les objectifs d'insertion m'entraînent à interroger les comportements développés par les personnes handicapées. Quelles sont leurs besoins, leurs évolutions et comment s'inscrivent-elles dans le processus d'insertion développé par le CAT Marie Moreau. Cette analyse tendra à montrer qu'un environnement de travail trop protecteur et éloigné de l'entreprise contrarie le bon fonctionnement du processus d'insertion.
- La troisième partie sera consacrée au projet de réorganisation du cadre de travail. Ce projet tendra à éliminer la surprotection exercée à l'intérieur du CAT en rapprochant son environnement de travail de celui de l'entreprise. Il y sera évoqué sa construction et son organisation et enfin en quoi il répond aux objectifs et quelles en sont les répercussions sur l'ensemble de l'établissement.

PREMIERE PARTIE : LA MISE AU TRAVAIL DES PERSONNES ADULTES HANDICAPEES POUR UNE FINALITE D'INSERTION.

1 - LA PERSONNE HANDICAPEE A TRAVERS L'HISTOIRE.

1.1 L'HISTOIRE DU HANDICAP

1.1.1 D'une place incertaine à une reconnaissance

Pendant des siècles les personnes inadaptées ont occupé une place marginale dans la société. Les “ inutiles du monde ”¹ comme les appelle Robert Castel ont connu suivant les époques des fortunes diverses.

Jusqu'au moyen âge. La communauté veillait à ce que les membres les plus démunis du groupe puissent bénéficier d'une prise en charge minimale dans la mesure où leur abandon entamait la cohésion du groupe.

C'est au début du 17^{ème} siècle, avec une conjoncture économique et sociale défavorable que se voit mettre à l'écart ces “ inutiles du monde ”. Ces personnes, le plus souvent désaffiliées par la précarité du rapport au travail et par la fragilité des réseaux de sociabilité sont exclues de partout et condamnées à l'errance. Terreur des campagnes et responsable de l'insécurité des villes, elles sont perçues comme un fléau terrible et subiront une “ législation sanguinaire ” selon la qualification de K. Marx. Travail forcé, déportation aux colonies et exécution capitale.

Le début du grand enfermement dont a parlé Michel Foucault² dans son “ Histoire de la folie à l'âge classique ” est annoncé avec la création de l'hôpital général. Cet enfermement a vocation à rééduquer l'indigent : travail forcé entrecoupé de prières incessantes, apprentissage de l'ordre et de la régularité doivent permettre aux reclus de reprendre leur place dans la communauté.

Mais l'hôpital général n'a pas resocialisé l'indigent, il a au mieux ménagé des conditions pitoyables de survie aux plus misérables : vieux et vieilles, fou et folles, enfants abandonnés se sont entassés dans ces mouiroirs.

¹ CASTEL R. *les métamorphoses de la question sociale*. Paris : Fayard, 1995. 490 p.

² FOUCAULT M. *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris : Gallimard, 1997. 583 p. collection Tel, numéro 9.

Il a fallu attendre le 18^{ème} siècle pour distinguer cette population à part : Vieillards, indigents, enfants sans parents, estropiés de toutes sortes, aveugles, paralytiques, scrofuleux, idiots. Ce premier profil permet de renvoyer à ce que l'on pourrait appeler une “ handicapologie ”, au sens large.

1.1.1.1 Le handicap enfin reconnu.

Le terme de handicap est d'origine anglaise “ Hand in cap ” main dans le chapeau qui se rapporte à des jeux de hasard ; on puisait dans un chapeau.

Ce terme fut ensuite transposé à des courses de chevaux dont les plus forts, selon l'appréciation de l'arbitre, devaient supporter un poids supplémentaire.

Cette appellation hippique franchira la manche et sera donnée, contrairement aux chevaux, aux personnes qui supportent une charge supplémentaire qui rend inégale “ la course à la vie ”.

L'expression “ handicapé ” apparaît au début du 20^{ème} siècle. En 1940, le “ petit Robert ” officialise l'expression de handicap physique. Elle est ensuite utilisée pour désigner des inadaptations.

En 1980 , la notion relative de handicapé trouve sa forme la plus abouties à travers les travaux de Philip WOOD pour l'Office Mondial de la Santé (OMS). Ces recherches ont débouché sur la mise au point d'une nomenclature que l'on découvre à travers la classification internationale du handicap.

1.1.2 La classification internationale de fonctionnement caractérise le handicap

La classification Internationale des déficiences, incapacités et handicap (CIDIH) comprend trois éléments permettant de définir l'apparition du handicap. Défiance, incapacité et désavantage.

En mai 2001, la Classification International du Handicap (CIH) est transformée pour donner naissance à la Classification Internationale du Fonctionnement (CIF). Elle propose également trois critères. Cette classification remet en question les idées généralement admises sur la santé et les incapacités.

En effet, la CIF fait passer le centre d'intérêt sur la “ vie ” comme une notion essentielle. C'est à dire qu'elle examine la façon dont les gens vivent avec leurs pathologies et améliorent leurs conditions de vie pour avoir une existence productive et enrichissante. Elle met toutes les maladies et les pathologies sur un pied d'égalité, quelles qu'en soient leur cause.

La CIF propose diverses perspectives pour cibler les mesures visant à optimiser la possibilité pour une personne de rester dans la vie active et de participer pleinement à la vie de la communauté. Elle prend en compte les aspects sociaux du handicap et propose un mécanisme pour établir l'impact de l'environnement social et physique sur le fonctionnement d'une personne.

La CIF s'applique de façon à recueillir des données fiables et comparables sur les critères de déficience, d'activité et de facteurs contextuels pour les individus et les populations.

- ✓ La déficience correspond à l'aspect lésionnel du handicap.
- ✓ L'activité couvre les différents domaines définissant les aspects de fonctionnement. Elle traite de manière positive de la mesure des performances et des aptitudes. La performance décrit ce que la personne fait dans son cadre de vie habituel. L'aptitude se réfère aux capacités de la personne à effectuer une tâche ou une action.
- ✓ Les facteurs contextuels. Le handicap est fonction non seulement des altérations corporelles et des limitations d'activités qui en résultent mais également du contexte dans lequel vit la personne.

On ne parle plus de classification des déficiences mais de structure et de fonction organique, pour lesquelles on évalue les altérations. De la même façon la classification des incapacités a laissé place à celle des activités, pour lesquelles on évalue la performance et l'aptitude de la personne handicapée. Cette classification a tendance à atténuer l'aspect négatif du handicap, fortement marqué dans la précédente version.

1.1.3 L'amélioration continue de la prise en charge de la personne handicapée.

La prise en charge de la personne handicapée s'est transformée au cours des décennies et les réglementations ont imposées peu à peu des obligations favorables aux personnes handicapées.

1.1.3.1 La loi du 26 avril 1924 pose l'obligation d'emploi des personnes handicapées.

Conséquence d'un sentiment de culpabilité et d'obligation nationale envers les "défenseurs de la patrie" de la première guerre mondiale, cette loi a imposé aux employeurs, l'obligation d'embaucher des militaires infirmes et/ou titulaire d'une carte d'invalidité. L'objet de cette loi consistait à réinsérer des personnes handicapées dans le circuit économique pour démontrer que celles-ci possédaient encore des capacités et pouvaient se rendre utiles à la société. Cette obligation d'emploi est étendue le 14 mai 1930 aux accidentés du travail, puis élargie à l'infirmité civile.

1.1.3.2 La loi du 23 novembre 1957 s'adresse à l'ensemble de la population confrontée à des problèmes de reclassement professionnel par suite d'une affection durable.

La loi de 1957 tout en considérant les problèmes liés au reclassement professionnel n'érige pas l'intégration en finalité. Celle-ci n'est comprise qu'à travers l'acquisition de compétences nécessaire à l'exercice d'une activité professionnelle. Il importe moins d'intégrer l'infirme que de lui donner les moyens de trouver par lui-même à s'intégrer en trouvant un emploi. En ce sens, l'intégration n'est pas considérée comme une finalité en soi. Pour mémoire, les propos de J. Villard qui lors de sa présentation du projet de loi, précise bien qu'il s'agit seulement d'aider les bonnes volontés à s'épanouir.

1.2 LA LOI DE 75 A ANNONCE DES ORIENTATIONS NOUVELLES SUR LA PLACE DE LA PERSONNE HANDICAPEE.

Dans les années 70, le législateur n'entend plus limiter son action où prédomine la seule dimension professionnelle, mais au contraire à appréhender l'ensemble des éléments intervenants dans le processus d'exclusion dont les handicapés sont l'objet. Le véritable soucis d'insérer les personnes handicapées en milieu ordinaire est apparu avec la loi du 30 juin 1975 dont le principal objectif est l'insertion des personnes handicapées. Elle fait de l'aide aux personnes handicapées une obligation nationale. Elle donne à la personne, par le biais de la loi 75-734 des droits, notamment : à s'insérer socialement, à bénéficier d'un revenu, d'un statut grâce à la création d'une structure administrative de reconnaissance et de décision quant aux situations du handicap : la COTOREP (COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel).

La loi d'orientation du 30 juin 1975 de l'action sociale et médico-sociale est rénovée le 2 janvier 2002 pour donner place à la loi n° 2002-2. Elle précise dans son article deux : " l'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, dans un cadre interministériel, l'autonomie et la protection des personnes, la cohésion sociale, l'exercice de la citoyenneté, à prévenir les exclusions et à en corriger les effets. Elle repose sur une évaluation continue des besoins et des attentes des membres de tous les groupes sociaux, en particulier des personnes handicapées et des personnes âgées, des personnes et des familles vulnérables, en situation de précarité ou de pauvreté, et sur la mise à leur disposition de prestations en espèces ou en nature. Elle est mise en œuvre par l'état, les collectivités territoriales et leurs établissements publics, les organismes de sécurité sociale, les associations ainsi que les institutions sociales et médico-sociales "

1.2.1 Une volonté affirmée d'insérer toutes les personnes handicapées

Cinq points de la loi n° 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale permettent une action sociale solidaire et plus proche des usagers.

- ✓ Affirmer et promouvoir les droits des bénéficiaires.
- ✓ Elargir les missions de l'action sociale et diversifier la “ nomenclature ” des établissements, services et interventions.
- ✓ Améliorer les procédures techniques de “ pilotage ” du dispositif.
- ✓ Instaurer une réelle coordination entre les divers protagonistes.
- ✓ Rénover le statut des établissements publics.

Le principe directeur de la réforme est d'articuler harmonieusement l'innovation sociale et médico-sociale avec les procédures de pilotage.

⇒ Innover par une diversification de l'offre et la promotion du droit des usagers.

⇒ Mettre en place des procédures qui rendent transparent et rigoureux le dispositif.

On voit bien à travers cette réforme que la législation exprime et renforce une double volonté politique :

⇒ Les personnes handicapées sont vulnérables et ont droit à être protégées.

⇒ Citoyenne à part entière, elles ne peuvent rester hors du monde et la société doit favoriser leur insertion.

L'insertion est au centre des préoccupations du législateur. Au-delà d'inaptitudes qu'il convient de résorber, les problématiques constitutives de la prise en charge sont déterminées par une volonté d'insérer la personne handicapée. Elle subordonne la démarche rééducative à l'exigence d'insertion, c'est à dire au maintien ou à l'accès à des conditions de vie hors d'un cadre institutionnel spécifique.

1.3 LES CENTRES D'AIDE PAR LE TRAVAIL

Les premières ébauches du travail protégé se font dans les années 50 avec la création des premiers Centre d'Aide par le Travail.

Ils sont le résultat du décret du 02 septembre 1954 qui donne naissance officielle à l'appellation “ Centre d'Aide par le Travail ” et de la circulaire du 28 décembre 1954 habilitant les préfets à accorder des agréments provisoires.

La circulaire du 18 décembre 1964 précise que les capacités de travail sont moindres en CAT qu'en Atelier Protégé (AP) ou en Centre de distribution de travail à domicile (CDTD). Les personnes handicapées des AP ou CDTD sont définies comme salariées par l'article

R323-60 du code du travail, ce qui n'est pas le cas des personnes handicapées travaillant en CAT.

Le code de la famille et de l'aide sociale définit les CAT dans son article 167, comme devant offrir "aux adolescents et adultes handicapés, qui ne peuvent momentanément ou durablement, travailler ni dans les entreprises ordinaires ni dans un atelier protégé ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni exercer une activité professionnelle indépendante, des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médico-social et éducatif et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale".

C'est la circulaire N° 60 AS du 8 décembre 1978 qui définit le fonctionnement des CAT. Elle pose la vocation des CAT avec cette double finalité :

" Faire accéder, grâce à une structure et à 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 ateliers protégés ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou en atelier protégé".

1.3.1 La dimension économique utilisée comme un moyen au service d'une fin : le social.

Le CAT a été conçu comme une organisation particulière avec deux niveaux distincts de fonctionnement.

- Au premier niveau, le CAT s'apparente à une unité de production ordinaire, où se trouvent les quatre acteurs traditionnels :
 1. Des clients, acquéreurs de biens et de service.
 2. Des fournisseurs qui apportent les matières premières .
 3. Les équipements et les fournitures; des producteurs rétribués.
 4. Des propriétaires de l'entreprise et du "capital " investi par apport externe et par incorporation des excédents dégagés.
- Au deuxième niveau, le CAT est une entreprise de l'économie sociale. Elle commence là où s'arrête l'exercice exclusif d'un profit financier. En effet, les marges financières ne sont pas la vocation première du CAT, même si elles sont nécessaires à son bon fonctionnement. le CAT est un organisme d'économie sociale de production d'emploi, à des fins sociales et intégratives. Le but principal est de fournir

du travail à des personnes handicapées. Les bénéfices du CAT sont avant tout perceptibles au niveau humain.

Ainsi le CAT est une liaison entre le secteur économique et le secteur social. Les personnes handicapées ne peuvent pas trouver de place dans le circuit économique normal, mais par contre, placées dans le milieu protégé, elles peuvent exercer une activité économique efficace.

Force est de constater que le travail est au centre de la prise en charge exercée par les CAT. Moyen d'apprentissage, créateur de lien social et de reconnaissance, il occupe, malgré sa raréfaction, une place importante dans notre société et donc également dans la vie des personnes handicapées.

1.3.2 Le travail est une valeur essentielle dans notre société

Avant tout, le travail permet un emploi qui est source de revenu et donc de pouvoir d'achat permettant d'assurer les besoins économiques de la personne.

Pour Dominique Méda, " Le travail est un facteur d'intégration non seulement parce qu'il est une norme mais aussi parce qu'il est l'une des modalités d'apprentissage de la vie en société. Il donne accès à autrui, à soi-même et à la règle sociale³ ".

En effet le travail, en tant qu'activité organisée et collective est source d'identité et de reconnaissance sociale. Il permet de se réaliser, de développer ses capacités, de se confronter au réel, de mettre en œuvre des projets. Autant d'éléments essentiels à la construction identitaire et à l'épanouissement de toute personne qu'elle soit ou non handicapée.

1.3.2.1 Les atouts du travail pour les personnes déficientes intellectuelles

Le travail est actuellement la condition de l'accomplissement de la vie, il serait donc réducteur de le limiter à la production de biens ou services.

La participation à une activité professionnelle va stimuler des fonctions et des potentialités cognitives. Le travail permet de développer les capacités physiques et intellectuelles. Le potentiel de perception, de compréhension et de mémorisation est sollicité par des problèmes professionnels à résoudre, ce qui permet d'entretenir ces capacités dans des acquis voire de les développer. Les situations de travail appartiennent à ce registre des

³ MEDA D. *le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Flammarion. 1995 360 p. Collection, Champs, numéro 400

stimulations, le travail étant un acte mental autant que gestuel et physiologique. Quant au champ des capacités physiques, le “faire ” signifie aussi la mise en action de l'appareil moteur, psychomoteur et sensoriel.

L'importance du travail a été reconnue pour l'épanouissement de tous les êtres humains, handicapés ou non, ce qui a engendré, comme nous l'avons vu dans cette première partie, l'apparition, au début du 19^{ème} siècle, des premiers asiles pour aliénés. L'obligation de travailler s'entendait ici comme une mesure thérapeutique.

Le travail est l'un des principaux facteurs imposant le principe de réalité en opposition au principe de plaisir, sachant que ce principe est essentiel à la construction psychique de l'individu. En fait, c'est le coté contraignant qui donne toute la valeur au travail. A la différence du jeu, le travail engage la personne. L'homme joue pour se distraire, et travaille pour gagner sa vie. Il existe dans le travail une notion de sérieux et de responsabilité qui est absente dans la gratuité du jeu. Bien sûr, un travail librement choisi qui répond aux goûts et aux capacités de l'individu peut être épanouissant.

1.3.3 L'aide par le travail est un formidable outil créateur de lien social.

Selon plusieurs enquêtes sur l'évolution des valeurs des européens entre 1981 et 1990, le travail demeure le facteur essentiel d'identité personnelle et d'insertion sociale. La “ valeur travail ” est classée au second rang derrière celle de la famille, dans la plupart des pays européens, y compris la France. Ceci me semble justifier la persistance de la méthode d'insertion par le support du travail.

La question fondamentale n'est pas de savoir si les personnes handicapées ont besoin de travailler. Sans être nullement en lui-même un besoin, le travail remplit cependant les fonctions primordiales en réponse à des besoins humains fondamentaux, que la personne soit handicapée ou non.

Comme je l'ai exprimé plus haut, le travail répond à des besoins essentiels, dits physique. L'accent est souvent mis sur le coté économique du travail, qui permet d'assumer les besoins primaires de l'individu, comme le gîte et le couvert. Mais si c'était sa principale valeur, il suffirait de le remplacer par une allocation, ce qui pourrait être le cas pour les personnes handicapées mentales. Par leur détresse, les chômeurs montrent que le travail représente davantage que de l'argent. Le licenciement va bien au-delà d'une perte de salaire, car il touche au statut social de la personne. Ainsi, il est trop superficiel de penser le travail comme un simple moyen développé par l'homme pour assurer son train de vie. Force est de constater que l'insertion sociale est aujourd'hui entretenue, à l'âge de la vie active, que par le travail.

1.3.3.1 Un besoin d'appartenance

Dans un autre registre, le travail satisfait des besoins relationnels et d'identité pour l'individu. Il s'inscrit en réponse au besoin social d'appartenance et d'intégration. L'inscription dans le "faire" en CAT comme en milieu ordinaire projette le travailleur dans un rapport aux autres. Elle donne la possibilité d'être reconnu et accepté dans une place, un rôle social. Simplement, la personne est reconnue et se sait utile car elle "fait" quelque chose. Selon Friedman⁴, l'homme en tant qu'être social ne se réalise pleinement que s'il baigne dans un besoin des autres et s'il perçoit le besoin que les autres ont de lui. Il est installé dans une sorte de dépendance, non pas celle qui aliène la personne mais celle qui l'inclut et l'intègre comme élément différent et constitutif du groupe social. Être acteur dans un "faire" utile et reconnu comme l'est le travail humain est particulièrement valorisant pour ceux qui se sentent différents, inutiles et exclus. Ainsi, le travail est facteur d'autonomie, entendue comme la capacité à gérer ses dépendances. "Faire" quelque chose nécessite à la fois une plus grande maîtrise de soi et de son environnement, ce qui conduit à moins le subir et à exercer une volonté. Cette maîtrise développe le sentiment de confiance en soi et de moindre dépendance. L'autonomie grandissante conduit progressivement à une prise de conscience de ses propres capacités et à se projeter dans un devenir.

Le manque de travail est vécu difficilement par les chômeurs, il en est de même pour les personnes déficientes intellectuelles pour qui, le vécu de la différence renforce encore davantage le sentiment d'exclusion et de dévalorisation.

En définitive, le travail assure un espace d'échange et de communication entre les hommes. Les résultats qu'il produit sont facteurs d'identification et de reconnaissance par autrui, c'est pourquoi il est un moyen de socialisation et de valorisation de l'image de soi. Le travail reste donc un symbole fort, et ce d'autant plus que l'emploi se raréfie. Il demeure une valeur plus humaine qu'économique. Ainsi, les CAT contribuent à donner leur dignité aux personnes qu'ils reçoivent. Le poids du handicap peut s'en trouver allégé en quelque sorte. Certes, il ne s'agit pas d'affirmer que la vie est impossible sans travail, mais comme le souligne D. Méda⁵, "par quel autre moyen nous pourrions permettre aux individus d'avoir accès à la sociabilité, l'utilité sociale, l'intégration, toutes choses que le travail a pu et pourra encore donner ?". En résumé, travailler favorise l'accès à un rôle, à un état de sujet acteur plus autonome,

⁴ Extrait de TURCAN R. et PIQUERAS A « handicap et intégration », les cahiers de l'actif, mars-avril 1998, n° 262-263, p.47-62

⁵ MEDA D. *Le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Flammarion. 1995. 360 p. Collection, Champs, numéro 400.

reconnu et en évolution. Les valeurs du concept travail permettent d'utiliser sa mise en œuvre en CAT, en tant que support aidant.

1.3.4 Le CAT est une organisation particulière

Nous avons vu précédemment de l'importance pour le CAT de considérer l'action travail avec autant d'importance qu'il peut l'être dans l'entreprise. Cependant, je tiens à préciser que le CAT, de part la spécificité du public accueilli, ne peut ressembler totalement à l'entreprise, il n'a jamais été question qu'il y ressemble. Le statut du travailleur handicapé révèle en quoi cette analogie ne peut être faite. Le travailleur n'est pas lié au CAT par un contrat de travail mais par une admission. Le CAT étant juridiquement un établissement social, ses usagers ne sont pas des salariés au sens du code du travail. Ils sont rémunérés et bénéficient seulement de quelques dispositions du code du travail lorsque la réglementation le spécifie, comme dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail. Les travailleurs de CAT ne bénéficient pas d'indemnités liées à une situation de chômage, et ne disposent pas des droits d'expression et de représentation (sauf pour le conseil de la vie sociale) ni de l'obligation de formation continue.

Surtout le CAT se distingue de l'entreprise par le rôle spécifique des encadrants, c'est à dire les moniteurs d'atelier. Le CAT est en quelque sorte une entreprise spécialisée qui apporte aux ouvriers qui y travaillent une reconnaissance sociale.

Pourtant, il est important, pour les raisons exposées plus haut que le travail soit vécu comme l'accomplissement d'un travail productif et non comme une occupation. Même si la tâche importe peu sur le résultat final, ce sont les exigences; horaire, quantité, qualité et respect des délais ; exprimées par l'encadrement qui lui donne toute sa valeur. Ils témoignent de l'utilité du travail et par conséquent de celle du travailleur dans l'organisation. Dans le cas contraire, les répercussions sur la personne handicapée sont multiples : sentiment d'inutilité, renforcement du handicap, peur du travail en entreprise, etc.. Il est donc important, tout en aidant la personne handicapée à dépasser ses propres difficultés de rapprocher le cadre du CAT de celui de l'entreprise en adoptant certaines de ces caractéristiques.

Caractéristiques qu'il convient de bien choisir, car le travail ne guérit pas il peut seulement apporter une aide pour mieux vivre le handicap, le plus " normalement " possible. Certaines personnes déficientes intellectuelles, lorsqu'elles sont perturbées par un problème, aussi minime que nous le considérons, ne sont pas aptes à aborder la journée de travail dans des conditions satisfaisantes. Le rôle de l'équipe d'encadrement est de trouver des solutions d'écoute, de relation, de soin, pour pouvoir débloquer les situations et rendre tout un chacun disponible pour une tâche professionnelle précise. Le CAT devient à ce moment là un lieu

d'insertion sociale ou le soutien apporté à la personne l'aide à développer sa personnalité et son épanouissement.

1.3.5 La complémentarité au travail apportée par le soutien.

Le CAT se définit selon les textes comme un établissement à la frontière du travail et de la prise en charge médico-sociale. Il reçoit des gens en difficulté, voire en très grande, à qui il doit donner le goût de vivre, de progresser, de s'enrichir, de s'épanouir. S'il ne le faisait pas, cela signifierait que les ouvriers reconnus handicapés seraient à même d'évoluer dans le tissu professionnel ordinaire. Pour cette raison, il est inconcevable que le CAT fasse l'impasse sur l'apport de soutiens particuliers aux travailleurs ou de les considérer comme une activité annexe. Ici intervient l'ensemble de l'équipe, impliquée totalement dans cette optique de soutien à la personne. En effet, l'insertion ne peut être efficace que si le soutien qui a été apporté aux travailleurs a suffisamment développé sa personnalité pour qu'il soit capable de rencontrer les autres.

Si le travail comme les soutiens sont deux composantes indispensables à la réalisation de la finalité du CAT, ces éléments sont également indissociables, sous peine de risque de dérives.

1.3.6 Le CAT est un lieu de socialisation pour une finalité d'insertion

1.3.6.1 Les CAT sont des outils d'insertion pour ceux qui y travaillent.

Le simple fait de pouvoir dire et se dire " je travaille au CAT untel, et c'est comme cela que je gagne ma vie " donne à la personne un statut social et économique qui est le fondement même de toute insertion. Le fait de se lever tous les matins pour aller au CAT par exemple, cette contrainte quotidienne est la première manifestation de l'insertion. Elle rappelle chaque jour à la personne qu'elle est attendue, que d'autres ont besoin d'elle. Le CAT représente pour elle une façon concrète de vérifier qu'elle fait partie de la société.

Le CAT est aussi un lieu d'insertion à travers tout ce qu'il propose comme soutien à la personne. Il repère et valorise ses compétences. Il lui permet de faire des expériences nouvelles et ainsi de progresser dans la vie professionnelle. Les personnels de CAT encouragent le travailleur handicapé, le stimulent et le forment, lui permettant une promotion sociale. Ils l'aident aussi à être plus autonome et davantage acteur dans sa vie matérielle (transport, logement, gestion..) et ses relations affectives. Les relations avec les collègues et l'encadrement ne sont pas forcément simple mais elles sont toujours riches et fructueuses.

Elles obligent à tolérer, à négocier, à se socialiser en un mot. D'autres relations peuvent également se nouer, avec des personnes de l'extérieur, comme les visiteurs, les donneurs d'ouvrage, les fournisseurs, les clients.. et celles rencontrées lors de prestations de service effectuées à l'extérieur de l'établissement ou encore à l'occasion de détachements en entreprise.

1.3.6.2 Différentes lois préconisent une démarche institutionnelle vers l'insertion.

La loi n°87-772 du 25 juillet 1985 effectue une modification à l'article 167 du code de la famille et de l'aide sociale ; celui-ci comportait une disposition selon laquelle des équipes de personnes handicapées, bénéficiant d'une admission en CAT, pouvaient exercer une activité à l'extérieur de l'établissement auquel elles demeuraient attachées. Elle précise dans son article 27 que dans le deuxième alinéa de l'article 167 de code de la famille et de l'aide sociale, les mots équipes sont supprimés. Dès lors, les projets individuels d'insertion peuvent permettre à un seul travailleur handicapé d'effectuer une activité professionnelle à l'extérieur de son établissement, tout en restant l'utilisateur de celui-ci.

Le décret n°86-510 du 14 mars 1986, est venu réglementer la mise en application du deuxième alinéa de l'article 167 du code de la famille et de l'aide sociale. La logique première est selon son article 9 " favoriser l'intégration de travailleurs de CAT dans le milieu ordinaire en leur permettant d'y travailler tout en restant dans les effectifs de l'établissement ". La visée principale est de faire embaucher des usagers du CAT en habituant les employeurs à leur présence. Ces équipes de travailleur en entreprise sont encadrées par un moniteur d'atelier.

Le décret n° 93-669 du 26 mars 1993 marque une évolution : il permet l'accès à ces mises à dispositions ou détachement à des personnes dont le niveau d'efficacité est qualifié de moyen et non plus seulement à celles classifiées comme étant les plus performantes.

La loi du 10 juillet 1987 donne de nouvelles perspectives sur la façon d'aborder le processus d'insertion. Devant les difficultés du rapprochement des personnes handicapées vers le milieu ordinaire de travail, elle impose aux entreprises et aux collectivités publiques et privées de plus de 20 salariés d'embaucher à hauteur de 6% de leur effectif, un quota de personne handicapée. Cependant d'autres moyens sont mis à la disposition des entreprises pour satisfaire cette obligation. Sous-traitance avec le secteur de travail protégé et cotisation à un organisme de collecte de fond d'insertion créée spécialement par cette loi : L'AGEFIPH

1.3.6.3 Retrouver la finalité première : l'insertion vers le milieu ordinaire de travail

Avec la loi du 2 janvier 2002 réformant l'action sociale et médico-sociale, une des cibles prioritaire est le développement de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés

Afin d'améliorer la prise en charge qualitative et quantitative de la personne handicapée, il est apparu nécessaire d'aider les CAT "à renouer avec une de leur finalité première qui est de constituer un lieu de transition vers le milieu moins protégé du travail, pour améliorer le taux d'accès à ce milieu".

Pour bien le comprendre trois notions sont à distinguer: la finalité, la mission et l'objectif.

- ⇒ La finalité est permanente, philosophique ou politique. Elle est définie par les textes réglementaires.
- ⇒ La mission est semi permanente, politique et qualitative. Elle peut être différente d'un établissement à l'autre, car elle dépend des stratégies de direction, des contraintes diverses de la population accueillie
- ⇒ L'objectif est adaptatif, politico technique et quantitatif. Il spécifie les missions de manière opérationnelle.

En somme malgré l'abondance des débats, la finalité des CAT a toujours été la même, définie par les textes réglementaires : il s'agit de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés, laquelle nécessite donc une intervention à la fois dans les champs de l'économique et du social. En outre Il est proposé que le CAT soit "un lieu d'observation permettant de mesurer les potentialités des personnes handicapées et de leur apporter les soutiens adaptés en les aidant à développer un projet individuel intégrant la notion de parcours professionnel". Je préciserai que le choix de l'expression "milieu moins protégé" citée ci-dessus, plutôt que "milieu ordinaire de travail" présage d'une nouvelle définition de l'objectif d'insertion. Il n'est pas inutile de rappeler encore une fois que l'insertion en milieu ordinaire n'a jamais été conçue comme l'objectif général pour l'ensemble des travailleurs du CAT. Il revient seulement à l'ensemble des CAT de mettre en œuvre tous les moyens dont ils disposent pour favoriser l'insertion socioprofessionnelle de tous les travailleurs handicapés. Ici le CAT est un lieu d'évaluation et de développement des compétences des travailleurs et pour cela il se doit d'être un lieu dynamique et tourné vers l'avenir.

2 - LES ORGANISATIONS DU CAT MARIE MOREAU

Le contexte économique, défavorable à l'emploi depuis plusieurs décennies, a été le déclencheur à la création du CAT. Dans les années 1980, l'association constate que les jeunes adultes qui sortent de l'IME ont de plus en plus de difficultés à trouver un travail protégé ou non. Avec une volonté associative de ne pas laisser à la marge cette population, le CAT Marie Moreau fut créé en 1989. D'une capacité d'accueil d'une cinquantaine de personnes handicapées, il accueillera la première année dix personnes dont six de l'IME de l'association et quatre des IME de la région.

Dans un soucis de fournir un travail durable aux personnes handicapées, la pérennité et la stabilité économique du CAT seront recherchées.

Le personnel d'atelier sera recruté en fonction des activités, de leurs compétences professionnelles et de leurs motivations à travailler avec des personnes déficientes intellectuelles. Chacun d'eux possède un certificat d'aptitude professionnel et une expérience d'au moins cinq ans en entreprise.

Avec le développement des activités, le bâtiment se retrouvera inapproprié à l'accueil des personnes handicapées et en 1994 le CAT déménage pour s'installer dans des locaux neufs et adaptés à un exercice professionnel. En 1997, l'agrément du CAT est transformé pour augmenter sa capacité d'accueil à quatre-vingt personnes handicapées. Avec ces nouvelles dispositions, les locaux initialement pensés pour recevoir cinquante personnes sont insuffisants.

Il devient temps de penser à la restructuration du CAT. Cependant, l'association souhaite conserver la convivialité et " l'humanité " qui existent dans les petites unités, c'est pourquoi en 1999, plutôt que d'agrandir les locaux actuels, un nouveau site situé à une quinzaine de kilomètres du premier est construit.

Aujourd'hui, Le CAT Marie Moreau est constitué de deux sites : un sur St Nazaire et un autre sur Trignac.

2.1 L'ORGANISATION JURIDIQUE ET ADMINISTRATIVE DU CAT

Le C.A.T Marie Moreau est régi par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale et de la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 pour les textes réglementaires essentiels.

Comme nous l'avons vu, le CAT assure une double mission économique et sociale auprès des personnes déficientes intellectuelles qu'il accueille.

Il dépend de l'aide sociale de l'état, aussi une convention est signée entre le préfet de Loire-Atlantique et l'association Marie Moreau.

2.1.1 Un conventionnement qui assure le bon fonctionnement du CAT

Cette convention donne pouvoir à la DDASS.

- ✓ Elle définit la capacité d'accueil du centre.

Celui-ci est agréé pour recevoir 80 personnes handicapées. Treize ans après sa création, il reçoit 62 personnes handicapées.

- ✓ Elle définit la population accueillie.

Le CAT s'engage à recevoir des personnes handicapées (homme et femme) orientées par la COTOREP, dont la capacité de travail est inférieure au tiers de la capacité normale mais qui possèdent néanmoins une aptitude potentielle de travail. Ces travailleurs relèvent de la catégorie suivante : déficient intellectuel léger et moyen.

Dans la limite de 10% de son effectif agréé, le CAT est habilité à recevoir des personnes handicapées dont la capacité de travail est égale ou supérieure au tiers de la capacité normale, ayant besoin d'un soutien médical, socio-éducatif ou psychologique, selon les orientations de la COTOREP.

- ✓ Elle définit : les buts et les missions, la répartition du personnel entre le budget principal de l'activité sociale (BPAS) et le budget annexe de l'activité de production et de commercialisation (BAPC).

2.1.2 Le public orienté vers le CAT

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale ne donne qu'une définition très vague du public que doivent accueillir les CAT. Elle ne parle que " d'adolescents ou d'adultes handicapés qui ne peuvent momentanément ou durablement travailler en milieu ordinaire ". L'interprétation de ce texte peut donc être très large.

Avec la loi de 75, une structure administrative de reconnaissance et de décision quant aux situations du handicap est créée: la COTOREP. Elle a la responsabilité de déterminer quelles personnes doivent être orientées en CAT. Elle se heurte aujourd'hui, compte tenu des rigueurs du marché de l'emploi, à des difficultés considérables pour " orienter et reclasser " les personnes qui s'adressent à elle.

Quand les critères de sélection à un emploi en milieu ordinaire sont de plus en plus draconiens, il est inévitable que les plus démunis en subissent les conséquences par une sorte de réaction en chaîne. La disproportion entre le nombre de demandes d'admission en CAT et les solutions possibles sont telles que les catégories de référence sont remises en question. Il se produit une sorte de glissement des références professionnelles; glissement qui demeure toutefois dans le cadre légal, car comme par le passé, l'orientation vers un CAT n'est accordée qu'aux " personnes dont la capacité de production ne dépasse pas le tiers de celle d'une personne valide qui nécessitent une assistance éducative ou psychologique particulière ". La différence est que le niveau couramment admis comme " normal " s'est élevé.

Tel qu'il est utilisé par la loi, le terme handicap ne cherche à caractériser ni les individus ni les troubles dont ils souffrent. Il ne prend pas du tout en considération la cause, la nature ou

l'ancienneté des troubles. Il représente donc une notion relative, qui évolue en même temps que les exigences de la société par rapport au travail. En fait, le seul point commun entre les personnes accueillies en CAT est la reconnaissance de travailleur handicapé par la COTOREP. Les raisons de l'admission et donc les problématiques diffèrent totalement d'une personne à l'autre. C'est pour cette raison que nous retrouvons parfois en CAT des personnes avec des difficultés d'origine exclusivement sociale.

Cependant, la circulaire 60 AS met le directeur en garde car l'établissement ne doit pas prendre en charge des personnes qui ont seulement des difficultés sociales. D'où le paradoxe qu'entretien la COTOREP en orientant vers les CAT un public pour qui cet établissement n'est pas dédié. Ces orientations inappropriées font parti des critiques le plus souvent portées sur cette structure administrative. L'activité des COTOREP n'a fait qu'augmenter depuis leur création. Les critiques les plus communément portées sur cette organisation sont :

- Les décisions de la COTOREP paraissent mal adaptées à la personne concernée, en raison d'une évaluation souvent inexacte de ses besoins et de ses possibilités.
- L'inadéquation des décisions qui tient aussi à l'insuffisante connaissance de l'évolution du marché de l'emploi.
- La reconnaissance trop facile de la qualité de travailleur handicapé à tout demandeur en situation d'inadaptation sociale.

On se rend compte de la difficulté des COTOREP à orienter, en fonction de la demande, du son trouble et de l'environnement, la personne vers la structure la mieux adaptée à son handicap.

2.2 L'ORGANISATION ECONOMIQUE ET SOCIALE DU CAT

La mise au travail et la mission intégrative du CAT s'élaborent autour de quatre grands pôles intimement liés. La mission et les objectifs définis pour chacun de ces quatre pôles assure la finalité première du CAT. Ces quatre grands pôles sont :

- Les activités de production et de soutien.
- Un personnel recruté suivant ces compétences et les besoins du CAT.
- Des instances d'expression et d'écoute pour donner à chacun les moyens de s'exprimer, d'exercer sa citoyenneté et de s'informer
- Une ouverture sur le " milieu ordinaire " à travers des activités extraprofessionnelles ou professionnelles.

2.2.1 Des activités de production adaptées aux travailleurs

Pour répondre à sa mission économique de la mise en situation de travail, le CAT développe des activités valorisantes et formatrices qui dégagent une valeur ajoutée et permettent d'affirmer la notion de travail. Deux sites et une entreprise accueillent les personnes handicapées.

- A St Nazaire, ce sont majoritairement des femmes qui se répartissent sur deux activités principales :
 1. Couture industrielle et conditionnement. Deux ateliers pour cette activité
 2. Prestation de nettoyage industrielle. Un atelier
- A 13 Km au Nord-est, le site de Trignac accueille principalement des hommes. Les activités sont aux nombres de trois.
 1. Montage de meuble (activité de menuiserie). Un atelier
 2. Montage de lanterneaux (activité de plasturgie). Un atelier
 3. Sous-traitance diverse. Un atelier
- Une équipe de huit travailleurs handicapés détachés en entreprise. Cette équipe montent des coiffes de casque de chantier.

Un moniteur d'atelier encadre un atelier et compense de part sa fonction le handicap des personnes.

Ces activités ont généré en 2001 un chiffre d'affaire de 329K€ (2158KF) et généré un résultat net de 75,8K€ (500 KF).

Pour améliorer les actions productives et élever le niveau des compétences, le CAT a engagé en 1998 une démarche qualité pour certifier l'ensemble de ses activités économiques. En avril 1999 la certification est obtenue. Quatre ans après cette reconnaissance, l'environnement qualité procure toujours un sentiment de performance et de compétence pour les usagers et le personnel.

La confiance et l'autonomie professionnelle des personnes se sont développées autour des points suivants.

- La notion de travail est pour de nombreuses personnes acquises.
- L'appréhension du monde de travail ordinaire s'atténue car le personnel et les travailleurs constatent que ce qui est difficile à obtenir pour les entreprises est accessible au CAT.
- Les procédures rassurent car elles donnent des repères au travail.
- L'individu n'est plus responsable de la non qualité. C'est un système inadapté qui crée le dysfonctionnement et l'esprit d'équipe s'en trouve renforcé.

- Les manques professionnels sont repérés et les actions de formations viennent combler les lacunes.

D'une façon générale, cette certification permet l'adaptation des activités aux capacités et aux compétences des travailleurs handicapés.

2.2.2 Des activités de soutien complémentaires aux activités de production.

Parallèlement aux activités économiques, le CAT met en place des activités de soutien requis par la personne handicapée.

2.2.2.1 Les activités de premier type

Il y a celles de premier type qui participent directement à la mise au travail et aident la personne handicapée à être à même d'exprimer sa capacité à travailler. Apprentissage des gestes, connaissance du monde du travail, ergonomie, règles de sécurité, etc.. Elles permettent de développer les aptitudes au travail que ce soit physiques ou intellectuelles.

C'est le moniteur qui les organise, et les adapte aux possibilités de chacun.

Ces activités sont organisées pour établir un cadre de travail structurant et valorisant. Ici l'obligation de résultat est portée par l'équipe et non par l'individu. Ce dernier est au contraire sécurisé vis à vis de sa propre production. La pédagogie mise en place, évite autant que possible l'échec et tient compte dans une très large mesure des difficultés de chacun. Ici le rôle du moniteur est essentiel. Son rôle est de guider, de conseiller, de distribuer les tâches en tenant compte des capacités de chacun avec une progression étudiée pour permettre l'acquisition de techniques.

2.2.2.2 Les activités de second type

La mission du CAT est la promotion de l'individu par le travail. Cette insertion ne peut être réelle que si le soutien éducatif qui lui a été apporté a suffisamment développé sa personnalité pour qu'il soit capable de rencontrer les autres. En effet l'autonomie sociale est le but principal de ces soutiens de type 2. Apprentissages scolaires, relations avec l'administration (gérer un budget, remplir ou savoir remplir des imprimés, etc..) savoir utiliser les transports en commun, téléphoner ou faire les courses.. l'apprentissage de ces actes de socialisation permet de progresser dans la rencontre de l'autre. Certes, les actions de soutiens collectives ne sont pas profitables à tous de la même façon, mais ceci ne justifie pas pour autant leur absence. A ce sujet, même les soutiens de deuxième type peuvent constituer une composante de l'évolution professionnelle. Ainsi l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul peuvent offrir des opportunités professionnelles importantes et

intéressantes. Les apports ne se limitent pas non plus à la vie professionnelle, mais sont appréciables dans la vie de tous les jours, c'est pourquoi de nombreuses personnes handicapées mentales sont désireuses d'apprendre. Au CAT Marie Moreau, la plupart des travailleurs savent au moins écrire leur nom et en sont fiers. Nous recherchons tous les moyens existant pour mettre en œuvre ces actions. Comme ce contact, que nous entretenons avec une personne bénévole, ancienne institutrice aujourd'hui à la retraite qui instruit régulièrement, hors de leur temps de présence au CAT deux travailleurs handicapés qui souhaitent apprendre à lire et écrire.

L'animatrice socioculturelle prend en charge le soutien de deuxième type. En plus des activités citées plus haut, nous développons des activités sportives pour les personnes qui éprouvent des difficultés avec leur corps ainsi que des activités culturelles pour celles qui ont besoin de développer leur curiosité ou un acquis culturel.

Ces activités se répartissent hebdomadairement, individuellement puis de façon bimestrielle pour celles qui sont collectives. D'autres soutiens, telles que les formations individuelles ou collectives se répartissent tout au long de l'année

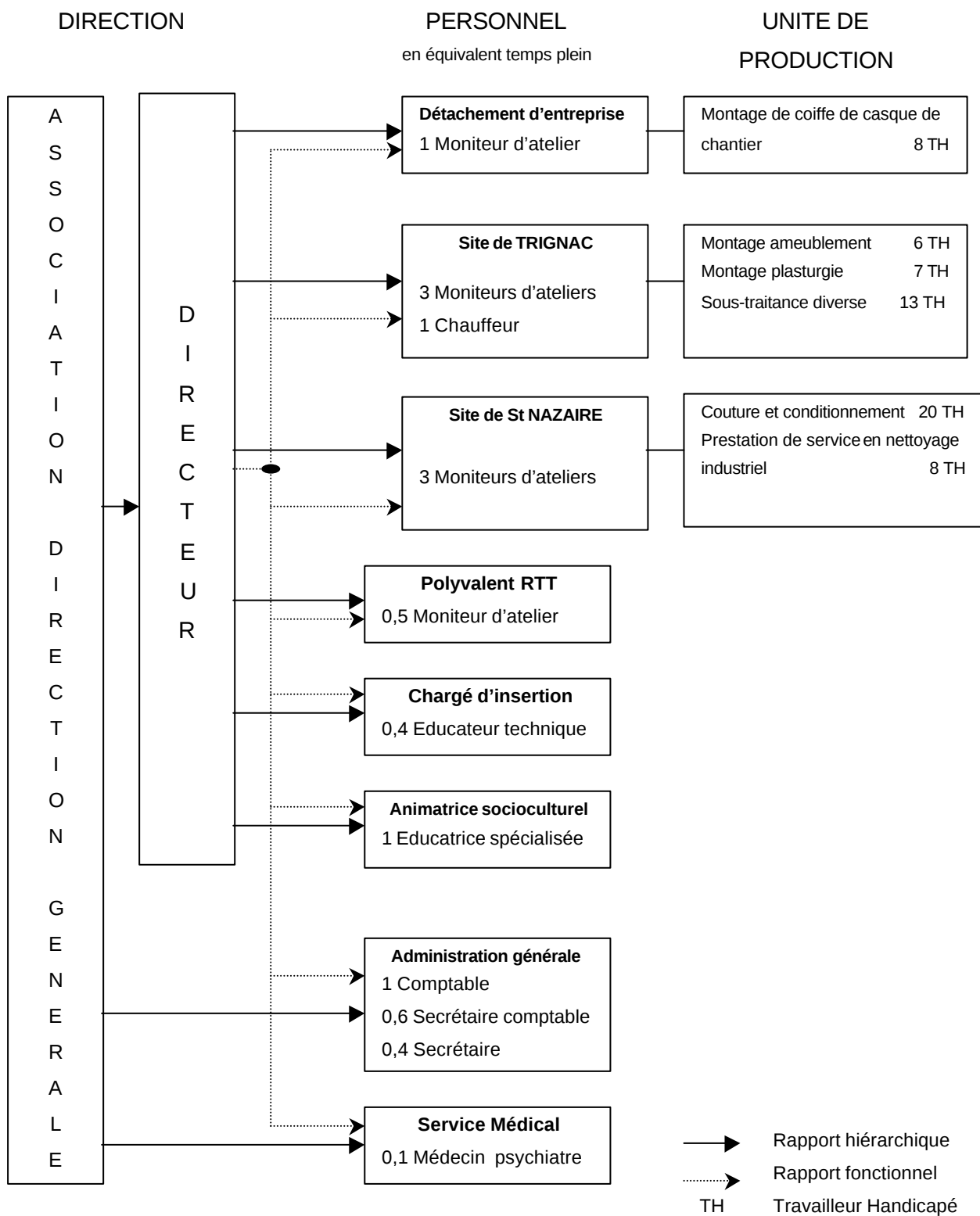
2.2.2.3 Le soutien psychologique

Pour certaines personnes handicapées un soutien psychologique est indispensable. Il s'agit bel et bien de la fonction de soutien de premier type. Elle est rendue nécessaire par les caractéristiques de la population accueillie. Un médecin psychiatre exerce ce soutien et intervient alternativement sur les deux sites et dans l'entreprise, pour l'équipe en détachement, tous les mardi après-midi.

Les activités de soutien visent à améliorer les capacités professionnelles et relationnelles des travailleurs handicapés. A ce titre, elles font partie des attributions des CAT et ne sont pas improvisées seulement lorsque la chaîne de production est interrompue ou que l'atelier rencontre une baisse de commandes (ce qui n'empêche pas que nous les renforçons durant ces périodes). Ces actions nécessitent d'être définies par objectifs, dans un programme, dispensé lors de temps spécifique.

2.2.3 Une organisation humaine

2.2.3.1 Organigramme fonctionnel et hiérarchique



2.2.3.2 Le personnel en relation avec la personne handicapée (voir annexe)

Le moniteur d'atelier.

L'animatrice socioculturel.

Le chargé d'insertion.

2.2.4 Des réunions institutionnelles pour maîtriser les processus

Notre organisation est rythmée par diverses réunions institutionnelles. Toutes ces réunions, à part les réunions d'atelier font l'objet d'un compte rendu écrit.

2.2.4.1 Les réunions d'ateliers

Animées par les moniteurs et en présence du médecin psychiatre, ces réunions ont pour vocation d'aider à l'expression directe des travailleurs. Ils peuvent pendant ces réunions demander des explications qu'ils n'auraient pu avoir pendant l'activité. Le second objectif est de permettre l'anticipation à toutes formes de conflits que le moniteur aurait pu relever durant la semaine.

2.2.4.2 Les réunions de service

Hebdomadairement, dans chacun des sites, les équipes chargées de l'activité professionnelle et éducative se réunissent pour traiter des problèmes spécifiques des ateliers. Elles consistent à informer et à s'informer sur la situation de production, les difficultés des travailleurs, de la technique, de la planification et de la qualité de la production.

2.2.4.3 Les réunions des délégués d'atelier

Les délégués des ateliers et le directeur se réunissent deux fois dans l'année. Lors de ces réunions, les délégués peuvent exprimer les besoins en formation et les besoins en matériels de leur atelier. Le second objectif est de rendre accessible et compréhensible l'institution, de susciter un esprit collectif et une prise de conscience de l'autre.

2.2.4.4 Les réunions de synthèse

Elles ont lieu une fois par an et réunissent le personnel concerné par la prise en charge de la personne handicapée. Lors de ces réunions, l'histoire et le projet sont réexaminés. Le travailleur assiste à cette réunion ainsi que la personne responsable du SAVS.

2.2.4.5 La réunion mensuelle de l'encadrement

L'ensemble de l'encadrement se réunit une fois par mois. Ces réunions ont pour objet de réfléchir et de résoudre les difficultés ou les interrogations qu'une ou plusieurs personnes de l'équipe se posent. Ces questions concernent principalement les travailleurs handicapés.

2.2.4.6 Le conseil à la vie sociale

C'est un lieu d'expression qui est fourni aux familles et aux travailleurs. Le fonctionnement de ce conseil est réglementé par le décret du 31 décembre 1991. Il se réunit deux fois dans l'année et formule des avis et des propositions sur tous les aspects de la vie de l'établissement.

2.2.5 Des activités professionnelles pour favoriser l'insertion

La circulaire DGAS/5C/3B du 18 janvier 2001 rappelle et encourage les actions de nature à favoriser l'insertion des personnes handicapées dans un milieu de travail " plus ordinaire ".

Les CAT doivent comporter une véritable dimension de formation et d'appui en vue d'une dynamique d'insertion. L'objectif d'un taux de sortie minimum de 2% est maintenu.

La synthèse nationale du tableau de bord 1997 fait apparaître que 0,2% des personnes présentes en CAT sont sorties vers un atelier protégé et 0,4% vers le milieu ordinaire. Le taux de sortie dans l'une ou l'autre de ces situations est particulièrement faible.

Notre taux de sortie vers le monde ordinaire de travail est le suivant sur ces dernières années :

1997	1998	1999	2000	2001
0%	0%	1,9%	1,8%	0%

Bien qu'il s'améliore sur ces dernières années, ce taux reste encore instable mais ce tableau montre que les actions engagées par le chargé d'insertion recruté en 1999 ont apporté une amélioration à l'insertion.

2.2.5.1 Les stages et les mises à dispositions

Le chargé d'insertion a pour tâche de mettre en place les stages et les mises à dispositions. Cette mise en place nous permet peu à peu de nous faire connaître et reconnaître par les entreprises de la région et surtout elle nous permet de mettre en œuvre la dimension de formation nécessaire à toutes formes d'insertion.

Le cadre réglementaire de ces activités est posé par le décret n° 86510 du 14 mars 1986 et la circulaire n°73 du 27 mai 1987 qui définissent les conditions d'exercice d'une activité professionnelle à l'extérieur.

2.2.5.2 Les détachements en entreprises

Depuis 1997 une équipe de huit travailleurs handicapés encadrés par un moniteur exerce une activité en entreprise. Cette activité in situ permet aux travailleurs de l'établissement d'appréhender le travail industriel. C'est un bon moyen à l'apprentissage de la vie en entreprise. Ce contact est pour le CAT un bon moyen pour définir les besoins et les attentes de l'entreprise et ainsi de nous aider à mieux préparer les travailleurs à y accéder.

2.2.6 Un réseau de partenaire naissant.

La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale nous rappelle que le travail en réseau est essentiel afin de permettre aux adultes handicapés ayant une capacité suffisante de travail de quitter l'établissement.

Aujourd'hui le CAT Marie Moreau travaille trop peu avec les différents acteurs de l'insertion. Les organismes sont nombreux et ils devraient nous aider dans notre mission d'insertion en participant à une facilitation, une préparation et une orientation à l'emploi des personnes handicapées. Les différents acteurs de l'insertion professionnelle que sont notamment les COTOREP, les ateliers protégés, les conseillers à l'emploi spécialisés de l'ANPE (Agence Nationale Pour l'Emploi), le réseau " Cap emploi " géré par le GIRPEH (Groupement Interprofessionnel Régional pour la Promotion de l'Emploi des personnes Handicapées)

qui regroupe les EPSR (équipes de préparation et de suite au reclassement) ou les OIP (Organismes d'Insertion et de Placement) ont cette mission. Nous pouvons aussi citer les centres de formation ; les AFPA (Association pour la Formation Professionnelle des Adultes) ou les centres d'apprentissage ; les CFA (Centre de Formation d'Apprentis).

L'AGEFIPH (association de gestion du fonds pour l'insertion professionnelle des handicapés) est un partenaire intéressant.

2.2.6.1 L'AGEFIPH : un partenaire privilégié

Telle que défini par la loi du 10 juillet 1987 avec l'article L.323.8.2 du code du travail : " il est créé un fonds de développement pour l'insertion professionnelle des handicapés ayant pour objet d'accroître les moyens consacrés à l'insertion des handicapés en milieu ordinaire de travail ".

Parallèlement à la gestion des fonds constitués par les cotisations versées par l'entreprise, ses interventions peuvent être classées selon trois catégories :

- Le soutien financier aux initiatives pour développer l'emploi des personnes handicapées comme l'aménagement et l'accessibilité des postes de travail, les dotations de matériels spécialisés.
- Le conseil auprès des entreprises par l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique d'emploi et de prévention intégrant des personnes handicapées
- L'information sur les dispositions législatives et réglementaires liées à l'emploi des personnes handicapées.

Les ressources du fonds sont destinées à favoriser toutes les formes d'insertion professionnelle des handicapés en milieu ordinaire de travail. Pour répondre à cet objectif le conseil d'administration de l'AGEFIPH a élaboré un programme de 20 mesures, dont certaines peuvent être utilisées par le milieu protégé pour favoriser le passage vers le milieu ordinaire de travail.

Les objectifs de cette mesure sont multiples :

- Favoriser le passage du milieu protégé vers le milieu ordinaire.
- Permettre aux salariés handicapés des ateliers protégés d'appréhender les réalités du travail en milieu ordinaire, d'acquérir un savoir-faire et des compétences professionnelles nouvelles.
- Permettre aux entreprises d'accueillir des personnes handicapées et d'apprécier leurs capacités professionnelles.

DEUXIEME PARTIE : PROGRESSIVEMENT, UN REFUS DES TRAVAILLEURS HANDICAPE A VOULOIR QUITTER LE CAT MARIE MOREAU S'INSTALLE.

1 - LA POPULATION ORIENTEE EN CAT

1.1 LE STATUT DU TRAVAILLEUR HANDICAPE.

Nous avons vu précédemment que la COTOREP procède à un examen global de la personne pour notifier ses orientations et décisions. Elle se prononce sur l'avenir des personnes dont elle étudie les dossiers et à propos desquels elle prend des décisions d'orientation professionnelles. Le fonctionnement des COTOREP est complexe et face aux pressions de l'environnement, elle donne peu l'occasion aux personnes examinées de s'exprimer sur leur orientation.

En effet, il n'est pas rare de voir les familles et les institutions, dans un souci de quiétude, défendre auprès des COTOREP une orientation qu'ils pensent être la meilleure pour leur enfant ou l'usager. Plus généralement la demande d'orientation en CAT est à l'initiative des établissements qui ont convaincu les parents de l'intérêt pour leur enfant de s'adresser à la COTOREP

La démarche d'entrer en CAT est rarement à l'initiative de la personne handicapée. Ainsi pour plus de 80% des personnes accueillies dans notre établissement le passage de l'IME au CAT s'est effectué avec l'absence d'une réelle volonté du travailleur d'intégrer le CAT.

Les professionnels et les proches reconnaissent qu'une orientation vers un milieu protégé sécurise et rassure, mais force est de constater qu'elle n'est pas toujours celle souhaitée par la personne. Avec ce nouveau statut de travailleurs handicapés, le jeune adulte a le sentiment d'être définitivement classé et étiqueté comme " inadapté ".

Car pour beaucoup de ces jeunes personnes déficientes, l'entrée en CAT est la marque d'une incapacité à travailler dans le "monde ordinaire ". Elle est difficile à vivre car elle annonce bien souvent une impossibilité pour une majorité de personne à arriver à une situation dite " normale ". Car, comme nous le montre l'insignifiance du taux de sortie des CAT vers un milieu moins protégé (inférieur à 1%), l'entrée en institution est souvent définitive.

Les modes de prises en charge pour les adultes handicapés ne sont pas nombreuses et se classent autour du centre de distribution de travail à domicile, de l'atelier protégé, du centre d'aide par le travail ou du foyer occupationnel. A défaut d'autre chose, sinon d'être à la recherche d'un emploi, l'entrée en institution est souvent la meilleure et la seule solution pour celui qui souhaite " vivre comme les autres " et travailler. Malgré une volonté d'intégrer "le

monde ordinaire ” de travail et pour les raisons que nous avons évoquées précédemment, les personnes handicapées sont souvent orientées vers des structures qui évoquent pour elles plus une mise à l'écart qu'une participation au travail.

1.2 DE NOMBREUSES PERSONNES HANDICAPEES SOUHAITENT TRAVAILLER EN ENTREPRISE.

Notre société accorde une place essentielle au travail. Il est le processus indispensable d'accès à un statut, à une place et une reconnaissance. Le travail semble donc utile, voire nécessaire à chacun pour établir son équilibre, son épanouissement et son identité en tant que citoyen.

1.2.1 Le travail en entreprise est toujours espéré.

Les jeunes personnes handicapées souhaitent travailler tout de suite dans l'entreprise. Si l'on maintient pour ces jeunes personnes handicapées un postulat des besoins fondamentaux identique à tout un chacun qui est de vivre “ normalement ”, on voit combien le travail peut être pour elles un support attendu.

Ceci semble être une constante, du moins tant que le travail restera dans notre société aussi essentiel. Bien souvent, la référence sociale se confond avec la référence professionnelle, à savoir que les gens se définissent vis à vis des autres par leur profession.

1.2.2 L'entrée en CAT est souvent perçue comme une forme d'exclusion.

Le CAT n'est pas une entreprise et son évocation signifie plus l'occupation que le travail. Nous avons vu que la reconnaissance du statut de handicapé est rarement volontaire, et pour beaucoup de personne, une entrée en travail protégé est la traduction d'une certaine forme de résignation, d'acceptation et de fatalité. Elle est rarement souhaitée :

- Pour une majorité de personne, le travail se fait en compagnie de personne qu'ils jugent plus handicapée.
- L'appellation “ centre d'aide par le travail ” induit qu'il ne s'agit pas d'un vrai travail, que le travail est un support, pas une fin en soi, le travailleur handicapé n'ayant pas le statut salarié au sens que lui donne le code du travail.
- Le CAT est un établissement médico-social, avec des éducateurs et des moniteurs d'atelier, non pas des chefs d'équipe ou des contremaîtres, ce qui souligne l'aide plus que l'encadrement professionnel. D'ailleurs, ils nous arrivent souvent d'entendre les

travailleurs handicapés parler d'aide et non pas de travail : “ J'ai aidé à faire ceci ” ou “ j'ai aidé untel ”.

Ces représentations négatives du centre d'aide par le travail sont significatives d'une volonté à vouloir s'insérer dans le milieu ordinaire de travail.

1.2.3 Comprendre l'insertion et l'intégration

Mais qu'est ce que l'intégration et l'insertion ? Régulièrement dans les discours des professionnels les termes insertion et intégration reviennent, avec une confusion entre leur véritable signification. Cette confusion est entretenue par les textes législatifs, ils sont utilisés pour définir des actions identiques.

1.2.3.1 L'insertion

Etre inséré signifie avoir une place de fait dans le tissu social, au risque d'un échange quasi inexistant. Ainsi, une personne handicapée peut être insérée indirectement par la structure à laquelle elle appartient, que ce soit sa famille, une institution ou le CAT.

Pour ce qui concerne notre sujet ; la personne handicapée au travail : l'insertion correspond à l'action de mettre au travail un déficient mental avec des aménagements de poste et de temps de travail, tout en lui maintenant son statut de handicapé.

D'une façon plus globale, elle peut être également insérée directement à travers les actes de la vie sociale, en faisant des courses, en prenant les transports en commun, bref, au cours d'occasions diverses. Elle est susceptible de traverser les réseaux humains sans pour autant y être en connexion.

L'insertion met en évidence une démarche à suivre, pour passer d'un état à un autre, jugé supérieur au précédent. Elle œuvre pour permettre à l'individu de pénétrer dans un système déjà constitué, il devra pour y être inséré s'accommoder du fonctionnement qu'il découvre et adapter sa demande et son comportement aux contraintes du milieu. L'insertion suppose une adaptation de la personne au milieu qu'elle veut pénétrer. Les professionnels de CAT peuvent préparer le travailleur handicapé en tant qu'individu, mais personne ne peut réaliser cette démarche individuelle à sa place. L'insertion est un processus individuel qui nécessite la mobilisation de la personne. On peut s'insérer sans pour autant être intégré.

1.2.3.2 L'intégration

L'intégration va plus loin, elle consiste à prendre sa place et à agir dans le tissu social, c'est à dire dans des échanges vrais et réciproques. L'intégration consiste en un mécanisme par lequel le groupe admet un nouveau membre. Toujours en ce qui concerne notre sujet, un

travailleur handicapé sera intégré quand la société lui aura reconnu un statut de salarié et qu'il pourra bénéficier des mêmes droits que tous les citoyens. Certes, il n'est pas question de nier les différences, mais le fait de mettre plutôt l'accent sur les ressemblances augmente les chances de réussite de l'intégration.

Se rapportant aux personnes handicapées et pour désigner la démarche de " ne pas mettre à part ", ne pas ségréguer, le terme intégration est plus approprié que celui d'insertion. Il s'agit de mettre côte à côte des personnes différentes et de les faire vivre en harmonie avec cette différence. L'action sociale agit sur le milieu pour lui faire admettre, découvrir et utiliser la différence.

L'intégration suppose des liens qualitatifs entre l'élément intégré et l'environnement, elle pose le principe d'une appartenance. Le sens donné à ces deux concepts est important quand nous le rapportons à notre sujet. Parler de l'intégration de la personne handicapée, c'est parler de la place qu'on lui donne, dans la société, dans l'entreprise, dans la structure, dans la famille. L'intégration est donc plus ambitieuse que l'insertion mais échappe à l'acte individuel.

C'est le cas par exemple des démarches faites auprès des entreprises, en vue de leur faire accueillir des travailleurs handicapés.

Certains facteurs sont liés à la personne, ils conditionnent ses possibilités d'insertion. D'autres, sont liés à l'entreprise, ils conditionnent ses possibilités d'intégration.

L'intégration est l'aboutissement réussi d'un processus d'insertion, d'adaptation ou de normalisation. On est intégré, on ne s'intègre pas.

1.2.4 Des parcours de vie de plus en plus favorables à l'intégration.

Après la petite enfance, époque à laquelle le jeune déficient a des liens étroits avec son environnement, un processus d'exclusion se met en place. Une institution, des médecins, des psychologues et finalement une commission le fait sortir du système scolaire ordinaire. Il y a mise à l'écart.

Ce système a considérablement évolué grâce à la rénovation des cadres législatifs et réglementaires concernant l'institution scolaire et son secteur spécialisé (adaptation et intégration scolaire) parallèlement à l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés.

Cette évolution s'est concrétisée par le développement d'intégrations individuelles et en 1991 par la création de structures d'intégrations collectives, les CLIS (CLasse Intégration Scolaire) et de dispositifs d'aide et de soutien à l'intégration, les SESSAD (Service d'Education et de Soins Spécialisés à Domicile). Les dispositifs accueillant les adolescents handicapés

mentaux en collège UPI (Unité Pédagogique d'Intégration) ont été institués en 1995. De nombreuses familles et associations se sont engagées dans la promotion des actions d'intégrations scolaire et se sont investies tout naturellement dans la recherche d'une formation professionnelle et d'une insertion sociale en milieu ordinaire des jeunes devenus adultes. De plus en plus l'entrée en CAT est précédée d'une expérience en milieu ordinaire qu'elle soit sociale ou professionnelle.

Intégration scolaire, séjours en studio, stages en entreprise, etc.. permettent de préparer le jeune adulte déficient à réussir son insertion. Pour les moins autonomes, ces expériences préparent les mises en situation qui seront exercées à l'intérieur de l'établissement.

Auparavant, le destin des travailleurs handicapés du CAT, était érigé sur une histoire personnelle et institutionnelle commune, créatrice d'un sentiment d'appartenance à une communauté, celle de l'institution. Aujourd'hui ces nouvelles trajectoires lui offrent une histoire et une identité propre et particulière.

2 - LA POPULATION DU CAT MARIE MOREAU

2.1 LES CARACTERISTIQUES DE LA POPULATION.

62 personnes handicapées dont 41 femmes et 21 hommes sont accueillies au CAT Marie Moreau. Cette inégalité est due principalement à l'accueil préférentiel des jeunes femmes adultes provenant de l'IME Marie Moreau.

L'âge moyen des travailleurs du CAT est de 29 ans alors qu'il se situe à 35 ans pour la moyenne nationale. Les tableaux qui suivent permettent de mieux comprendre la population du CAT.

2.1.1.1 Types de déficiences

Types de déficiences	Nombre
Déficiences intellectuelles légères	21
Déficiences intellectuelles moyennes	33
Déficiences intellectuelles profondes	2
Autres déficiences	6
Total	62

Le CAT est composé principalement de personnes déficientes légères et moyennes parmi lesquelles certaines présentent des potentialités à l'insertion professionnelle.

2.1.1.2 Répartition de la population par tranche d'âge

Répartition par âges	Nombre
Moins de 25 ans	19
De 25 à 35 ans	35
Plus de 35 ans	8
Total	62

La population est jeune ce qui s'explique par la courte existence du CAT. Sa capacité à apprendre et à s'adapter en est que plus facile.

2.1.1.3 Ancienneté dans l'établissement

Répartition par ancienneté	Nombre
Moins de 5 ans	28
De 5 à 10 ans d'ancienneté	11
Plus de 10 ans d'ancienneté	23
Total	62

La dissymétrie qui existe entre l'ancienneté et l'âge des personnes est due à l'admission de personnes qui ont plus de 25 ans.

2.1.1.4 Origine des personnes admises au CAT

Origine de la population	Nombre
Famille	4
IME – IMPRO	46
Milieu ordinaire	5
Autre CAT	4
Hôpital psychiatrique	1
Ateliers protégés	2
Total	62

Ce tableau montre que la majorité des personnes handicapées arrivent de l'IME et en particulier de l'IME Marie Moreau.

Nous verrons à travers une enquête réalisée auprès de l'ensemble de ces personnes handicapées, que pour de nombreux travailleurs, l'entrée au CAT Marie Moreau n'a jamais été souhaitée. Beaucoup se sont dirigées non pas par choix mais par obligation vers les structures de travail protégé. Pour ces personnes, ces orientations sont ressenties comme une mise à l'écart plutôt qu'une participation au travail.

Cette enquête montre que cette mise à l'écart est souvent vécue comme une épreuve et que l'espoir de vivre avec et comme tout le monde est toujours prégnant pour quelques-uns.

2.2 RESULTAT DU QUESTIONNAIRE REALISE AUPRES DE LA POPULATION.

Cette enquête nous permet de vérifier à travers deux questions, que ce qui est vécu comme une mise à l'écart se transforme peu à peu comme une rupture volontaire avec le milieu ordinaire de travail.

1. Quelle a été leur motivation à vouloir rentrer au CAT ?
2. Quelle est aujourd'hui leur motivation à vouloir en sortir ?

Nous analyserons ces deux points en fonction de la déficience, de l'âge, de l'origine et de l'ancienneté du travailleur.

2.2.1 Les motivations à entrer au CAT Marie Moreau

Il a été difficile de recueillir des réponses très précises à ce sujet car pour certains travailleurs cette période d'entrée est lointaine et pour d'autres cette question est une première interrogation.

2.2.1.1 Les quatre réponses types

Comme nous l'avons dit, les réponses restent imprécises et peu claires. Mais nous pouvons constater à travers elles que cette entrée est pour beaucoup vécue comme une fatalité.

- ⇒ Nombreux sont ceux qui n'ont jamais été interrogés sur leur désir d'entrer au CAT. Un choix ne leur a jamais été proposé.
- ⇒ L'entrée en CAT est présentée comme une opportunité et à défaut d'autre chose, il est préférable de l'accepter.

Réponse n°1

12 personnes reconnaissent être venues volontairement au CAT car elles ne se sentaient pas prêtes pour le monde ordinaire du travail. Elles souhaitaient une préparation à la sortie.

Réponse n°2

3 personnes ne savent pas et ne veulent pas se prononcer sur leur arrivée au CAT.

Réponse n°3

30 personnes expliquent être entrées au CAT par manque de débouché professionnel.

Réponse n°4

17 personnes conviennent ne pas avoir choisi leur orientation.

- Parmi les 62 personnes accueillies au CAT, seulement 12 personnes reconnaissent y être entrées volontairement mais avec une volonté d'en sortir. 47 personnes expliquent y être venues car elles n'avaient pas d'autres choix. 3 personnes ne se prononcent pas sur cette arrivée.

2.2.1.2 Réponses données en fonction de la déficience

Types de déficiences	Réponse 1 Entrée volontaire	Réponse 2 Ne se prononce pas	Réponse 3 Manque de débouché	Réponse 4 Pas d'autres choix	Total
Déficiences intellectuelles légères	5	0	10	6	21
Déficiences intellectuelles moyennes	6	0	19	8	33
Déficiences intellectuelles profondes	0	1	0	1	2
Autres déficiences	1	2	1	2	6
Total	12	3	30	17	62

Le type de la déficience n'est pas un critère déterminant au souhait de rentrer en CAT, les réponses sont très diversifiées.

2.2.1.3 Réponses données en fonction de l'origine

Origine de la population	Réponse 1 Entrée volontaire	Réponse 2 Ne se prononce pas	Réponse 3 Manque de débouché	Réponse 4 Pas d'autres choix	Total
Famille	0	0	1	3	4
IME – IMPRO	12	2	23	9	46
Milieu ordinaire	0	1	4	0	5
Autre CAT	0	0	1	3	4
Hôpital psychiatrique	0	0	1	0	1
Ateliers protégés	0	0	0	2	2
Total	12	3	30	17	62

Il est paradoxal de constater alors que leurs parcours scolaires et professionnels sont de plus en plus orientés vers l'insertion, que se sont les personnes handicapées originaires d'IME – IMPRO qui souhaitent entrer au CAT. Elles la considèrent comme une étape

intermédiaire, une expérience ou comme une prolongation de leur formation professionnelle avec comme attente une sortie prochaine vers le milieu ordinaire de travail. Elles sont conscientes de leur déficience et de leur difficulté.

2.2.2 Les personnes qui souhaitent partir du CAT.

Nous avons vu la faible volonté des personnes handicapées à vouloir entrer en établissement.

Il est intéressant, après quelques années de présence, d'examiner en fonction de l'âge, de l'ancienneté et de l'origine, la motivation de ces personnes à vouloir en sortir.

⇒ 22 personnes souhaitent sortir de l'établissement.

2.2.2.1 Quelles sont ces personnes par tranche d'âge ?

Répartition par âges	Pourcentage de personne par tranche d'âge qui souhaitent sortir à court ou moyen terme.
Moins de 25 ans	52% ou 10 sur 19 personnes
De 25 à 35 ans	34% ou 12 sur 35 personnes
Plus de 35 ans	0% ou 0 sur 8 personnes
% de la population totale	35% ou 22 sur 62 personnes

Ce tableau est très significatif sur la corrélation qui existe entre l'âge et la motivation. Plus les personnes avancent en âge plus elles souhaitent rester au CAT.

Ce tableau confirme l'analyse du précédent tableau concernant les personnes handicapées qui souhaitent entrer au CAT avec l'intention de la vivre comme une étape et non comme une fin. L'âge est un critère déterminant. De même, il serait intéressant de vérifier la place qu'occupe l'ancienneté dans la détermination du travailleur à vouloir quitter ou rester dans l'établissement.

2.2.2.2 les personnes qui veulent quitter le CAT (en fonction de l'âge et de l'ancienneté)

Répartition par âges	Pourcentage de personne par tranche d'âge qui souhaitent sortir à court ou moyen terme.	Répartition par anciennetés	Pourcentage de personne par tranche d'âge et ancienneté qui souhaitent sortir à court ou moyen terme.
Moins de 25 ans	52 % ou 10 sur 19 personnes	Moins de 5 ans	52 % ou 10 pour 19 personnes
		De 5 à 10 ans d'ancienneté	0 personne
		Plus de 10 ans d'ancienneté	0 personne
De 25 à 35 ans	34% ou 12 sur 35 personnes	Moins de 5 ans	57% ou 4 pour 7 personnes
		De 5 à 10 ans d'ancienneté	36 % ou 4 pour 11 personnes
		Plus de 10 ans d'ancienneté	23% ou 4 pour 17 personnes
Plus de 35 ans	0% ou 0 sur 8 personnes	Moins de 5 ans	0 pour 2 personnes
		De 5 à 10 ans d'ancienneté	0 personne
		Plus de 10 ans d'ancienneté	0 pour 6 personnes
% de la population totale			35% ou 22 sur 62 personnes

De même que l'âge, l'ancienneté est un paramètre essentiel au désir de vouloir rester, les résultats de la tranche d'âge de 25 à 35 ans, nous montre l'importance de ce paramètre. Plus l'ancienneté grandit, plus le désir de vouloir sortir du CAT disparaît. L'âge et l'ancienneté sont deux paramètres intimement liés.

De la même façon, Il serait intéressant de rechercher une relation entre les origines de la population étudiée et sa volonté à vouloir sortir de l'établissement. Cependant, les faibles quantités de données par origine (1, 2, 4 et 5), sont insuffisantes pour donner des résultats exploitables. Pour cette raison, ils ne seront pas présentés.

2.2.3 Les motivations à vouloir quitter le CAT.

Pour beaucoup l'entrée en CAT est une étape intermédiaire, nous pouvons le voir à travers les explications données par les travailleurs. Pour les 22 personnes qui souhaitent sortir, 38 réponses ont été recueillies.

- 13 réponses Je souhaite ma liberté, mon autonomie
- 11 réponses Je veux faire un vrai métier
- 5 réponses Je veux connaître d'autres personnes
- 5 réponses Je ne veux plus être considéré comme une personne handicapée
- 2 réponses Je veux avoir un meilleur salaire
- 2 réponses Je veux découvrir un monde nouveau

La volonté de s'insérer dans le milieu ordinaire est forte. Reconnaissance, curiosité et désir de vivre comme tout le monde sont les motivations de cette population.

2.2.4 Les motivations à vouloir rester au CAT.

Pour les 40 personnes de plus de 25 ans qui souhaitent rester, 63 réponses ont été recueillies.

- 17 réponses J'ai peur de l'inconnu
- 13 réponses C'est trop dur, je ne pourrais jamais faire le rendement
- 13 réponses J'ai peur et je ne suis pas à l'aise avec les gens
- 9 réponses Il y a trop de pression et de stress dans l'entreprise
- 4 réponses J'ai peur de manquer d'aide
- 4 réponses J'ai peur du chômage
- 3 réponses Je ne veux pas sortir du CAT car les gens se moquent de moi

La peur, l'inconnu et les "a priori" sont les freins posés par cette population. Ils se trouvent en contradiction avec ceux de la population précédente.

La première population a une envie d'ouverture et de découverte alors que la seconde tend, par peur, à se couper du milieu ordinaire de travail.

3 - LE CONTEXTE INTERNE DU CAT

3.1 LA DEMARCHE QUALITE ISO 9002: UN OUTIL DE SATISFACTION INTERNE.

3.1.1 La qualité : un instrument stratégique de la gestion globale des entreprises.

Pour les entreprises, la mise en œuvre d'une politique industrielle prend en compte de nombreux paramètres. La persistance d'un chômage élevé, les changements de contexte international, le développement durable et respectueux de l'environnement, l'accentuation de la concurrence, etc.. la soumet à une compétitivité accrue.

Dés lors une démarche stratégique qui intègre la qualité permet aux entreprises d'intervenir avec succès dans toutes ces dimensions. La qualité est identifiée comme un des éléments déterminant de la compétitivité des entreprises. En effet, la notion de qualité est un concept qui s'étend au fil des années, aujourd'hui cette notion est associée à l'ensemble des activités de l'entreprise liées à la gestion, à l'assurance et au contrôle de la qualité, à la certification, à l'accréditation, aux marques et labels de qualité, à la normalisation, à la métrologie, aux essais, etc..

Elle recouvre plusieurs aspects : économique, social, technique, environnemental, ...

3.1.1.1 La qualité est une responsabilité collective

La qualité n'est pas vue comme une fonction de la responsabilité exclusive des experts et des techniciens, mais plutôt comme une responsabilité collective de tout le personnel de l'entreprise.

Le temps d'une gestion technocratique qui a mené à la production en série et aux modes de gestion d'inspiration taylorienne est révolue. La qualité est une voie de la gestion plus humaniste où les niveaux de décision se réduisent et où l'homme est au centre de tous les changements. Cette forme de management qui intègre des systèmes de production fondés sur la qualité impliquant pour le personnel des compétences et des qualifications accrues, exigent des changements fondamentaux dans les systèmes de gestion des ressources humaines, d'éducation et de formation.

Le mouvement de la qualité entraîne un plus grand investissement en réflexion, en temps, en formation et en implication dans la chaîne de la qualité.

3.1.2 Le CAT s'est approprié la démarche qualité.

Certifié en 1999, le personnel s'est investi tout au long de cette démarche qualité pour établir un système procédurier et rigoureux qui définit et structure clairement l'organisation de la production. Dans cet environnement simple et efficace, le moniteur se libère des dysfonctionnements productifs et s'investit dans les actions de soutien que sont la polyvalence, la qualité professionnelle, la gestuelle, etc.. améliorant la capacité de travail de chaque personne handicapée.

En dehors de cet aspect organisationnel, ce système procédurier enlève toutes responsabilités aux acteurs sur les causes d'un dysfonctionnement. C'est le système qui est inadapté et chacun travaille à son amélioration.

Avec cette organisation de " qualité ", les partenaires économiques du CAT sont tranquilisés sur la qualité des produits et des services fournis. Il collabore avec tranquillité et reconnait au CAT sa fiabilité et ses compétences.

La certification est un apport important à la mission du CAT. Nous avons noté que :

- L'importance du faire devient essentielle, aucune tâche n'est dégradante.
- Chacun considère son travail avec importance.
- L'esprit d'équipe se renforce.

3.1.3 Une volonté d'appartenance qui se dessine.

La démarche qualité répond avant tout à un objectif économique qui permet la pérennité de l'organisation. Elle s'attache à développer toutes les dimensions de l'organisation en privilégiant l'expression et la formation du personnel. Cette démarche est un apport intéressant à la mission économique et sociale des CAT. Nous remarquons en effet que les actions productives organisées et maîtrisées privilégient un bien être et une sécurité pour les personnes. A travers la reconnaissance de ses partenaires et de l'aspect rassurant de son organisation, la notion d'appartenance qui était jusqu'alors niée par une majorité des personnes handicapées apparaît peu à peu. Même s'il est encore difficile pour beaucoup de le reconnaître, aucun ne le nie ou s'en défend.

Cependant, si l'objectif d'insertion est négligé, cette valorisation et cette reconnaissance sont propices à stabiliser le travailleur à l'intérieur du CAT car si les actions apportent aide et assistance à la personne elles ne stimulent pas chez elle un désir d'indépendance et de liberté.

3.2 LE TRAVAIL EN CAT : UN ENVIRONNEMENT SECURISANT POUR LES PLUS AUTONOMES

3.2.1 Une accessibilité au travail conforme à notre esprit.

La recherche et la contractualisation des marchés suivent un processus long qui rencontrent de nombreux paramètres, parmi lesquelles la faisabilité technique, organisationnelle, financière et humaine. La maîtrise du marché est essentielle pour assurer sur le long terme la qualité de notre travail et sa pérennité. Dans cette organisation, les compétences et les qualités techniques des travailleurs doivent être adaptés à chaque activités de production. Ces activités sont variées et au fil du temps un écart se creuse entre les compétences requises et la performance du travailleur. Après quelques années, un petit nombre de personnes vont acquérir de nouvelles compétences alors que les autres vont rester stables voire régresser. Parce ce que nous voulons satisfaire notre clientèle, nous considérons qu'il est risqué de prendre des marchés orientés vers les personnes les plus performantes et les plus susceptibles de sortir du CAT. Les activités les plus compliquées sont exclues.

3.2.2 Des tâches particulières qui rassurent et valorisent les plus performants.

Dans cet environnement limité par la complexité, les travailleurs les plus compétents n'ont pas l'opportunité d'exercer une activité toujours en accord avec leurs capacités. C'est pourquoi, à l'intérieur des équipes, les personnes les plus autonomes ont des tâches particulières. Le moniteur, dans un souci de stimuler les compétences, délègue des tâches compliquées et de confiance.

- Remplir un bon de livraison.
- Répertorier les produits finis.
- Faire l'inventaire de fin de mois.
- Lister les besoins en matière première.
- etc..

De cette différenciation, des relations de confiance naissent. Les plus autonomes s'approprient des tâches qui leur procurent un sentiment d'excellence et de supériorité. Dans cet environnement valorisant, ces personnes sont rarement confrontées à des épreuves qu'ils doivent dépasser. Parce qu'ils réalisent des tâches qu'aucun autre ne peut réaliser, il leurs est rarement reproché ne pas avoir atteint le potentiel de travail qui est le leur. Grâce à ce statut particulier, ils sont respectés, estimés et même si cela n'est pas clairement exprimé par l'encadrement, ils sont montrés en exemple. Pour les autres travailleurs, ils sont les

modèles à qui il faut ressembler, voire dépasser. Ils donnent le rythme de travail, fixent le niveau d'une difficulté et parfois conseillent les personnes en difficultés.

3.3 UNE PROMISCUITE AU TRAVAIL DEFAVORABLE A L'INDEPENDANCE DU TRAVAILLEUR.

De la même façon que le jeune adulte se libère de ses parents en trouvant un emploi, le travailleur handicapé de CAT doit être indépendant relationnellement pour accéder à un statut de salarié. Ceci suppose un travail pour l'aider à appréhender ses relations avec ses moniteurs, sa famille et éventuellement le foyer.

3.3.1 Un milieu et des activités propices au rapprochement des personnes

Dans le contexte particulier du travail en CAT, le moniteur d'atelier s'inscrit dans un processus d'aide et de soutien qui répond au développement d'une autonomie pour l'usager. Ce processus demande de la part du moniteur des actions et des comportements relationnels qui favorisent une mise en confiance et une valorisation de la personne handicapée. La fonction d'aide est avant tout une relation de confiance et d'écoute qui se concrétise par un rapprochement entre l'aidé et l'aidant. Au CAT Marie Moreau, la plupart des activités de sous-traitance sont minutieuses et le soutien au travail par le bon geste passe souvent par le contact physique. Dans cet environnement particulier, une intimité même si elle n'est pas souhaitée se crée.

Les rapports humains sont complexes et la frontière entre la relation affective et d'aide est difficile à percevoir. En cela, la profession de moniteur est parfois paradoxale, car il s'agit de donner à l'usager la plus grande des autonomies sans créer des relations de dépendances préjudiciables à cette dernière.

3.3.2 Le moniteur est une référence pour les travailleurs handicapés

Au fil du temps, il se crée des liens et il n'est pas rare d'entendre les moniteurs parler de " mes jeunes " ou d'employer des surnoms affectueux pour désigner un adulte handicapé. Les moniteurs sont conscients de ce dysfonctionnement et même s'ils s'en défendent et ne le souhaitent pas, la promiscuité et la fonction d'aide qui leur sont confiées érodent au fil du temps les distances et façonnent des relations de plus en plus intimes. Alors que nous encourageons l'autonomie, les travailleurs handicapés ont tendance à rechercher systématiquement l'aide du moniteur. Quelles que soient les difficultés rencontrées,

familiales, amoureuses, etc.. beaucoup demandent l'avis ou l'intervention du moniteur. Pour de nombreuses personnes handicapées, le moniteur est un exemple et elles sont à la recherche de son approbation, demandant son avis, copiant ses attitudes et son comportement. Cette situation de dépendance constitue un frein dommageable à l'intégration des personnes handicapées.

3.3.3 La similitude des parcours travailleurs / moniteurs

Les moniteurs d'ateliers sont des professionnels qui aiment leur métier. A. Blanc⁶ les décrit ainsi : " Ces personnels de production appartiennent aux professions connexes à celles du travail social, dont les moniteurs adoptent les comportements, dont entre autre, l'absence de mobilité professionnelle ". Il y aurait donc une analogie entre les moniteurs d'atelier et les travailleurs handicapés. La structure, par son côté sécurisant et les avantages qu'elle octroie nuit à la mobilité des professionnels.

- Les salaires relativement élevés des moniteurs d'atelier (par rapport à ceux qu'ils percevraient s'ils avaient exercé leur métier de base).
- Le risque nul du chômage.
- L'aspect social de la fonction qui procure une satisfaction qu'ils ne retrouveraient pas ailleurs.

Ils reconnaissent les avantages dus à leur situation et la considèrent comme privilégiée par rapport à celle de l'entreprise. D'ailleurs ils n'envisagent pas un retour vers le monde marchand, ils le considèrent comme trop difficile et exigeant. Dès lors, comment encourager les personnes handicapées à trouver un sens au changement si le personnel salarié ne montre pas une mobilité et manifeste une crainte du milieu économique.

3.4 LES MONITEURS ET LEUR NOUVEAU METIER.

3.4.1 Une maîtrise du métier parfois difficile.

Depuis maintenant cinq ans, les moniteurs du CAT passent par une formation de moniteur 2ème classe. Ils indiquent avoir beaucoup appris à propos des handicaps et des handicapés. Ces formations qualifiantes mettent l'accent sur une approche médicale et sociale du handicap et des personnes handicapées. Cet apport de connaissance a modifié le

⁶ BLANC A. *Les Handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p

comportement des moniteurs vis à vis des handicapés. L'immédiateté des rapports, proximité, camaraderie est plus intellectualisée. Mais comme nous l'avons vu précédemment, cette conception des rapports se superpose à l'affectivité immédiate qui se perpétue. Un autre exemple est la psychologie dont les moniteurs ont tendance à faire un usage malhabile. En effet, dans l'urgence d'une situation ou d'un échange apparemment anodin les moniteurs s'accordent involontairement un rôle qu'ils ne maîtrisent pas. Psychologue, conseiller ou confident ils s'approprient des tâches et créent des dépendances dommageables à la personne handicapée.

3.4.2 Un besoin de valoriser de nouvelles connaissances.

Par leur comportement dans l'institution, qui est d'essayer d'entrer en contact avec les professionnels que sont les travailleurs sociaux ou les psychologues et en disant leur intérêt pour des réunions de bilan, ils veulent valoriser leur nouveau capital culturel et souhaitent être au plus près de la maîtrise de la prise en charge. Il se considère comme personne référente et veut être associé à tous les actes de la vie de l'adulte handicapé, travail, stage, loisirs, vie quotidienne, etc.. De cette façon, ils consolident les dépendances et créent un pouvoir décisionnel toujours plus important vis à vis de la personne handicapée.

On doit donc parler ici, même si cela ne relève pas d'un acte déterminé, d'une volonté de valoriser un métier au risque de porter préjudice à la prise en charge des adultes handicapés.

4 - LE CONTEXTE EXTERNE DU CAT

4.1 DES STAGES EN ENTREPRISES BENEFIQUES MAIS PEU EFFICACE POUR L'INSERTION

Depuis maintenant trois ans un chargé d'insertion a pour mission de mettre en œuvre et de suivre les stages et les mises à disposition en entreprise.

Cette volonté associative a pour but de favoriser l'intégration des personnes handicapées en les confrontant à la réalité du monde ordinaire de travail. Elle permet à la fois de développer les potentialités, d'évaluer les compétences et de provoquer des opportunités à l'emploi.

4.1.1 Les stages motivent les travailleurs et nous permettent de comprendre l'entreprise.

Ces collaborations sont pleines d'enseignements et nous permettent

- De mesurer et d'adapter nos actions de travail et de soutien.
- De mieux comprendre les attentes du monde ordinaire du travail. Elles préconisent les apprentissages et les formations professionnelles.

D'une façon générale, elles confirment ou non le niveau d'employabilité des travailleurs handicapés.

4.1.1.1 Les mises en situation sont espérées par les travailleurs handicapés.

En dehors de la volonté associative, les travailleurs du CAT évoquent avec enthousiasme ces mises en situation. Elles sont espérées par une majorité. Ils l'expliquent par l'occasion qu'elles leur offrent de s'échapper de leur quotidien et de leur permettre, en s'immergeant dans une situation dite normale, une auto évaluation.

L'ensemble des travailleurs est plus particulièrement les plus jeunes sont demandeurs de cette confrontation. Cependant l'encadrement préfère attendre que des compétences minimums soient atteintes avant d'envisager quoi que ce soit. Nous souhaitons que ces stages soient une réussite et un enrichissement pour la personne handicapée. Les personnes les plus autonomes professionnellement et socialement sont naturellement sollicitées pour passer un temps hors CAT. C'est en réunion d'équipe que le travailleur est désigné et que son accord est recherché.

4.1.1.2 L'employabilité des personnes handicapées.

L'employabilité trouve sa signification dans la mise en relation d'un demandeur d'emploi et d'une entreprise, d'un milieu intégrateur et d'une personne en recherche d'insertion.

- Le premier facteur est le savoir-faire professionnel. C'est sur ce critère que la COTOREP se base pour faire ses orientations. Ainsi l'orientation en CAT est prononcée sur l'évaluation d'une capacité de travail inférieure à 30% de la normale. Les aides à l'emploi d'un travailleur handicapé pour les entreprises peuvent aller jusqu'à 50%. Partant de ce critère on peut estimer que le CAT qui voudra insérer professionnellement un travailleur devra être capable d'élever sa capacité de travail d'au moins 20%.
- Le deuxième facteur. L'autonomie professionnelle. Elle permet l'utilisation des capacités professionnelles. Cette qualité s'acquiert plus ou moins rapidement avec l'expérience, elle fait souvent défaut aux travailleurs de CAT. Les entreprises suivant leur nature ou leur mode de production sont plus ou moins exigeantes dans ce domaine.

- Le troisième facteur. La sociabilité qui est le domaine du savoir être. L'entreprise comme toute organisation a ses règles de fonctionnement qu'il faut savoir assimiler et respecter pour pouvoir s'insérer.
- Le quatrième facteur. Ce sont les capacités de l'entreprise à intégrer. On peut déterminer un seuil d'employabilité minimum au-dessous duquel il paraît extrêmement difficile à une personne de trouver un emploi (aucune autonomie par exemple). Au-dessus de ce seuil, c'est chaque entreprise qui fixe ses exigences. On s'aperçoit alors de l'importance capitale que revêt dans le processus d'insertion la connaissance de l'entreprise, de ses particularités et de ses exigences.

Le réalisme nous impose de prendre en compte certaines réalités. " Les travailleurs handicapés disposent d'une employabilité naturelle limitée " ⁷ mais il faut souligner que les facteurs d'employabilité ont une importance variable et non déterminée et qu'il faut éviter les a priori en la matière.

4.1.2 Un manque de formation repéré.

Les employeurs ont toujours recherché un personnel qualifié pour répondre aux besoins de leur organisation et encore plus aujourd'hui pour répondre dans l'avenir aux mutations de leur entreprise. Lors des stages, elles nous confirment le potentiel des travailleurs pour le savoir-faire et l'autonomie professionnelle, seulement elles restent prudentes quant au niveau de leur employabilité. Pour cela elles nous recommandent la formation et les apprentissages correspondant à leur métier.

De même, si à l'intérieur du CAT, la décomposition du travail suivant la conception de TAYLOR continue à sécuriser les adultes handicapés, et si elle correspond à leur attente, elle crée une monotonie qui à long terme sclérose la personne et la rend complètement dépendante de son travail. Il m'appartient de veiller à ne pas laisser ces situations perdurer trop longtemps et c'est là que la formation peut nous apporter une aide appréciable. Les travailleurs progressent professionnellement dans la structure, mais il faut prendre conscience de nos limites dans ce domaine. Je dois m'employer à faire acquérir ou maintenir quand elles sont acquises, des qualités indispensables au niveau de la qualification des postes que les travailleurs handicapés du CAT peuvent occuper dans une entreprise.

⁷ REMOND B. 1991, cité par BLANC A. *Les Handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p

4.1.3 Les objectifs d'insertion ne sont pas atteints

Je remarque que les personnes les plus autonomes considèrent les stages en entreprises comme un intermède et non comme une marche pour un accès au monde du travail ordinaire. Ils apprécient cette interruption, mais lors de ces périodes, beaucoup se voient exposer leurs limites et remettre en cause leurs compétences professionnelles. Cette situation est souvent contrariante pour ceux qui sont rarement mis en échec. En effet, pourquoi quitter cet établissement, pour aller à l'extérieur où se trouvent tous les dangers ?

4.1.3.1 Une organisation défavorable à l'insertion

D'une façon générale et malgré les différentes dispositions qui favorisent l'intégration des travailleurs de CAT, notre dynamique propre et le maintien de l'équilibre interne de notre organisation freine considérablement l'insertion des travailleurs handicapés les plus autonomes en milieu ordinaire d'emploi. En effet, aucun des acteurs n'y a intérêt. Les usagers sont protégés, les moniteurs sont rassurés par les anciens qui travaillent bien et assurent le niveau de production. Par conséquent, la recherche d'une sortie en milieu ordinaire est-elle réellement envisagée ? Il ne me semble pas que la finalité recherchée est l'insertion en milieu ordinaire. Tous les moyens ne sont pas mis en œuvre pour y parvenir.

4.2 LES ENTREPRISES SONT PRÊTES À S'INVESTIR POUR L'EMPLOI DES ADULTES HANDICAPÉS.

Les collaborations avec les entreprises sont primordiales pour la promotion des personnes handicapées mais parfois difficile à mettre en œuvre. Celles-ci sont parfois gênées face au problème de la déficiente. Elles ne connaissent ni les problèmes liés aux handicaps et leurs solutions, ni les aides dont elles pourraient bénéficier.

4.2.1 Des entreprises de plus en plus soucieuses de leur image.

Pour beaucoup d'entreprise, les travailleurs handicapés représentent un problème dont elles n'ont pas envie de s'occuper. Il est plus simple de payer la contribution à l'AGEFIPH. Cependant aujourd'hui les entreprises sont de plus en plus nombreuses à se soucier de leur image " d'entreprise sociale ". Elle se rapporte à l'espoir de tout être humain d'accéder à un travail productif dans des conditions de liberté, d'équité, de sécurité et de dignité humaine. C'est à la fois un objectif personnel pour les individus et un objectif de développement pour les états.

4.2.1.1 Elle occupe une place de plus en plus importante dans notre société.

Dans un monde où la déréglementation, la privatisation et le désengagement de l'état ont transféré le pouvoir de décision de la sphère publique à la sphère privée, le monde des affaires en général et des entreprises individuelles en particulier se retrouvent sur le devant de la scène dans tous les débats touchant aux questions sociales.

Parce qu'il est au cœur de la vie quotidienne, le travail est aussi au cœur même de la politique. Il touche et concerne les citoyens, les consommateurs, les investisseurs, les travailleurs et les autres acteurs du secteur privé, dont le comportement prend de plus en plus en considération la place du travail et les buts fixés en ce domaine.

En réponse à cette nouvelle place dans la société et le nouveau comportement de ces acteurs, les entreprises cherchent à satisfaire de façon harmonieuse les attentes de toutes les parties prenantes que sont à la fois les clients les riverains, le personnel, les actionnaires, le personnel, la société civile. Il est important pour les entreprises de prendre en compte dans ses objectifs et ses pratiques managériales les exigences de chacun car ce sont de plus en plus leurs "opinions" qui déterminent les conditions de succès de ces organisations. Peu à peu elles font passer leur "responsabilité sociétale" au-delà même de leur responsabilité légale.

4.2.2 Les salariés exigent leur épanouissement au travail.

Le BIT (Bureau International du Travail) explique le travail décent à travers son objectif. " Qui dit travail décent dit emploi et perspective d'avenir, conditions de travail, possibilité de concilier travail et vie de famille, mais aussi égalité entre hommes et femmes, reconnaissance des mérites, capacités de trouver sa place sur le marché du travail, de suivre l'évolution technologique et de rester en bonne santé. Le travail décent, c'est pouvoir donner libre cours à l'esprit d'entreprise, recevoir une part équitable de la richesse que l'on a contribué à créer et ne pas subir de discrimination ; C'est faire entendre sa voix sur le lieu de travail et dans sa communauté "⁸.

L'obtention d'un travail décent ; respect, développement personnel, formation, etc.. sont devenus des besoins et des pré-requis à toute forme d'efficacité. Les entreprises en sont conscientes et mettent en place des méthodes de management qui permettent l'épanouissement et le bien être du salarié. Condition de travail, participation,

⁸ *Rapport du directeur général : Réduire le déficit de travail décent – un défi mondial.* 89^e session, juin 2001. Genève. Genève : OIT, 2001. < <http://www.ilo.org/public/french/standards/relm/ilc/ilc89/rep-i-a.htm>>

communication, entretien individuel, etc.. participe à une humanité au sein de l'entreprise et permet aux personnes handicapées de supporter les pressions d'un travail ou seul auparavant compter l'acte productif.

4.2.3 Les attentes et les stratégies développées par les entreprises.

Les entreprises sont de plus en plus appréciées sur leur image plutôt que sur la seule valeur de leurs actifs ou de leur rentabilité ponctuelle. Elles ont bien compris cet enjeu et pour cela elles s'inscrivent dans des démarches de développement durable, ce concept défini par la commission mondiale de l'environnement et du développement comme " celui qui satisfait les besoins présents, sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ". Ce concept développé en 1992 à l'occasion du premier sommet de la terre à Rio de Janeiro, vise à réconcilier l'économie, l'environnement et le social.

Pour tous les domaines de son organisation qui intègre ces différentes dimensions, l'entreprise est à la recherche de la performance et de l'efficacité. Dans une perspective de progrès global, elle s'inscrit dans une volonté d'amélioration continue dont le principe est de supprimer les dysfonctionnements et de rechercher les améliorations ou non-conformités potentielles. Cette recherche de la qualité renforce la dimension managériale en aidant le responsable à évaluer l'efficacité des processus. Les stratégies d'entreprises reposent sur la recherche de l'efficacité et de la performance, dans la dimension économique mais aussi environnementale et sociétale ; nouvelles composantes de son organisation. Seulement ici, la notion d'efficacité doit être bien comprise : être efficace ne veut pas dire atteindre les 100% dans tous les secteurs, mais être efficace avec les moyens dont on dispose en fonction des objectifs définis.

4.3 LES FAMILLES SOUHAITENT ETRE RASSUREES SUR L'AVENIR DE LEUR ENFANT.

Le parcours vers l'intégration est souvent difficile pour les personnes handicapées, les listes d'attente en établissement sont longues et les entrées parfois vaines. Lorsqu'elles ont lieu, elles sont souvent synonymes de soulagement et de tranquillité. Pour beaucoup, et en particulier les familles, la recherche de l'intégration s'arrête, une fois que la personne handicapée est entrée en établissement.

En CAT, il est rare d'entendre les parents évoquer une sortie pour leur enfant vers le monde ordinaire de travail. Cette perspective est rarement envisagée, elle est considérée comme trop risquée. Pour l'expliquer, les parents parlent de.

- Incapacités de leurs enfants.
- Différence de salaires trop faible entre le travail en CAT et le travail ordinaire pour une activité plus importante.
- Un licenciement toujours possible.

En refusant toute perspective d'évolution pour leur enfant, l'entourage du travailleur adopte une position attentiste et avoue de cette façon son influence sur le comportement et la volonté du travailleur à sortir du CAT. Alain BLANC l'analyse de cette façon : "On peut comprendre ces parents qui souhaitent préserver leur enfant des duretés de la vie sociale et professionnelle. Meurtris ils pensent que leur enfant devenu adulte a besoin d'une famille de substitution : le milieu de travail et d'hébergement protégé remplira cette fonction. Dès lors l'insertion en milieu ordinaire ne leur apparaîtra pas comme une possibilité "⁹

A l'entrée en CAT, je ne me suis jamais heurté à une famille ouvertement opposante à une perspective de sortie. Mais en analysant les résultats de l'étude sur l'autonomie, nous avons tout lieu de penser que l'attitude de certains travailleurs est la conséquence d'une surprotection familiale.

4.3.1 Les parents ont une vision uniquement sociale de la mission des CAT.

Beaucoup de CAT ont été créés sur l'initiative de quelques parents regroupés en association car ils se souciaient de l'occupation de leurs enfants et de leur épanouissement. Ils refusaient souvent toute contrainte trop forte, notamment par le travail. Selon eux l'intérêt du CAT était de procurer une dignité à leur enfant par les ressources perçues par leur travail, mais cette activité productive ne devait pas être trop importante. Elle pouvait être même symbolique. Ces parents sous estiment souvent les capacités et la volonté de leur fils ou fille. Et par crainte d'être trop exigeants avec eux, ils bloquent tout potentiel et possible progrès.

Cette empreinte parentale existe toujours, notamment dans les établissements gérés par des associations de parents. De plus les directeurs de CAT ont été majoritairement des éducateurs de formation, ce qui a naturellement conduit à privilégier une gestion axée sur la dimension sociale, souvent au détriment de la fonction productive. Pour beaucoup de parents, seule la mise au travail dans un sens occupationnel apparaît importante, même si elle ne produit aucun effet valorisant et intéressant sur la personne.

⁹ BLANC A. *Les Handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p

4.4 SE DONNER COMME OBJECTIF L'INSERTION DE LA PERSONNE HANDICAPEE

La dynamique des politiques sociales pour l'intégration des personnes handicapées favorise le contact avec le milieu ordinaire et provoque le désir d'intégration. Bénéficiaire de cette dynamique, les jeunes adultes handicapés ne souhaitent pas toujours entrer en CAT. S'ils y entrent, c'est avec l'espoir de retrouver un chemin vers le milieu "ordinaire " de travail. Seulement au fil du temps des dépendances vont s'installer et des relations se créer.

Parallèlement, les actions de soutien et de formation amélioreront l'autonomie et conditionneront une possible entrée en entreprise. Mais cette longue période d'apprentissage, protectrice et rassurante perturbe le processus d'intégration. Les stages et les mises en situation, pourtant réussies en entreprise ne suffisent plus à faire retrouver au travailleur, la dynamique de sortie qui existaient à l'entrée.

Nous ne pouvons pas accepter que la personne handicapée suffisamment autonome, vive volontairement à l'intérieur du CAT et refuse d'aller vers l'entreprise ordinaire de travail. Cette persistance du besoin de protection la met peu à peu à l'écart du monde et l'empêche d'y participer. Ce serait avouer notre échec que de ne pas pouvoir faire participer ces personnes. Pour cette raison nous devons chaque fois que possible répondre positivement à toute demande de sortie. L'impulsion d'une autre dynamique dans notre prise en charge devra faire en sorte de maintenir et encourager les désirs du travailleur à sortir vers le milieu ordinaire de travail.

TROISIEME PARTIE : DEVELOPPER UNE DYNAMIQUE D'ENTREPRISE POUR ENCOURAGER LA SORTIE DU TRAVAILLEUR HANDICAPE VERS LE MILIEU DE TRAVAIL ORDINAIRE.

1 - ORIENTER NOS ACTIONS VERS L'INSERTION SOCIOPROFESSIONNELLE.

1.1 LA DEMARCHE DE PROJET.

La crise des années quatre-vingts a interpellé les établissements sur les résultats de leurs actions, en fonction des moyens employés. Aujourd'hui, il s'agit de faire mieux ou différemment avec les mêmes moyens, ce qui implique d'avoir des objectifs et des projets clairs. Mais il n'est pas question de rassembler les expériences des uns et des autres pour l'imposer à l'ensemble des CAT. La complémentarité de l'économique et du social tout comme les dispositifs d'insertion ne peuvent pas se réaliser de la même manière dans chaque établissement. Ils dépendent du contexte local, et surtout de la population accueillie. C'est pourquoi, la seule généralisation possible est l'attention portée sur les besoins et les intérêts des usagers, au travers de projets d'insertion, toujours dans une perspective dynamique, prospective et participative.

1.1.1 Le rapprochement vers l'entreprise : une démarche dynamique

Face aux risques de dérives observées depuis la création des CAT, à savoir d'abord une polarisation sociale au détriment de la fonction productive, puis un excès économiste, la ligne de conduite consiste à se recentrer sur les besoins de l'utilisateur.

Notre expérience montre que de nombreux jeunes adultes rentrent au CAT avec l'objectif d'être intégrés en milieu ordinaire, mais que plus les travailleurs restent au CAT plus ils s'y adaptent et ont du mal à en sortir. Si leur insertion professionnelle implique que l'établissement adopte des logiques de fonctionnement propres à l'entreprise afin de concentrer les efforts vers un résultat, les objectifs d'insertion en milieu ordinaire pourront considérablement s'améliorer. Toutefois, il ne faut pas oublier que toute intégration nécessite une maturité sociale ou psychologique et que ces lacunes, si elles existent, requièrent un apport de soutien individualisé conséquent.

Enfin, Il convient de rappeler qu'une démarche économique dynamique n'entre pas en contradiction avec la vocation sociale de CAT. Bien au contraire, les CAT les plus économiquement dynamiques élaborent des projets d'établissements, définissent des projets

d'insertion pour les usagers, trouvent les partenaires locaux et dégagent le temps et les moyens nécessaires pour la réalisation de ces projets. Plutôt que d'adopter des attitudes protectionnistes, les CAT doivent s'ouvrir au milieu économique pour conforter leur situation et remplir leur mission d'insertion socioprofessionnelle.

En conclusion, le CAT est vraiment un tout. L'insertion dans le travail nécessite une certaine insertion sociale, mais une bonne insertion sociale est également favorisée par l'insertion professionnelle. Suite aux dérives qui ont pu se produire, il n'est pas question de remettre en cause les champs d'intervention du CAT, ni l'économique, ni le social, mais de les rendre complémentaires, afin de produire une synergie à même de réaliser l'objectif d'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés. Cette stratégie d'insertion résulte d'une dynamique impulsée par le directeur, traduite dans le projet d'établissement.

1.2 CONSTRUIRE LE PROJET D'ETABLISSEMENT AUTOUR D'UNE LOGIQUE D'INSERTION

Notre projet d'établissement date de plus de huit ans. J'ai décidé, fin d'année 2002, de le réactualiser. Cette importance est concrétisée par le fait que le projet d'établissement est depuis peu obligatoire dans tous les établissements. Le premier élément que j'ai à mettre en place est l'affirmation que notre établissement adopte comme ligne directrice le projet d'insertion pour chaque travailleur. Il sera construit autour d'une logique d'insertion (projet, formation, stage, soutien) et devra contribuer à améliorer les résultats dans ce domaine. Le projet d'établissement est crucial, car il est nécessaire que tous aillent dans le même sens pour pouvoir assurer une cohérence dans la prise en charge. En tant que ligne de travail commune, il est préférable qu'il soit établi en lien avec le personnel et les usagers, au cours de débats et de réunions préparatoires par exemple. Notre projet restera lettre morte si les personnes qui auront à le mettre en œuvre n'ont pas le sentiment qu'il s'agit de leur projet. Cette appropriation sera facilitée par la participation à l'élaboration. Notre projet d'établissement recherchera à tout moment les meilleurs compromis possibles.

La meilleure façon de garantir le respect des actions d'insertion définies dans notre projet d'établissement sera d'en inscrire le déroulement et les modalités dans le projet personnalisé, mais encore faut-il qu'il s'agisse d'un véritable projet, c'est à dire avec des objectifs et des échéances.

1.3 FEDERER LES ENERGIES AUTOUR DU PROJET INDIVIDUEL

1.3.1 Reconnaître la singularité de la personne avec le projet individuel

Avant tout, le premier élément à mettre en place sera l'affirmation que notre établissement adoptera comme ligne directrice le projet d'insertion pour chaque travailleur, qui figure dans le projet d'établissement.

Il faudra donner une réelle centralité au projet personnel du travailleur handicapé. Peu de travailleurs sont en mesure naturellement d'avoir un projet de vie. La tentation est grande de leur en proposer un qui correspond à notre perception de ses intérêts. Je devrai être sur ce point très attentif à ne pas fabriquer ce projet pour un souci d'efficacité de la structure. L'ensemble de l'équipe devra susciter l'envie d'aller plus loin, formaliser les désirs souvent difficilement exprimés, aider à établir un projet professionnel réaliste. Le projet de chaque travailleur n'est pas une déclaration d'intentions. Il retrace les perspectives d'évolution socioprofessionnelle de chaque individu. Cette dynamique ne pourra être conçue sans la concertation et surtout la participation de l'ensemble des acteurs concernés.

1.3.1.1 L'utilisateur auteur et acteur de son projet.

L'expression " mettre l'utilisateur au cœur du système " ne signifie pas seulement de tout mettre en œuvre pour qu'il se porte le mieux du monde, en le plaçant au centre des préoccupations de chaque professionnel. Elle implique surtout que l'utilisateur soit auteur et acteur de son histoire, de son parcours et de son devenir. Il est le partenaire à part entière du processus, impliqué dans toutes les décisions prises à son attention. Il en découle que le projet individualisé est élaboré avec la personne, laquelle est partie prenante des divers aménagements qui ont lieu à toutes les étapes du processus.

Dans la loi n° 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale, le respect de l'utilisateur et sa place dans l'établissement sont renforcés. Le travailleur a son mot à dire, d'autant qu'il est le principal concerné. Il est donc hors de question qu'un projet soit conçu sans son avis.

1.3.1.2 Valoriser l'utilisateur et le rendre acteur de son projet

Au-delà de la notion de droit, le regard porté sur la personne handicapée est fondamental, comme le montre le concept de la valorisation des rôles sociaux, élaboré par

Wolfensberger¹⁰ en 1991. Cet auteur constate que plusieurs catégories de personnes (handicapées, pauvres, délinquants..) sont perçues de manière dévalorisée. Elles sont cantonnées à des rôles correspondants à des représentations négatives qu'elles finissent par intégrer dans leur comportement. Si les attentes de l'entourage sont négatives, la personne est alors susceptible d'agir de même et d'adopter un rôle négatif. La valorisation des rôles sociaux consiste en " l'utilisation de moyens culturellement valorisés pour établir, développer ou maintenir autant que possible des expériences, des comportements, des apparences, des perceptions et des rôles sociaux qui soient valorisées sur le plan culturel ". Elle vise l'amélioration de l'image sociale et le développement des compétences des personnes défavorisées. Ainsi, l'image sociale sera d'autant plus positive que les structures d'accueil sont agréables, que le personnel est qualifié, que les activités sont attrayantes, que l'apparence physique et l'hygiène sont soignées. Nous verrons par la suite que des outils d'entreprise peuvent être utilisés pour valoriser cet environnement.

Car en effet, si le travailleur est le principal acteur de son projet, il est néanmoins aidé par l'équipe de professionnels du CAT et son environnement.

1.3.2 Comme dans l'entreprise, mettre l'accent sur la notion de progression

Le projet individualisé reprend les attentes réalisables de la personne handicapée et détermine les objectifs à atteindre avec des étapes et les moyens d'interventions à mettre en place. Sa définition ne fait pas appel à la notion de progression.

L'idée du cursus professionnel me semble intéressante. Il fait appel à une notion normalisée dans le monde du travail et désigne la carrière professionnelle d'un individu envisagé dans ses phases successives, il a l'avantage d'insister sur les étapes du mouvement plus que sur sa direction. Pour être certain que tous les potentiels sont exploités, le cursus professionnel propose des stages et des formations.

Pour le travailleur handicapé, le cursus professionnel désigne un mouvement de promotion de la personne. Les critères de ce cursus en sont la mobilité des positions professionnelles, des compétences et des responsabilités. Dans cette idée de cursus, ce qui est repéré, c'est le degré d'évolution des personnes au sein du cursus personnalisé, pour d'autres non, mais ceux-ci ne seront pas pour autant à l'écart de tout mouvement promotionnel.

Cette définition du projet me semble la plus intéressante, dans le sens où elle est axée sur la recherche de progrès pour le travailleur, dans des étapes formalisées, et ce quelle que soit la perspective d'insertion, en milieu ordinaire ou non. Par contre, il ne faut pas oublier d'y

¹⁰ WOLFENSBERGER W. *La valorisation des rôles sociaux, introduction à un concept de référence pour l'organisation des services*. Genève : les deux continents. 1991

inclure la dimension sociale, qui semble évacuée par le qualificatif professionnel. Pour cette raison, je conserve le terme de projet individualisé, avec comme logique les principes du cursus.

2 - S'APPUYER SUR LE CAPITAL HUMAIN DU CAT.

2.1 DEVELOPPER UNE CULTURE D'ENTREPRISE AU SERVICE DE L'INSERTION DE L'USAGER.

2.1.1 L'obligation de se rapprocher vers une culture d'entreprise.

L'insertion des travailleurs handicapés repose notamment sur la valorisation des rôles sociaux et la notion de ressemblance favorisée par l'introduction d'une forme de culture d'entreprise en CAT. Ce rapprochement est un facteur de dynamisme économique qui représente une opportunité quant à la diversification des dispositifs d'insertion proposés.

Ce rapprochement est un avantage et aussi une contrainte car les CAT, quoique nous puissions en dire, sont obligés de se rapprocher de ce fonctionnement d'entreprise.

Nos relations avec les entreprises ont considérablement évolué ces dix dernières années. Aujourd'hui, il est de plus en plus difficile de mettre en avant l'aspect "bonnes œuvres" de nos activités et de demander aux entreprises d'y participer sans se préoccuper de la qualité des prestations fournies. Cette façon de faire n'est plus possible. Même si commercer avec le secteur protégé permet aux entreprises de s'exonérer d'une partie de l'obligation d'emploi, elles n'exigent pas moins que le travail fourni soit de qualité et qu'il soit réalisé dans les délais impartis.

2.1.2 Systématiser la logique d'insertion dans nos actions.

L'insertion des travailleurs handicapés n'a jamais paru très crédible aux yeux du personnel, c'est pourquoi le processus d'insertion nécessite d'abord une révolution des mentalités. Le personnel devra axer ses efforts sur cette finalité, toujours dans la perspective de progrès (et non pas dans la désillusion quant aux perspectives de sortie en milieu ordinaire). Une nouvelle dynamique apparaîtra avec l'idée que même les progrès sans objectif de sortie sont

bénéfiques pour le travailleur. La logique de progrès permettra d'avancer vers l'objectif d'un vivre satisfaisant, autrement dit une certaine forme d'insertion en interne.

2.1.3 Reconnaître le travail et l'utilité de la personne handicapée.

Comme le souligne Alain Blanc¹¹, la presse spécialisée témoigne du travail de déficients intellectuels souvent avec des photos accompagnées de légendes telle que “ Raymond au travail ” ou “ Suzanne à son poste ”. Le travail est minimisé, et la personne infantilisée alors que rien ne l'implique, si ce n'est la représentation du handicap que le journaliste propose au lecteur. Pourquoi les personnes handicapées ne seraient-elles pas nommées monsieur ou madame? Afin de rompre avec cette image stigmatisant la personne, le CAT se doit de proposer un vrai travail aux travailleurs qu'il accueille. Il nous appartiendra d'être exigeant sur la qualité du travail, le respect des horaires, le contrôle, le justificatif des absences, etc.. Même pour un individu dont le rendement productif est faible, l'utilité et l'importance de sa présence au travail devront être ressenties. Il serait malvenu de stopper un travail sans expliquer l'importance de cet arrêt. Nos discours devront exprimer l'intérêt et la priorité du travail effectué et par conséquent de l'importance de la personne et de sa place dans l'activité productive.

2.1.4 Former le personnel à la culture du travail par objectifs

Le travail par objectifs permettra de progresser dans la conception globale du CAT. Les ateliers ne seront pas appréhendés comme un ensemble d'entités indépendantes. Cette cohérence d'équipe sera notamment travaillée au cours des réunions de services et mensuelles, où j'exposerai les objectifs communs. Il est important de réfléchir régulièrement sur la mission et les objectifs de l'établissement, où on va, pourquoi et comment.

Le directeur introduira le travail par objectifs et entretiendra la remise en cause constructive de l'organisation par la mise en route de projets qui feront intervenir tout le monde, comme la démarche qualité. Les objectifs revivifient le personnel car la démotivation résulte aussi de l'absence de sens donné à l'action. La responsabilisation de chacun introduite par des délégations de tâches à tous les niveaux est souvent source de participation plus active.

¹¹ BLANC A. *Les Handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p

Pour donner tout son sens à une méthode de travail par objectifs, il sera indispensable que j'introduise une dimension d'évaluation qui se fera, en ce qui concerne le CAT à travers l'entretien personnalisé.

2.1.4.1 Utiliser les entretiens individuels pour fixer des objectifs partagés

Les entretiens individuels sont des moyens de motivation et d'élaboration d'objectifs partagés. Ils s'accompagnent le plus souvent d'une recherche de qualité, toujours au service d'une meilleure satisfaction des besoins des usagers. A partir de janvier 2003, ils seront pour le CAT un outil essentiel dans l'élaboration des objectifs individualisés. Chaque année, l'ensemble du personnel salarié sera reçu par son supérieur hiérarchique. Ces entretiens me permettront, en tant que directeur de formaliser un temps pour le personnel et m'incitera à évaluer avec le recul nécessaire, les différentes situations individuelles. L'entretien sera préparé avec une volonté de recherche de progrès. Il se voudra clair, convaincant et motivant. La préparation sera une étape importante de l'entretien, elle consistera à mettre à jour les attentes des interlocuteurs et celles de l'institution pour construire les objectifs qui prendront en compte toutes les dimensions professionnelles de la personne évaluée. Ensuite sera abordés les moyens et méthodes à mettre en place pour les atteindre, avec la définition des étapes et des échéances. Des indicateurs de résultats seront dégagés pour permettre l'évaluation lors de l'entretien suivant. Les objectifs seront définis dans un but d'amélioration de l'exercice professionnel. Ils pourront donner lieu à une formation, à des actions particulières attribuées au professionnel, à une demande d'atteinte de résultat, etc..

La définition de fonction sera un élément important de l'entretien individualisé. Elle permettra d'orienter la discussion sur une même mission et de mêmes objectifs.

2.2 DEFINIR LE ROLE DE CHAQUE PROFESSIONNEL

2.2.1 Le directeur s'assurera de la cohérence de la prise en charge

Etant donné la multiplicité des intervenants, le directeur coordonne les activités de la prise en charge des travailleurs handicapés. Il est amené à rencontrer l'ensemble des membres de l'équipe, où sont abordées les situations globales de chaque usager.

Les réunions de synthèses en sont un exemple, elles permettent de faire le point avec le moniteur, l'éducatrice socioculturel, le chargé d'insertion et le médecin psychiatre sur les progrès du travailleur, en fonction des objectifs fixés dans son projet individualisé. Je vais adapter ce mode de fonctionnement à l'ensemble de nos réunions. J'organiserai les différentes activités pour permettre à l'ensemble de l'équipe de se retrouver pour débattre

de situations qui appelleront une discussion et une décision collégiale. Il est important que les uns et les autres soient informés, lorsque les décisions majeures sont prises ou que des difficultés importantes se présentent, au niveau de l'atelier ou du travailleur handicapé.

2.2.2 Le chargé d'insertion : un rôle central dans le dispositif d'insertion.

Le chargé d'insertion est le mieux placé pour répondre aux questions d'insertion. C'est un nouveau métier qui est la manifestation la plus visible de la volonté d'insertion des travailleurs handicapés, en milieu ordinaire ou non. Il est le coordonnateur de l'élaboration du projet professionnel, en collaboration avec l'usager et l'ensemble de l'équipe. Le chargé d'insertion veillera à ce que les projets se rapprochent de la logique du cursus professionnel, c'est à dire comportant une dynamique de qualifications et de promotion. Ces progrès seront facilités par un suivi individuel qui valorisera la personne et assurera l'examen de sa situation, même si ces capacités sont limitées. Le chargé d'insertion favorisera une polyvalence dans les ateliers. Son rôle sera en effet de favoriser les progrès d'insertion selon les potentialités de chacun. Il incitera une rotation sur tous les postes de travail dans un atelier, voire un changement d'atelier.

2.2.2.1 Le chargé d'insertion donnera la priorité aux adultes handicapés qui souhaitent sortir du CAT.

Le chargé d'insertion est à l'origine des recherches de mobilité externe dans d'autre CAT, en entreprise ou définitivement. Il encourage les travailleurs dans leur promotion socioprofessionnelle, par l'organisation d'étapes, parfois jusqu'à une sortie en atelier protégé ou en milieu ordinaire. En collaboration avec l'ensemble de l'équipe, il facilite ces promotions en instaurant le maintien d'un suivi, en contactant les structures potentielles pour la future orientation. L'organisation d'un stage préalable permet de confirmer la réalité des capacités. Le chargé d'insertion a donc un rôle de relations et de démarches auprès des entreprises susceptibles d'accueillir des stagiaires et d'embaucher. Ces formes de mobilité professionnelle sont intéressantes, car elles permettent de lutter contre la chronicisation dans le poste de travail, d'éviter l'usure de la routine et donc de remotiver le travailleur handicapé. L'effet pervers de cette démarche est que le succès de la mission du chargé d'insertion conduit à susciter de nombreux souhaits de formations et de stages de la part des travailleurs handicapés qui n'ont pas nécessairement l'envie de quitter l'établissement. Il est vrai que cette mobilité professionnelle est valorisante. Elle représente un degré d'intégration performant et une souplesse de fonctionnement qui correspond à mon sens, à l'avenir du travail protégé. Pour cette raison, le détachement individuel doit devenir l'axe

prioritaire de notre dispositif et favoriser principalement les personnes handicapées qui souhaitent sortir. Nous devons prendre en compte ces motivations. Cette volonté à quitter l'établissement devra être pour nous un critère déterminant et ne plus considérer l'autonomie socioprofessionnelle comme le paramètre unique à la réalisation d'un stage.

2.2.3 Le rôle pivot du moniteur auprès des travailleurs handicapés.

2.2.3.1 Il donnera du sens au contenu du travail

Le moniteur donnera du sens au contenu du travail réalisé par le travailleur afin qu'il ne soit pas réduit à une gestuelle. Cela a d'autant plus d'importance que le travail est répétitif et parcellisé. Le moniteur créera du lien en établissant des liaisons entre les successions de gestes. Il ne fera pas à la place mais avec, il encouragera et stimulera : son rôle est de faire-faire. En ce sens, il responsabilise le travailleur.

2.2.3.2 Il devra favoriser la mobilité pour le projet d'insertion.

Le moniteur s'efforce déjà de varier les postes qui sont affectés aux travailleurs handicapés, soit à l'intérieur de l'atelier, soit en proposant des tâches en prestations externes. Mais les raisons de cette mobilité tiennent plus souvent aux variations des niveaux d'activités et à la pression des échéances de livraison qu'à des projets liés aux besoins et à l'épanouissement ou au développement des compétences. De même, le prêt de travailleurs entre ateliers est rarement une pratique naturelle. Les moniteurs sont généralement davantage préoccupés par la production de leur propre atelier que par celle du CAT. Ils ne sont pas toujours conscients des bénéfices pouvant être apportés aux travailleurs. En tant que directeur, je sensibiliserai de plus en plus les personnels aux atouts de la mobilité, en rappelant que les travailleurs ne sont pas attachés à un atelier, ni à une production, et que pour éviter l'usure des travailleurs, le moniteur devra utiliser la rotation sur différents postes, la polyvalence et le prêt de main d'œuvre entre ateliers ou entre sites. Il sera important de toujours rappeler que la ligne directrice de l'action est l'insertion.

2.3 FAIRE ADHERER LE PERSONNEL AU DISPOSITIF D'INSERTION.

2.3.1 Impliquer l'ensemble du personnel

Le juste équilibre de l'investissement du personnel et de l'implication de chacun dans son travail apparaît comme la première mesure propre à créer les conditions d'une meilleure participation. Celle des professionnels de CAT nécessite qu'ils se sentent impliqués dans leur travail, et donc qu'ils soient motivés. En effet, l'adhésion du plus grand nombre est indispensable pour engager tout changement ou même pour assurer la cohérence de la prise en charge et le respect des objectifs poursuivis. Les moniteurs sont confrontés à une usure professionnelle qui amenuise leur implication à la mission d'insertion. Ils peuvent se retrouver face à l'usure de la répétition et au côté aléatoire des résultats escomptés, comme la stagnation de la personne handicapée sur le plan des acquis. Ce phénomène de saturation est fréquent en CAT. Le rappel de la place et de la fonction de chacun dans le dispositif devra permettre aux professionnels de retrouver le sens à la mission d'insertion.

2.3.1.1 Faire participer en favorisant l'expression du personnel

La participation devra être constamment alimentée et les remises en causes fréquentes pour éviter de tomber dans un formalisme générateur de démobilitation. J'interviendrai comme force de proposition active, catalyseur de la réflexion et comme décideur. Le but sera d'obtenir du personnel un accord et une adhésion aux objectifs définis. Au stade de la concertation, chacun devra pouvoir librement questionner, proposer sans qu'il puisse être porté un jugement sur la valeur de son propos. L'expression devra être favorisée pour qu'émerge le consensus pour l'action.

2.3.2 Adopter une attitude professionnelle nouvelle

2.3.2.1 Faire travailler en équipe

Trop souvent les encadrants se trouvent confrontés à des difficultés professionnelles sans pouvoir trouver de réponses adaptées. Ils s'enferment dans le fonctionnement de leur atelier et de leur équipe. Face aux difficultés, ils adoptent souvent des solutions individuelles et inadaptées par le manque de concertation et de recherche de solution collective. La mise en commun d'expériences professionnelles sera riche d'enseignements. En tant que directeur, je réunirai le personnel et je faciliterai les échanges et les expériences génératrices de

solutions adaptées et de mise en confiance. Ils devront profiter à l'ensemble du personnel technique et social.

2.3.2.2 Encourager une attitude qui intégrera la réflexion puis l'action.

Il sera nécessaire, pour améliorer les actions des intervenants, de mener une réflexion à long terme visant à

- Faire en sorte que le projet d'établissement prenne en compte la professionnalisation des actes et les valeurs associatives.
- Formaliser les pratiques comme les actions éducatives et de soutien.

Il ressort de ces points l'intérêt et la nécessité d'entamer une démarche sur un long terme qui ait pour objectif.

- De former les professionnels à une écoute active et à un questionnement contributif à un processus d'analyse, en distinguant notamment ce qui relève de l'investigation objective, du commentaire personnel ou du jugement de valeur.

S'agissant d'installer une attitude professionnelle nouvelle, il importera d'envisager ce type d'action sur une durée assez longue permettant

- De dépasser dans un premier temps les réticences de certains participants à s'exprimer devant les collègues
- De construire progressivement un savoir professionnel dont chacun se sente co-producteur.

2.3.2.3 Adopter et s'imprégner de valeurs professionnelles.

Les relations entre encadrant et travailleurs handicapée sont trop souvent à l'origine de dérapages professionnels, relations affectives, infantilisation, etc.. En tant que directeur, je profiterai des réunions mensuelles pour rappeler les valeurs associatives qui sont à l'origine de notre projet d'établissement, mais surtout je rappellerai les valeurs essentielles de notre profession. L'attitude que nous devons adopter vis à vis du travailleur handicapé, comme : la distance, le respect et la dignité de la personne, la discrétion professionnelle, etc..

2.3.3 Utiliser la formation comme facteur de motivation

Il me semble important d'insister sur le rôle de la formation. Certes, l'absence de connaissances du handicap n'exclut pas l'embauche du moniteur, mais au contact des travailleurs, la plupart des moniteurs éprouvent le besoin d'une formation complémentaire. La formation est aussi le moyen d'une évolution professionnelle et d'une reconnaissance accrue. Les moniteurs peuvent se démotiver avec le temps, car ils se trouvent éloignés du

milieu économique et en se mettant à la portée des travailleurs handicapés, ils finissent par désapprendre. Il est difficile pour eux d'espérer reprendre leur ancienne profession en entreprise, c'est pourquoi certains peuvent se sentir piégés sans possibilité d'évolution professionnelle et assimilent leur parcours à celui du travailleur handicapé. La formation leur procurera alors une diversification de leurs compétences, une ouverture qui les redynamisera.

2.3.3.1 La formation est un outil nécessaire à la remise en cause des acquis.

J'ai dans les chapitres précédents, porté un jugement sans complaisance sur l'attitude des moniteurs par rapport aux travailleurs handicapés. J'attribue ce comportement paternaliste au manque d'expérience éducative, de formation et de mise en commun d'expérience. Sept moniteurs d'atelier exercent dans l'établissement. Nous avons dégagé pour ces personnes au fil des années des moyens pour leur permettre un départ en formation. J'encouragerai de plus en plus le personnel à suivre dans le cadre de formation permanente, des formations courtes leur permettant de renforcer leurs compétences. Il faudra donner les moyens aux personnels salariés de découvrir d'autres pratiques.

2.3.3.2 Elle assurera une maîtrise du métier et une cohérence de la prise en charge.

Tout d'abord, le moniteur doit être en mesure de maîtriser les situations de production. La maîtrise des bases du métier ou de la technique qui sous tend la production de l'atelier procure au moniteur un savoir-faire qui sécurise et conditionne la bonne marche de l'atelier. De plus le moniteur organise les situations de travail. Seule une situation de travail organisée pourra produire des effets structurants. Cette organisation porte sur les aménagements des espaces (des repères suffisamment stables et clairs pour être sécurisants) du temps (visualisation et concrétisation du temps sur un tableau, par des signes et conventions) et des relations (qui fait quoi, sur quel poste de travail ; organiser les réunions d'atelier). Pour cela les formations telles que la gestion de production, la maîtrise et l'optimisation de la gestion des flux, la maîtrise de la gestion des stocks, la réduction et la fiabilité des délais d'approvisionnement, etc.. pratiquées en entreprise seront autant de formations qui apporteront aux moniteurs une maîtrise de leur métier.

2.3.3.3 Un plan de formation annuel

Il est du ressort du directeur de mettre en place les moyens nécessaires pour proposer les dispositifs d'insertion adéquats. Il met toutes les chances de son côté en élaborant un plan de formation annuel, voire pluriannuel pour l'ensemble du personnel. Les besoins de chacun

seront discutés lors de l'entretien annuel d'évaluation que je vais mettre en place. Il y sera abordé l'évolution de la carrière : d'abord, les objectifs fixés pour l'année suivante, au niveau de l'établissement, de l'atelier, et du moniteur. La précision d'objectifs devra apparaître comme un challenge qui concentre les énergies. Ils détermineront des compétences, des connaissances, et des savoir-faire à acquérir, ce qui permettra de suggérer les formations en conséquence. Un départ en formation avec un objectif à atteindre produit des effets beaucoup plus positifs. Le personnel est plus attentif lorsqu'il part pour obtenir un résultat ou une méthode de travail qu'il va utiliser à son retour, et même partager avec ses collègues. Les personnes parties en formation se sentent en quelque sorte investies d'un rôle de transmission, qui favorise leur motivation à la formation et au développement de leur compétence.

3 - EMPRUNTER DES CARACTERISTIQUES D'ENTREPRISE

3.1 UTILISER LES OUTILS DE L'ENTREPRISE POUR ENCOURAGER LA PROMOTION DE L'USAGER

Si le directeur considère l'insertion des travailleurs handicapés comme la finalité de l'entreprise, il l'affirme clairement dans le projet d'établissement. Cependant, les déclarations d'intentions ne suffisent pas pour assurer leur concrétisation. Il me reviendra de mettre en place des méthodes de travail et des mécanismes afin de favoriser cette insertion, et de faire en sorte qu'ils deviennent réellement ancrés dans tous les esprits. Selon le principe de ressemblance, l'insertion passe par l'introduction de caractéristiques proche de l'entreprise, en un mot par l'adoption d'une certaine forme de "culture de l'entreprise". La culture d'entreprise introduit quantité de défis extérieurs qui vont obliger à remettre en questions les façons de penser, les façons de se comprendre, les façons de se définir ensemble. Concrètement, elle se visualisera à travers la mise en place de différentes actions.

3.1.1 Favoriser la polyvalence

Les activités des ateliers sont à orienter de manière à favoriser l'insertion. Il appartiendra au moniteur de valoriser les activités parcellisées, et de multiplier la rotation sur les postes de travail et sur les différents types de produits. Un aspect intéressant pour le travailleur sera de connaître toutes les étapes de fabrication, de la matière première jusqu'au produit fini, surtout que le CAT n'est qu'un maillon de la chaîne. Il s'adaptera aux contraintes de quantité

et de délais qui lui sont imposés. En plus de l'acquisition de cette compréhension de l'entreprise et de la notion de travail à travers la polyvalence, il sera intéressant pour le travailleur de développer ses compétences, et de s'adapter en coupant ces rythmes et ces habitudes.

3.1.2 Pratiquer une politique de rémunération

3.1.2.1 Une distribution des ressources peu encourageante pour une sortie du CAT

La politique de rémunération est un autre élément qui devrait permettre d'encourager et de récompenser les efforts professionnels des travailleurs handicapés. La rémunération versée par le CAT ne peut être inférieure à 5% du SMIC et doit tendre à une moyenne de 15%. Selon les sources publiques, le salaire direct moyen au niveau national n'est que de 12,45%. La plupart des travailleurs handicapés perçoivent l'AAH en plus de leur rémunération. En moyenne la ressource du travailleur handicapé se situe en réalité entre 65 et 110% du SMIC. Cette forme de rémunération présente deux inconvénients, elle encourage peu les travailleurs handicapés à développer leur capacité de production et favorise le maintien en milieu protégé. En effet, les travailleurs les plus performants arrivent à dépasser le niveau du SMIC, pour un travail compris entre 31 et 35 heures, avantages qu'ils ont peu de chance de retrouver en entreprise. De même, les évolutions à la hausse ou à la baisse des rémunérations directes sont souvent compensées par les compléments de l'état ou de l'AAH. Au final, le montant perçu varie peu ou pas.

3.1.2.2 Utiliser la rémunération comme un outil d'aide à l'insertion.

La stratégie, la plus simple consisterait à verser la même gratification à l'ensemble des travailleurs, la gestion serait simplifiée pour l'établissement. Compte tenu de l'AAH et du complément de rémunération, la situation financière du travailleur handicapé varierait peu par rapport à celle d'un collègue situé à un niveau supérieur. Cependant, sur le plan pédagogique, le fait de traiter tout le monde sur le même plan pourrait décourager certaines personnes handicapées. En ce qui concerne la rémunération, deux points me paraissent importants. Premièrement il me semblerait plus judicieux que la fiche de rémunération distribuée par le CAT fasse uniquement état du salaire direct, ce qui laisserait apparaître les augmentations de rémunération liées aux efforts accomplis. Deuxièmement, l'autre stratégie, complémentaire à la première, celle que nous allons adopter consistera à réserver une part des excédents de production aux ouvriers les plus méritants. Ces derniers seront désignés au moyen de grilles de compétences. L'intérêt de cette grille est qu'elle décrira l'ensemble

des tâches effectuées par l'atelier, avec des niveaux de réussite pour chacune d'entre elles. Elle inclura également le comportement du travailleur envers ses collègues et son moniteur, autrement dit les compétences sociales. L'évaluation ne traitera pas seulement des résultats obtenus, mais tiendra compte des efforts fournis. Chaque critère sera noté en un certain nombre de points qui serviront de base pour calculer la part de revient de la prime annuelle.

3.1.3 Installer une gestion de production assistée par ordinateur.

La GPAO est un outil d'entreprise qui aidera les moniteurs à gérer la production de leur atelier. Elle facilitera la planification des différents travaux en fonction des urgences et des quantités. De cette façon, les moniteurs se libèreront des contraintes organisationnelles. Mais surtout cet outil facilitera la rentabilité économique grâce à la suppression des temps non travaillés ; dû à

- des manques de matière première,
- des temps de lancement et d'ordonnancement des commandes trop importants,
- des suivis de production lourds et fastidieux.

Cette gestion anticipera les actions de production grâce à

- des achats effectués à temps
- des temps de préparation des flux de production et des installations réalisés au meilleur moment.

Ces gains de temps permettront d'important gains productifs et comme dans l'entreprise ce ne seront plus les efforts par le travail qui élèveront la valeur ajoutée au produit mais bien la gestion même de ce travail. Cette efficacité supprimera les efforts dus aux irrégularités de temps de travail et permettra d'augmenter le chiffre d'affaire de l'établissement. De cette façon, des financements pourront être dégagés pour mettre en œuvre des activités de soutien de premier type. Le développement de l'économie apporté par l'outil d'entreprise sera au service du développement social.

3.1.4 Valoriser l'environnement de travail en appliquant la méthode des 5S

La méthodologie des 5S est une méthode d'origine japonaise utilisée dans l'industrie. Chacun des 5S expriment une étape de la démarche d'amélioration des conditions de travail. Débarras, rangement, nettoyage, standardisation, rigueur sont des temps de travail qui se réaliseront à l'intérieur de chaque îlot de production sous l'encadrement du moniteur. L'ensemble du personnel participera à cette mise en place qui devrait durer 7 mois. L'objectif de cette méthode sera de fournir la meilleure ergonomie, sécurité et hygiène de

travail possible. Une fois en place, elle évitera toute perte de temps dû à une recherche d'outillage, d'utilisation de matériel défectueux de déplacement inutile, etc.. Cette rigueur dans la bonne tenue de l'environnement de travail valorisera les représentations que le travailleur peut avoir de son cadre de travail et c'est dans l'attente d'un rôle positif, comme nous l'apprend la valorisation des rôles sociaux, que le travailleur adoptera un rôle positif.

3.2 UTILISER L'EVALUATION COMME UN OUTIL DE PROGRES.

3.2.1 Réaliser l'évaluation tout au long de la prise en charge.

3.2.1.1 L'évaluation : une exigence de la loi

Le principe de l'évaluation est introduit comme une exigence dans la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale " afin de garantir une amélioration constante de la qualité, de la sécurité et de l'efficacité des prestations qu'ils délivrent au regard de leurs coûts, les établissements et services... procèdent ou font procéder à l'évaluation de leurs activités, qui tient compte notamment : de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles, de références et de recommandations de bonne gestion.." l'évaluation sert à mettre en harmonie les principes et les pratiques. Pour ma part je parlerai dans ce chapitre de l'évaluation comme un outil au service de l'utilisateur et non comme un outil d'évaluation des actions de l'établissement. L'évaluation du CAT me paraît tout aussi importante cependant pour cette situation, il ne s'agit pas de créer des indicateurs qui expliqueront le fonctionnement du CAT mais bien des évolutions de l'utilisateur.

3.2.1.2 L'évaluation pour apprécier les capacités des travailleurs

L'évaluation est une démarche au service de l'utilisateur, en effet, il convient d'apprécier si les personnes handicapées ont besoin d'un soutien médico-social et ont leur place en CAT. Cette appréciation sur les capacités est apportée à la fois par l'orientation de la COTOREP, mais surtout elle est validée lors de la période d'essai en CAT. Il est donc d'autant plus important de disposer de grilles d'évaluation pour pouvoir argumenter objectivement la pertinence de cette orientation. L'établissement n'est pas seulement une structure de travail, car il a aussi une fonction d'observation, d'évaluation et d'orientation des personnes handicapées. Il permet de confirmer ou non l'orientation de la COTOREP à l'issue de la période d'essai, mais aussi de prononcer une autre orientation au bout de quelques mois ou années (atelier protégé, milieu ordinaire, ..).

3.2.1.3 Une évaluation à l'entrée pour l'élaboration du projet personnalisé

A l'entrée dans l'établissement une évaluation des acquis est réalisée. Pendant la période d'essai de 6 mois, le travailleur passe dans chaque atelier pour tester ses capacités professionnelles. Les moniteurs d'atelier sont responsables de cette évaluation. Aujourd'hui insuffisamment précise, notre grille d'évaluation actuelle sera remplacée par une grille plus solide. A partir de cette évaluation, sera établi un plan de développement des capacités professionnelles. Sur le plan social il sera tout aussi nécessaire d'élaborer un outil qui nous permettra de juger objectivement du développement des savoir-faire sociaux. Les contraintes seront les mêmes que pour le professionnel : rechercher des critères d'évaluation déterminants pour juger de l'évolution.

3.2.2 Construire des outils d'évaluation pour un objectif d'insertion

Du fait de l'absence de crédibilité de l'objectif d'insertion, notre établissement ne dispose pas des moyens pour le réaliser. Il existe donc peu ou pas d'outils internes de préparation et de suivi du processus d'insertion, outils qui sont encore à construire. Nous avons pu voir que les moniteurs d'atelier ont souvent une image dévalorisée du travailleur. Ils doutent fortement de leur employabilité et sont très pessimistes quant aux possibilités qu'ils ont à développer les qualités nécessaires. C'est qu'ils n'ont pas d'outils performants d'évaluation. Les capacités professionnelles sont mal repérées et insuffisamment sollicitées. Jugés au préalable "incapable", certains travailleurs sont rarement mis en situation d'apprendre et de progresser. L'intérêt de l'évaluation est que le moniteur sera capable d'apprécier les capacités et les évolutions réelles des travailleurs, en se référant à des indicateurs, à l'observation de faits, si possible mesurable, et non pas en se fiant à sa seule mémoire ou à son impression. Ce réflexe de remise en cause et de responsabilisation aura pour but de changer sans cesse les méthodes de prise en charge. Il permettra de fixer des échéances raisonnables, d'examiner s'il existe des blocages, d'en rechercher les causes, et à ce moment de voir si ce n'est pas la méthode employée qui peut être remise en cause.

3.2.3 Inscrire l'évaluation dans un processus d'amélioration continue

L'évaluation peut être définie comme une appréciation portée sur l'efficacité d'une action, à la suite de la recherche de ses effets, au regard des objectifs et des moyens mis en œuvre. La démarche de l'évaluation est une prise de conscience et une tentative de critique objective vis à vis de sa propre action. D'une façon générale, l'évaluation s'inscrit dans un processus à quatre étapes :

- ⇒ Identifier et définir clairement les objectifs poursuivis et les actions à mettre en œuvre. Examiner ce qui aurait changé si l'action n'avait pas été mise en œuvre,
- ⇒ Mettre en œuvre les actions. Faire ce que l'on a prévu.
- ⇒ Rechercher les liens de causes à effet entre les résultats et les actions mise en œuvre. Mesurer les effets par des indicateurs,
- ⇒ Améliorer, rectifier, planifier les actions à mettre en œuvre au regard des résultats et des objectifs poursuivis.

Je vais faire en sorte, en rappelant le principe décrit ci-dessus, que l'évaluation s'inscrive dans la boucle d'un processus dynamique d'amélioration continue. Chacune de ces étapes sera revisitée en permanence afin que le mode de prise en charge s'améliore continuellement.

Ce principe a ses limites car nous savons bien que quelques personnes stagnent, voire régressent. En ce qui nous concerne l'amélioration continue doit être comprise comme un outil d'aide à l'interrogation et l'amélioration de nos pratiques.

3.3 S'ORIENTER VERS UNE QUALITE DE NOTRE PRISE EN CHARGE

3.3.1 S'approprier des outils du monde industriel pour approfondir nos pratiques.

La qualité fait référence à une norme, laquelle fait référence à une moyenne, une fourchette dans laquelle il faut se situer. D'un point de vue technique, la qualité représente d'abord la conformité (faire en sorte que le produit est ce qu'il doit être). Nous avons aussi constaté que d'un point de vue éducatif la qualité représente la responsabilité, c'est le fait d'agir avec conscience dans le respect des règles et des objectifs. Professionnellement, la démarche qualité est profitable à l'usager, elle forme à un métier coordonne les interventions, éviter les conflits et valorise. Seulement elle ne prend pas en compte la dimension sociale et sa finalité d'insertion. Tous les aspects liés à l'autonomie comme l'initiative, la créativité, la prise de risque, etc.. sont absent de cette démarche. C'est pourquoi, il m'apparaît aujourd'hui essentiel lorsque l'on parle de qualité, de penser économique mais aussi social car privilégier l'un sera préjudiciable à l'autre. La démarche qualité sociale s'impose à nous et je m'engage, en tant que directeur, à la mettre en oeuvre

3.3.2 Construire une communauté d'organisation

Comme pour l'entreprise qui souhaite un équilibre dans son fonctionnement pour satisfaire à la fois, le client, l'environnement et homme au travail ; le CAT doit définir une politique globale qui décloisonne, repense les interfaces et fédère l'ensemble du personnel.

Après avoir longtemps occupé seuls le devant de la scène, les systèmes de management de la qualité ont été rejoints par d'autre système de management. La cohabitation de ces systèmes a conduit les organismes à les confondre au sein d'un seul système appelé système de management intégré¹². De la même façon le CAT doit penser à associer et faire converger l'économique et le social vers un fonctionnement et une évaluation unique. Notre démarche qualité devra mettre en évidence tous les processus nécessaires à la réalisation de sa mission. Par processus, j'entends l'ensemble des moyens et des activités liées qui :

⇒ Transforme des éléments entrants en éléments sortants ayant une valeur pour le client économique.

⇒ Favorise la prise en charge quotidienne et l'accompagnement de l'utilisateur vers davantage d'autonomie afin d'atteindre un résultat personnalisé ayant une valeur pour l'utilisateur.

La cohabitation du social et de l'économique jusqu'à aujourd'hui toujours un peu fragile devrait par le biais d'un système de management intégré mettre le client au cœur de l'établissement, donneur d'ordre et/ou usager, afin de prendre en compte toutes ses attentes et besoins exprimés implicite ou latents, et faire en sorte d'y répondre.

La démarche qualité ne s'appliquera plus uniquement au dispositif de production. Dans cette idée, l'évaluation de la qualité de vie pourrait se faire comme selon les critères de M. Zribi¹³ : logement, revenu économique, santé, travail et loisirs. Ces conditions seront énoncées, comme une approche individuelle de la personne.

3.3.3 Les risques de dérive d'une démarche qualité trop technicienne.

Seulement, ne perdons pas de vue que le système de management de la qualité ne se substitue en aucun cas au métier et au relationnel de l'accompagnement social. Aucune procédure aucun support d'enregistrement n'est fait pour remplacer l'équipe qui se mobilise autour du projet d'insertion de la personne handicapée. Les démarches qualité peuvent donner lieu à des dérives du fait de la conjonction entre la nature subjective des finalités visées et la rationalité des méthodes adoptées qui peut faire oublier la relativité liée au

¹²STRACZEK J.L. Certification et développement durable. *management & systèmes*. Juillet 2002 , n°33, pp. 1

¹³ ZRIBI G. *L'Avenir du travail protégé*, Rennes : ENSP. 1998 . 118 p.

premier aspect. Ainsi, cette mise en place consistera à définir les procédures pour vivre ensemble et agir de façon satisfaisante pour chacun, sans empiéter sur la nécessaire autonomie des espaces individuels.

4 - TRAVAILLER EN COLLABORATION AVEC NOTRE ENVIRONNEMENT.

4.1 CONSTRUIRE UN RESEAU DE PARTENAIRES POUR DEVELOPPER NOTRE DISPOSITIF D'INSERTION

C'est cette dimension qu'il nous faut maîtriser. Ma préoccupation première jusqu'à ce jour a été de conforter, à travers la stabilité économique et la qualité, l'existence de l'établissement. Aujourd'hui nos objectifs devront s'orienter vers une recherche et une consolidation de partenariats. L'enjeu est bien sûr de développer notre dispositif d'insertion mais aussi de proposer une meilleure qualité de nos services. La prise de conscience de nos limites dans ce domaine doit être le fondement de cette nouvelle attitude.

4.1.1 Rechercher les partenaires susceptibles de nous aider dans notre mission.

L'insertion des travailleurs handicapés nécessite une étroite collaboration des acteurs du CAT. Un fonctionnement et une organisation interne de qualité permettent d'accroître les chances d'une transition vers le milieu ordinaire de travail ou de rendre plus attractif et épanouissant un travail en milieu protégé de longue durée. Cependant à travers le rôle du chargé d'insertion nous avons pu voir que les modalités d'insertion seront d'autant plus grandes que le réseau de partenaires sera étoffé. Ceci suppose une étroite collaboration du CAT avec différents services, les milieux économiques et les autres CAT. Ils devront nous aider par leur parfaite connaissance des entreprises, de leurs compétences à évaluer l'employabilité des travailleurs handicapés, à nous aider à transformer certaines mises à disposition en emploi.

Aujourd'hui, ce partenariat est au stade embryonnaire voire inexistant, et tout reste à construire pour notre établissement. Depuis plusieurs mois, les organismes avec lesquels nous approfondissons nos relations sont les organismes de placement du département. Le chargé d'insertion aura pour mission de développer et de rechercher ces contacts

4.1.2 Se rassurer et améliorer nos pratiques avec des échanges inter établissement

Tout d'abord, il me semble important que le partenariat commence par une meilleure connaissance mutuelle des mêmes autres établissements qui nous entourent. Les informations recueillies permettent de s'échanger des services quant à la répartition des marchés, de l'organisation de stages ou des changements d'admission. Ces échanges sont importants pour le directeur, en effet, elles l'aident à se sentir moins isolé dans ses pratiques, à prendre les bonnes décisions ou à le conforter dans ces choix.

C'est pourquoi, dans un but d'amélioration de ma fonction je fais partis de l'association régionale des directeurs de CAT : ARDICAT. Ce groupement trans-associatif et trans-départemental permet de mutualiser des pratiques et surtout l'émergence d'actions :

- ⇒ De formations et de sessions sur le travail adapté et l'emploi protégé
- ⇒ D'études comme celles portant sur : le vieillissement des populations ; la coordination commerciale inter établissement, l'évolution des textes réglementaire ; etc..

Outre le directeur, ces visites favorisent, à tous les niveaux, les échanges des pratiques professionnelles. Les moniteurs devront bénéficier de ce partenariat inter établissement.

De la même façon que la formation, ces échanges offriront aux professionnels les moyens d'observer et de rapporter de nouvelles pratiques susceptibles d'être mis en application dans l'établissement. Nous avons commencé des visites de CAT, mais elles restent insuffisantes pour développer un réel échange partenarial. Un échange de personnel serait beaucoup plus productif. C'est pourquoi, une bourse d'échange du personnel devrait se mettre en place, mais elle demande une réelle volonté de la part des associations.

4.1.3 Communiquer avec notre environnement.

Seule une bonne connaissance du tissu économique local permet au CAT de pouvoir démarcher les entreprises, afin d'obtenir des marchés, des lieux de stages, de détachements, voire des embauches. Bon nombre de firme méconnaissent les CAT, leur fonctionnement, et les contreparties financières apportées par la sous-traitance. En conséquence, il me revient en tant que directeur de piloter une politique de communication externe, destinée à favoriser l'image et la connaissance de notre établissement. Par exemple : les plaquettes de présentation du CAT seront distribuées le plus largement possible. Des visites pour chefs d'entreprise seront organisées. Lors de ces journées, il importera seulement que les travailleurs soient réellement désireux de montrer leur travail.

4.1.3.1 Utiliser les outils de communication employés par l'entreprise

Les actions de communication extérieures seront renforcées par l'introduction d'une démarche qui aura pour but de favoriser la rencontre entre les secteurs de l'économie et du social. Il m'appartiendra de mettre en place les moyens pour démarcher les clients potentiels, d'étudier les marchés et d'élaborer des plans de communication interne et externe. La création sur l'année 2003 d'un site Internet, outil de plus en plus utilisé dans le secteur marchand, sera l'un des moyens mis en place pour consolider notre crédibilité professionnelle vis à vis de l'entreprise. Il sera dédié à la présentation de notre établissement. Le travail protégé souffre des méconnaissances voire de l'image négative du milieu ordinaire. La présentation de notre site, copiée sur celui de l'entreprise, devrait restaurer cette image et apporter un complément à nos démarches commerciales. De plus, même si ces contacts n'aboutissent pas sur l'exécution d'un travail, ils permettront de diversifier la mobilité professionnelle, en offrant aux travailleurs une possibilité d'effectuer des stages ou des mises à dispositions chez ces entreprises intéressées par notre établissement.

4.2 ETABLIR DES RELATIONS AVEC LE MILIEU FAMILIAL.

4.2.1 Etre cohérent et mobilisateur.

Depuis la création du CAT nous avons eu peu de rapports avec les familles des usagers. Nous considérons l'adulte handicapé comme un individu indépendant et responsable. Cette attitude nous montre par expérience qu'elle est peu opérationnelle. En effet, nous notons que les travailleurs sont pour une grande majorité, très dépendants de leur famille ou d'un proche et donc, sous l'influence de cette personne. Il nous faudra alors rencontrer ces personnes. L'installation de rapports suivis permettra une certaine harmonisation des discours et évitera au travailleur de se retrouver ballotté entre des propos parfois fort éloignés et quelquefois déstructurant.

4.2.2 Associer les proches au travail éducatif

Il est souhaitable d'associer les familles à l'action des professionnels. Pour tout le monde, les liens familiaux sont essentiels. Aussi il sera important d'entretenir les liens avec les proches, de manière à ce que les familles ne se déchargent pas de la prise en charge de leur enfant sur l'équipe du CAT. D'un autre côté, des personnes plus mûres continuent elles aussi à

subir l'influence des parents alors qu'elle n'a pas lieu d'être. De la même façon, pour pouvoir couper le cordon ombilical, il vaudra mieux associer les familles au travail éducatif, plutôt que de mener un travail infructueux avec le travailleur seul, qui se trouve alors tiraillé entre les demandes du CAT et ses parents. Je serai chargé avec l'animatrice socioculturel du suivi et de l'entretien de cette relation entre les parents et le CAT.

4.2.3 Baser notre discours sur la responsabilité et la performance de la personne.

Le rôle du CAT consiste à associer les parents dans les progrès afin qu'ils reconnaissent la valeur de leur fils ou fille. Aussi, nous devons rechercher dans ces relations, toujours avec l'accord et en présence du travailleur, à établir ou conforter des solidarités familiales qui ne seront pas synonymes de dépendance mais porteuse de relations plus respectueuses et d'une reconnaissance des responsabilités de la personne handicapée. Il ne sera jamais assez répété que les travailleurs de CAT sont avant tout des adultes.

4.2.3.1 Informer les parents sur les évolutions de leur fils ou leur fille

Les parents n'ont pas forcément leur mot à dire vis à vis des choix de l'adulte. Plus facilement, ils conservent le droit d'être informés sur les évolutions de leur fils ou leur fille. Ils ont la possibilité de s'informer et de poser des questions sur la vie du CAT lors des réunions du conseil à la vie sociale. Cependant, seuls les problèmes collectifs y sont abordés, il sera donc souhaitable que les parents puissent prendre rendez-vous avec le directeur ou l'animatrice socioculturel, pour aborder le cas particulier de leur enfant. Il m'appartiendra de leur faire connaître cette possibilité lors de l'admission de leur enfant.

5 - UTILISER TOUS LES PROCESSUS D'INSERTION A NOTRE DISPOSITION

5.1 METTRE EN ŒUVRE LE MECANISME D'INSERTION

5.1.1 Diversifier les modes de prises en charge

La diversification des modes de prise en charge a pour objectif de prévoir des étapes vers une sortie en milieu ordinaire, et pour d'autre personne d'éviter la routine et l'usure des années au sein du CAT. C'est leur reconnaître l'avantage d'être des outils de préparation et de formation à la vie professionnelle et sociale, ainsi que d'excellentes bases d'évaluation en

situations réelles des capacités des travailleurs handicapés. La meilleure réponse à l'insertion des travailleurs nécessite de disposer d'un panel de dispositifs le plus diversifié possible.

5.1.2 Suivre les étapes à l'insertion.

L'insertion en entreprise est l'objectif premier pour la jeune population du CAT. Cette dernière nécessite néanmoins que le travailleur soit parvenu à un stade avancé dans l'autonomie, tant au niveau professionnel que social, ce qui n'est le cas que de peu d'usager. Il existe plusieurs dispositifs d'insertion adaptés aux capacités des travailleurs handicapés. Ces dispositifs peuvent être classifiés en étapes selon le schéma élaboré par M. Zribi¹⁴. Le processus d'insertion du travailleur handicapé comporte dix étapes, depuis l'emploi intra-muros en CAT jusqu'à l'intégration professionnelle en milieu ordinaire de travail. Ces dix stades sont énumérés ici dans l'ordre chronologique.

- Travail collectif en atelier intra-muros
- Travail collectif extra-muros avec de faibles communications et imbrication avec le milieu professionnel de l'entreprise d'accueil (un groupe d'espace vert ou de nettoyage par exemple) avec la présence permanente de l'encadrant.
- Même stade, mais avec une présence intermittente du moniteur
- Travail collectif extra-muros à proximité des autres unités de production (atelier intégré en entreprise avec la présence constante ou intermittente des moniteurs)
- Intégration de plusieurs travailleurs handicapés au sein d'une équipe de travailleurs de milieu ordinaire, avec la présence constante ou intermittente des moniteurs.
- Intégration individuelle avec la présence intermittente d'éducateurs
- Recrutement direct par une entreprise avec une présence importante de travailleurs sociaux
- Recrutement direct avec la présence régulière d'un travailleur social
- Recrutement direct par une entreprise avec la présence d'un moniteur à la demande du travailleur ou de l'entreprise
- Recrutement direct : le travailleur va éventuellement demander conseil à un travailleur social pour un besoin particulier.

Chacune de ces étapes suppose des adaptations ou des changements préparés au niveau de la personne handicapée, de l'institution dans laquelle elle se trouve et de son

¹⁴ ZRIBI G. *L'Avenir du travail protégé*, Rennes : ENSP. 1998 . 118 p.

environnement familial lorsqu'il est présent. Le travailleur handicapé devra être préparé et prêt pour chaque étape supérieure, afin d'éviter tout risque d'échec déstabilisant. La préparation concerne les aspects pratiques (comme apprendre le trajet, repérer l'environnement), la préparation psychologique (prendre contact avec le lieu d'accueil avant le début de l'emploi), et la préparation relationnelle (visiter l'atelier d'accueil, se présenter au personnel de l'entreprise). Le CAT lui-même, en se rapprochant du fonctionnement adaptatif de l'entreprise se préparera à ces changements, car toute mobilité crée un déséquilibre institutionnel qui doit être géré (perturbation de l'organisation de la production..).

5.2 L'APPRENTISSAGE

Si la formation professionnelle est une possibilité envisagée par la circulaire 60 AS, les temps réservés à l'apprentissage et aux formations sont généralement faibles. La formation n'apparaît pas dans les détails des activités des établissements car elle n'est pas obligatoire. Sans formation, les travailleurs handicapés sont confinés dans un milieu qui utilise leurs capacités productives mais ne leur permet pas d'espérer un changement de statut et une évolution de leur situation. Selon M.Blanc¹⁵ l'absence de formation contribue à maintenir les travailleurs handicapés dans une situation de dépendance et de " désapprentissage ".

Les exigences des entreprises en matière d'emploi sont passées à un niveau supérieur et sont demandeuses de personnes qualifiées. Il est donc primordial que le CAT met l'accent sur les formations, si possibles qualifiantes. La formation devient une priorité pour l'établissement, ce qui se traduira concrètement par l'augmentation des cotisations facultatives que le CAT choisira de verser au titre de la formation professionnelle. Elle sera financée par les recettes commerciales, sur le budget de production.

Tout comme pour le personnel, il sera judicieux d'élaborer un plan de formation pour les travailleurs handicapés, en fonction des besoins de l'atelier et des volontés des travailleurs. Les demandes de formation seront récoltées par le moniteur ou le chargé d'insertion, suite à des entretiens individuels ou des réunions d'atelier.

5.2.1 Rechercher la collaboration avec les organismes de formation

Il apparaît pourtant possible aujourd'hui de permettre à certains travailleurs de recevoir une formation qualifiante adaptée. Nous ne négligerons aucune piste qui pourrait valoriser les

¹⁵ BLANC A. *Les Handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p

capacités professionnelles. La formation permanente s'impose à nous comme toute entreprise ordinaire. Je m'emploierai à mettre en place un dispositif de formation dynamique et mobilisateur pour les travailleurs.

Une première piste est trouvée avec le centre AFPA de St Nazaire. Cette collaboration nous permettra d'offrir, grâce à sa large palette de formation, une qualification appropriée au projet de chaque adulte handicapé du CAT. Cependant nous sommes confrontés aux conditions d'accès pour l'apprentissage. Le statut de demandeur d'emploi requis à l'entrée est un frein et dans ces conditions, nous comprenons bien, que même si le CAT s'engage à reprendre le travailleur, celui-ci ne pourra le quitter sans appréhension. Ce fonctionnement est démobilisateur à toute idée d'apprentissage. Aujourd'hui je suis à la recherche d'une solution qui rassure le futur apprenti sur sa nouvelle situation et son rapport au CAT.

6 - ADAPTER LE DISPOSITIF D'INSERTION A TOUS LES TRAVAILLEURS

6.1.1 Prévoir un droit au retour en CAT.

Il est intéressant d'instaurer un droit au retour, pour contrer l'obstacle de la peur de la perte de la sécurité. Ce droit au retour permet de rassurer autant l'entreprise, le travailleur, la famille que le CAT. L'objectif est de faire en sorte que les sorties soient moins frileuses par la peur de l'échec. La circulaire DAS du 11 janvier 2000 permet à un travailleur qui quitte le CAT pour un emploi salarié en milieu ordinaire de regagner sa structure en cas d'échec.

6.1.2 Offrir une prise en charge de qualité pour tous les travailleurs.

Les étapes d'insertion définies selon le schéma élaboré par M. Zribi font partie d'un processus d'insertion. Bien souvent, une crise peut apparaître, car l'évolution d'un stade à un autre n'est pas linéaire. Le travailleur peut éprouver au dernier moment des réticences à intégrer l'entreprise, car il quitte le milieu protecteur et le monde connu du CAT et des collègues. Par ailleurs ces étapes vers l'insertion en milieu ordinaire ne représentent qu'un schéma explicatif du processus d'insertion. Le fait qu'un travailleur s'arrête à un niveau ne signifie pas pour autant qu'il ait échoué dans son projet d'insertion. Cette échelle ne doit pas faire oublier qu'il existe différentes formes d'insertion en fonction des besoins et des potentiels de chaque travailleur. Ce processus n'est pas réservé uniquement à ceux qui ont une perspective de sortie en milieu ordinaire. Le rapprochement du cadre du CAT vers celui

de l'entreprise sera bénéfique pour tous les travailleurs quelles que soient leurs perspectives d'insertion. Ce dispositif ne concentrera pas uniquement ses efforts d'insertion sur ces jeunes aux chances prometteuses. Il est aussi du devoir du directeur de ne pas négliger une partie grandissante de l'effectif, les travailleurs vieillissants.

6.1.3 Adapter le projet d'insertion à l'avancée en âge des travailleurs handicapés

L'avancée en âge des travailleurs entraîne des répercussions importantes sur le travail, ce qui peut conduire à remettre en cause leur place au CAT. Certes, il peut être nécessaire d'orienter les travailleurs particulièrement fatigables et marqués par le vieillissement vers d'autres institutions. Malgré la reconnaissance que procure le travail, l'arrêt complet de l'activité professionnelle est un désir profond de certaines personnes handicapées, en raison d'une fatigabilité physique et psychique accrue. La réorientation peut se révéler source de bien être, car libératrice des contraintes de production qui deviennent pesantes pour certains travailleurs. Il est bien évident que les personnes réorientées, incapable de fournir une quelconque production, vont s'épanouir là où les activités proposées leur correspondent.

Mais les interprétations hâtives de vieillissement ou de fatigabilité peuvent être vite données, alors que ce n'est qu'une lassitude passagère. En effet, il n'est pas concevable d'orienter vers des ateliers occupationnels les adultes qui sont sujet à des baisses de rythmes. La production ne doit pas prendre le pas sur le rôle du soutien social et éducatif. Avant de parler de réorientation, l'encadrement du CAT se souciera des demandes du travailleur et de sa motivation au travail.

C'est pourquoi, en tant que directeur, je vais prendre garde à ce que les projets individualisés ne soient pas abandonnés au prétexte que tout progrès est devenu impossible : ceci n'est pas forcément vérifié, et de toute façon, le maintien des acquis peut également représenter un projet ambitieux pour la personne fatiguée et vieillissante, d'où l'importance que chaque travailleur persiste à bénéficier d'un réel projet individualisé, professionnel et de vie.

En somme, le directeur s'efforce de maintenir les travailleurs vieillissant en CAT, en réservant les réorientations à ceux qui n'ont plus d'intérêt au travail.

CONCLUSION

Dés leur sortie de l'adolescence, les travailleurs handicapés sont attirés par le milieu ordinaire de travail plutôt que par le milieu protégé. Mais la nécessaire protection des personnes handicapées conduit la COTOREP à les orienter vers des structures adaptées. Pour promouvoir la personne handicapée et en réponse aux demandes des politiques sociales, le CAT Marie Moreau projette de mettre en place des actions qui l'engage à se rapprocher du milieu ordinaire de travail.

Cela demande un nouveau positionnement de l'aide au travail, une pluralité des motivations et des parcours, une diversification des réponses, un travail en réseau et en partenariat, ce qui implique d'avoir des objectifs et des projets clairs pour apporter une réponse adaptée à chaque travailleur avec cette volonté de conduire chacun d'eux au maximum de ses potentialités.

En tant que directeur mon rôle est central, moteur de la démarche je dois montrer l'exemple, car si le directeur ne croit pas à la réussite, personne ne le suivra. Associer le personnel et les différents partenaires est l'une des autres conditions à la réussite.

Pour notre projet, qui est le rapprochement du cadre du CAT vers celui de l'entreprise, il me revient de rechercher et d'expliquer le lien et le sens entre le social et l'économique, de façon à ce que tout le monde parle du CAT non plus en termes de dualité mais en termes de synergie.

C'est avec cet esprit que la qualité de la prestation offerte aux usagers et aux pouvoirs publics qui financent l'établissement se réalisera. Comme doit l'être tous projets dans le médico-social, centrés sur la personne handicapée, le rapprochement vers l'entreprise permettra d'aspirer vers le haut tous les travailleurs handicapés.

Bibliographie

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

BLANC A. *Les handicapés au travail : Analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*. Paris : Dunod, 1995. 301 p.

CASTEL A. *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Paris : Fayard. 1998. 490 p. L'espace du politique.

CONSEIL SUPERIEUR DU TRAVAIL SOCIAL. *Ethique des pratiques sociales et déontologie des travailleurs sociaux*. Rennes : ENSP. 2001. 156 p. Rapports du CSTS.

COULON M. CREHIN J.F. *Garantir la qualité dans le médico-social*. Paris : AFNOR. 2001. 137 p.

FOUCAULT M. *Histoire de la folie à l'âge classique*. Paris : Gallimard. 1997. 583 p. Collection, Tel, numéro 9.

JOINING J.L. *Maîtriser la démarche qualité dans les établissements sociaux et médico-sociaux*. Paris : ESF. 1998. 139 p. Actions sociales / société.

LOUBAT J.R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Paris : Dunod. 1997. 260 p.

MEDA D. *le travail, une valeur en voie de disparition*. Paris : Flammarion. 1995. 360 p. Collection, Champs, numéro 400.

RAYNAL S. *le management par projet*. Paris : Editions d'organisation. 2000. 252 p.

WOLFENBERGER W. *La valorisation des rôles sociaux, introduction à un concept de référence pour l'organisation des services*. Genève : les deux continents. 1991

ZRIBI G. POUPÉE-FONTAINE D. *Dictionnaire du handicap*. Rennes : ENSP. 2000. 311 p.

ZRIBI G. *L'avenir du travail protégé*. Rennes : ENSP. 1998. 118 p.

MIRAMON J.M. *Le métier de directeur Techniques et fictions* Rennes : ENSP. 1992. 200p

ETUDES, ARTICLES ET REVUES

BLANC A. *Les personnels d'atelier en centre d'aide par le travail : entre action sociale et contraintes productive*. In : Bulletin d'informations du CREAL bourgogne, n°152, juillet 1996, extraits pp. 17-21

BOUTRUCHE J. *Production et commercialisation en CAT*. In : le nouveau Mascaret, n°33, 1995, pp. 58-60

COULON J.L *Voir la réalité quotidienne des entreprises de travail adapté et de ceux qui la font vivre*. In : Réadaptation, n°460, 1999, pp. 10-16

GOHET P. *Le CAT, moyen pour la personne handicapée mentale d'être citoyen à part entière*. In : Réadaptation, n°467, févr. 2000, pp. 15-17.

KIEKEN J.F *L'éventail des formes intégratives : Emploi en milieu ordinaire en atelier protégé, en centre d'aide par le travail, l'entreprise sociale*. In : Réadaptation, n°467, févr. 2000, pp. 20-21

STRACZEK J.L. Certification et développement durable. *management & systèmes*. Juillet 2002 , n°33, pp.1

LE DUFF J.F *Les modalités d'expression d'un travailleur en CAT*. In : Réadaptation, n°467, févr. 2000, pp. 39-40

Dossier professionnel documentaire le travail protégé en France : ateliers protégés et centres d'aide par le travail éditions CTNERHI n°12 Paris 2002

Le secteur du travail protégé à l'épreuve de la démarche qualité. In : Le lien social, n°530, 4mai 2000, pp. 8-9

Population accueillie. In : Tableau de bord des centres d'aide par le travail, 1998, Infodas n°72, juin 2001, pp. 9-10-12

Encadrement dans les établissements. Tableau tiré de : *La prise en charge des adultes handicapés...* In : Solidarité santé, n°4, 1997, p. 41

Liste des annexes

LISTE DES ANNEXES

Annexes non publiées

Annexe 1 : Questionnaire

Annexe 2 : Définition de fonction

- Moniteur d'atelier
- Chargé d'insertion
- Monitrice socioculturel

Annexe 3 : La méthodologie des 5S

Annexe 4 : La Gestion de Production Assistée par Ordinateur