



ENSP

ÉCOLE NATIONALE DE
LA SANTÉ PUBLIQUE

RENNES

CAFDES - 2003

IRTS – *PARIS Île de France*

Option : *Personne Adulte Handicapée*

**Elaborer une réponse partenariale pour faciliter l'insertion en
entreprise de travailleurs handicapés issus de CAT**

Le directeur , acteur des réseaux et des partenariats

Danièle CAUDRILLIER

<u>INTRODUCTION</u>	5
<u>1 - PREMIÈRE PARTIE : LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL ET INSTITUTIONNEL</u>	8
<u>1.1 - L'évolution du secteur de travail protégé</u>	9
1.1.2 <u>Les publics accueillis en CAT au fil du temps</u>	9
1.1.3 <u>La stabilité des modalités du financement</u>	10
1.1.4 <u>Une sensible augmentation de places</u>	11
1.1.5 <u>La permanence du statut des travailleurs</u>	11
1.1.6 <u>La prise en compte des activités de soutien</u>	12
1.1.7 <u>Une timide démarche d'insertion en milieu ordinaire</u>	12
<u>1.2 - les dispositifs d'insertion destinés aux travailleurs handicapés</u>	13
1.2.1 <u>La définition de l'insertion professionnelle</u>	13
1.2.2 <u>L'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire</u>	15
1.2.3 <u>Les équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR)</u>	16
1.2.4 <u>La place accordée au secteur de travail protégé dans le nouveau paysage</u>	17
<u>1.3 - Le CAT « VIVRE » : un tremplin pour l'insertion</u>	17
1.3.1 <u>Le projet d'établissement</u>	18
1.3.2 <u>Les publics : 60 personnes accueillies</u>	19
1.3.3 <u>Le personnel : une équipe pluridisciplinaire</u>	20
1.3.4 <u>La construction d'un parcours individualisé</u>	24
1.3.5 <u>La concrétisation du parcours au CAT : la sortie</u>	26
<u>1.4 - Le suivi dans l'emploi : une condition optimum</u>	28
1.4.1 <u>Le relais devenu difficile avec les dispositifs d'insertion</u>	28
1.4.2 <u>Le suivi assuré en interne : prolongation de la mission du CAT</u>	29
1.4.3 <u>Les facteurs limitant ce suivi</u>	30
<u>1.5 - Les Différents scénarios étudiés pour assurer l'accompagnement socio-professionnel</u>	31
1.5.1 <u>Une réponse interne : augmenter l'effectif de l'équipe d'encadrement</u>	31
1.5.2 <u>Une réponse partenariale</u>	32
<u>2 - DEUXIEME PARTIE : LES ENJEUX D'UNE RÉPONSE PARTENARIALE</u>	33
<u>2.1 - Option choisie : la création d'un service d'insertion commun à plusieurs établissements</u>	33
2.1.1. <u>L'opportunité du programme exceptionnel (PEX) de l'AGEFIPH</u>	33
2.1.2. <u>De la préparation au suivi dans l'emploi : une continuité souhaitée</u>	36

<u>2.2- Le choix d'une forme de travail collectif : le partenariat</u>	39
2.2.1. <u>De la notion « faire avec » à la notion « faire ensemble »</u>	40
2.2.2. <u>Ce qui nous a réuni</u>	41
2.2.3. <u>Le directeur, auteur et acteur du partenariat</u>	42
<u>2.3 - Promouvoir le changement</u>	42
2.3.1. <u>Créer un climat de confiance</u>	42
2.3.2. <u>Identifier les zones de résistance de l'équipe par rapport à l'externalisation du suivi</u>	46
2.3.3. <u>Proposer des perspectives pour fédérer l'équipe</u>	48
<u>2.4 - Pour une finalité commune et partagée</u>	50
2.4.1. <u>La constitution de groupes de travail</u>	50
2.4.2. <u>Information – communication sur le projet et son avancée :</u>	52
2.4.3. <u>A la rencontre de services d'insertion similaires</u>	53
<u>2.5 - Du partenariat au réseau</u>	54
<u>3 – TROISIEME PARTIE : LES PERSPECTIVES DE CONCRÉTISATION</u>	56
<u>3.1 - Les moyens mis en œuvre dans le cadre du partenariat</u>	56
3.1.1. <u>La constitution d'un comité de pilotage</u>	56
3.1.2. <u>La formalisation du partenariat</u>	57
3.1.3. <u>Le financement</u>	58
3.1.4. <u>L'équipe du service d'insertion</u>	64
3.1.5. <u>Des locaux externalisés</u>	69
<u>3.2 La construction des actions spécifiques proposées par le service d'insertion</u>	69
3.2.1. <u>Le groupe de pairs et la solitude</u>	70
3.2.2. <u>L'axe formation : bilans de compétences, soutiens au changement</u>	71
<u>3.3 - Des outils pour l'usager citoyen</u>	72
3.3.1. <u>Le contrat personne handicapée – service d'insertion</u>	72
3.3.2. <u>Le contrat tripartite : service d'insertion - personne handicapée – entreprise</u>	73
3.3.3. <u>Le règlement de fonctionnement</u>	73
<u>3.4 - Communiquer avec l'extérieur</u>	73
3.4.1. <u>La recherche du nom et le logo</u>	74
3.4.2. <u>La plaquette de présentation</u>	75
3.4.3. <u>Les moyens de diffusion</u>	75
<u>3.5 - Synthèse des outils d'évaluation</u>	75
<u>CONCLUSION</u>	79

Liste des sigles utilisés

- A.A.H – allocation adulte handicapé
- A.G.E.F.I.P.H. – association de gestion des fonds pour l'insertion des personnes handicapées
- A.N.P.E. – agence nationale pour l'emploi
- A.P. – atelier protégé
- B.A.P.C. – budget annexe de production et de commercialisation
- B.E.P. – brevet d'étude professionnelle
- B.P.A.S. – budget principal de l'activité sociale
- B.T.S. – brevet de technicien supérieur
- C.A.P. – certificat d'aptitude professionnelle
- C.A.T. – centre d'aide par le travail
- C.A.V.A.. – centre académique de validation des acquis
- C.D.T.D. – centre de distribution de travail à domicile
- C.H.R.S. – Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
- C.O.T.O.R.E.P. – commission technique d'orientation et de reclassement professionnel
- C.V. – curriculum vitae
- D.D.A.S.S. – direction départementale des affaires sanitaires et sociales
- D.D.T.E.F.P – direction départementale du travail, de l'emploi, de la formation professionnelle
- D.U.P.I.T.H. – diplôme universitaire pour l'insertion des travailleurs handicapés
- E.P.I.C. – établissement public à caractère industriel et commercial
- E.P.S.R. – équipe de préparation et de suite au reclassement
- E.T.P. – équivalent temps plein
- F.S.E. – fond social européen
- I.M.E. – institut médico-éducatif
- I.M.P.R.O. – institut médico-professionnel
- O.I.P. – organisme d'insertion professionnelle
- O.P.H.L.M. – office public des habitations à loyer modéré
- P.D.I.T.H. – plan départemental d'insertion des travailleurs handicapés
- P.E.X. – programme exceptionnel
- P.N.A.E. – plan national d'actions pour l'emploi
- S.A.V.S. – service d'accompagnement à la vie sociale
- S.E.G.P.A. – section d'enseignement général et de pré-apprentissage
- S.E.S. – section d'éducation spécialisée

INTRODUCTION

« Insérer, renvoie à l'enclenchement d'une dynamique qui fait du bénéficiaire non un simple ayant droit mais un acteur de sa propre insertion » ¹ Favoriser la démarche de projection d'un travailleur handicapé vers le futur après l'appropriation de son présent est le projet de l'établissement dans lequel je suis chargée d'aide à l'insertion – responsable pédagogique depuis 14 ans. C'est en tant que directrice que je rédigerai ce mémoire.

Le Centre d'aide par le travail (CAT) Vivre accueille des personnes reconnues travailleurs handicapés et leur propose de les accompagner dans la construction de leur parcours d'insertion. Le CAT se définit comme une étape dans leur cheminement vers un emploi de droit commun dans une entreprise. En effet, chaque candidat souhaitant être admis dans l'établissement est informé qu'une sortie aura lieu dans 5-6 ans en moyenne. L'objectif du CAT concerne l'acquisition de compétences techniques et sociales à travers la préparation à un emploi en milieu ordinaire pour des travailleurs handicapés qui le souhaitent et qui sont prêts à répondre aux exigences d'une situation professionnelle dans une entreprise au terme de leur séjour dans l'établissement.

La sortie du secteur protégé et l'embauche par une entreprise ne sont que les premiers pas d'une insertion. Pour qu'elle devienne intégration dans le sens d'une interaction sujet-environnement permettant à la personne handicapée d'être citoyen, acteur social et économique, un suivi sur quelques années après la sortie du CAT est nécessaire. L'intérêt de proposer une suite dans l'accompagnement permet d'éviter aux personnes d'être en situation d'échec, synonyme parfois de dégradation psychique et sociale et de retour en milieu protégé. Une articulation entre la mission du CAT et celle des structures CAP Emploi qui est d'assurer un suivi au sein de l'entreprise et de l'environnement social de la personne handicapée n'est plus possible. Par ma position, je me situe à la charnière entre le respect des travailleurs dans leur souhait d'un emploi en entreprise, de son maintien dans cette nouvelle situation et la gestion des contraintes extérieures et intérieures. Privilégier l'un ou l'autre conduit à des phases de déséquilibres.

Une analyse du contexte environnemental et institutionnel, réalisée en première partie, permet d'articuler le projet d'insertion proposé par l'établissement aux travailleurs handicapés et la réalité externe concernant l'évolution du secteur protégé et celle du dispositif d'insertion destiné à ce public. Face au besoin non couvert, l'absence de passerelle

¹ **DAMON Julien**, *Les politiques d'insertion*, problèmes politiques et sociaux n° 807, dossiers d'actualité mondiale, La documentation française, août 1998, p.27

entre le milieu protégé et le milieu ordinaire, j'ai étudié en collaboration avec mon équipe différents scénarios prenant en compte la continuité, dans le souci d'une cohérence de l'action auprès de l'usager afin de favoriser son insertion durable en milieu non protégé.

Dans la deuxième partie, j'ai choisi, à partir de l'étude de ces scénarios, d'élaborer une réponse partenariale à travers la création d'un service d'insertion commun à plusieurs établissements. Être directeur, c'est faire le pari de la réussite, c'est se donner le temps de la maturation de l'idée pendant lequel je prends en compte les ressources internes et externes ainsi que les effets souhaités sachant que les incidences ne peuvent pas être toutes cernées avant la réalisation du projet. Le résultat attendu doit être compris par tous les acteurs, il nécessite une anticipation et une préparation en interne de ce futur. L'action de ce service se fera en direction de plusieurs acteurs : les travailleurs handicapés, leur famille, leur environnement proche, les entreprises, les équipes d'encadrement des structures associées dans cette forme de travail collectif que représente le partenariat. La part de chaque acteur, le directeur étant lui-même auteur et acteur de partenariat, est essentielle pour apporter une plus-value dans le déroulement des actions proposées. La construction de ce partenariat par la mobilisation d'une pluralité d'acteurs et de ressources nécessite d'en définir l'objet, le cadre, les références partagées et la place de chacun des partenaires autour d'enjeux communs. Accepter de communiquer et de s'associer, c'est s'ouvrir à la coopération et à la solidarité, source de créativité et d'innovation afin de mieux satisfaire les besoins et les demandes des travailleurs.

Le suivi assuré par le service d'insertion amène un réajustement de notre pratique institutionnelle. L'analyse que j'ai effectuée en première partie affine le repérage des zones de résistance du personnel face à l'externalisation du suivi, résistances qui seront décrites dans cette deuxième partie. A partir de ce diagnostic, j'ai opté pour des orientations stratégiques intégrant le vecteur de l'information et de la communication préalable à la mobilisation du personnel et des travailleurs handicapés. Leur participation à l'élaboration favorise la reconnaissance du projet au sein de l'équipe qui constitue un gage de réussite. L'accompagnement au changement s'appuie sur le choix d'un plan d'actions dont l'objectif est d'aboutir à une finalité commune et partagée en interne. La modification de nos pratiques doit conduire l'équipe à passer le relais au service d'insertion, lorsque les travailleurs sont prêts à quitter l'établissement, c'est-à-dire à être dans une logique de travail en réseau. Ce dernier nécessite de redéfinir les limites de la mission du CAT et d'externaliser ce qui ne figure plus dans le projet d'établissement.

Créer un service d'insertion mutualisé suppose de prévoir les moyens humains, matériels, techniques à mettre en œuvre dans le cadre de ce partenariat. Cette déclinaison est le contenu de ma troisième partie qui se terminera par une synthèse des indicateurs et des outils d'évaluation utilisés en direction des acteurs concernés par le projet : en interne auprès de mon équipe, des travailleurs handicapés, de leur famille mais également en

externe auprès de l'équipe du service d'insertion, des salariés handicapés, des entreprises, des financeurs du projet. En effet, une action ne peut être envisagée sans une étape évaluative permettant d'ajuster les effets attendus de ce projet.

« La variété des besoins d'une personne et de ses attentes appelle des réponses croisées et une complémentarité des modes d'action. »² Le résultat attendu est de créer une synergie favorable à l'acquisition d'une place et d'une participation maximale de la personne handicapée dans son parcours d'insertion du secteur de travail protégé au secteur de travail ordinaire, dans son changement de statut, de travailleur dans un CAT pour devenir salarié dans une entreprise.

² **JAEGGER Marcel**, *Quelle place pour les personnes handicapées ?*, revue Esprit n°259, décembre 1999, p.59

1 - PREMIERE PARTIE : LE CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL ET INSTITUTIONNEL

Dans cette première partie, je soulignerai l'évolution du secteur de travail protégé dont les CAT sont une des figures, de leur création à nos jours en m'arrêtant sur les aspects qui à mon sens ont modifié sensiblement ou non le paysage et qui ont une incidence sur la préparation et la sortie des travailleurs vers le milieu ordinaire. L'absence de place accordée à ce secteur dans les dispositifs d'insertion s'adressant aux personnes handicapées illustrera cette difficile démarche vers l'entreprise. J'aborderai ensuite l'ouverture en 1983, du CAT Vivre créé dans l'esprit d'intégration en milieu de vie commun exprimé dans la loi du 30.06.75 n° 75-534 d'orientation en faveur des personnes handicapées, les moyens humains, matériels, techniques mis en œuvre, le repérage des points de vigilance dans le fonctionnement et la confrontation des limites de la mission de l'établissement. A partir de ce constat, deux scénarios ont été étudiés pour favoriser l'insertion en entreprise de travailleurs handicapés issus de CAT.

En introduction de cette première partie, une définition des CAT en référence aux textes législatifs s'impose. « Les centres d'aide par le travail (CAT) sont des structures médico-sociales et des structures de mise au travail qui offrent aux personnes 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 (CDTD), des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médico-social, éducatif et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale »³ La circulaire du 31.10.78 précise que « les CAT doivent permettre aux personnes accueillies qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé ».

Les CAT ont pour vocation d'accueillir toutes les personnes handicapées adultes quelle que soit la nature de leur handicap, si elles possèdent une notification d'orientation vers un CAT. Cette décision d'orientation appartient à la COMmission Technique d'Orientation et de REclassement Professionnel (COTOREP) : cette commission évalue la capacité de travail qui ne doit pas dépasser le tiers de celle d'un travailleur. Des personnes handicapées

³ Loi n°75-534 du 30.06.75 d'orientation en faveur des personnes handicapées, article 30, reprenant l'article 167 du code de l'action sociale et des familles

peuvent être orientées en dépit d'une capacité de travail supérieure si elles ont un besoin indéniable d'une assistance socio-éducative, médicale ou psychologique qui d'ailleurs conditionne souvent la concrétisation de cette faculté de travail.

1.1 - L'EVOLUTION DU SECTEUR DE TRAVAIL PROTEGE

Le décret du 02.09.1954 a permis la création des CAT à une époque où l'emploi ne manquait pas. La loi du 23.11.1957 relative au reclassement professionnel des personnes handicapées renforce le secteur de travail protégé en créant à côté des CAT, les ateliers protégés et les centres de distribution de travail à domicile. De 1954 à nos jours, nous pouvons constater une évolution des publics admis dans les centres d'aide par le travail.

1.1.2 Les publics accueillis en CAT au fil du temps

Les CAT accueillant à leur origine, des déficients mentaux moyens et profonds vont voir leur population se modifier pour diverses raisons. Les progrès de la médecine et de sa prévention ont fait disparaître un certain nombre de handicapés mentaux. Ils ont produit de « nouveaux handicapés » qui ne relèvent pas souvent d'une structure de travail. Les itinéraires scolaires des enfants en institut médico-professionnel (IMPro) ont montré la non intégration dans le milieu ordinaire devenu très compétitif. Le secteur protégé répond aux préoccupations des directeurs de ces établissements pour adolescents qui doivent trouver des débouchés pour leurs bénéficiaires arrivés au terme de leur placement. L'admission en CAT fait figure de continuité pédagogique dans un environnement socio-professionnel. La population accueillie en IMPro s'est également modifiée dans la mesure où l'éducation nationale a souhaité maintenir les adolescents les « moins en difficulté » dans des sections spécialisées intégrées telles que les sections d'enseignement général et de pré-apprentissage (SEGPA). Peu à peu sont arrivées dans les CAT, des personnes qui travaillaient jusque-là en milieu ordinaire et qui en ont été exclues en lien entre autre avec l'évolution de la compétitivité, du rendement maximum des entreprises, de la crise de l'emploi. Les CAT ont compensé les effets de rejet par le secteur économique même s'ils constituent un exemple de liaison entre le secteur économique et le secteur social. La prise en charge ambulatoire des malades mentaux a eu une incidence sur les admissions en CAT qui permettent à certains patients de n'avoir plus comme par le passé un seul itinéraire institutionnel : l'hôpital psychiatrique. Les CAT devenant une structure intermédiaire entre le

monde soignant et le monde professionnel ordinaire. Le désengagement financier des pouvoirs publics a conduit les CAT à être de plus en plus productifs. Cet effet a eu une incidence sur les admissions, il agit également comme un frein à la sortie du milieu protégé : la sortie des travailleurs les plus performants vers l'entreprise met en danger l'aspect production des CAT.

L'évolution des publics accueillis n'a pas eu d'incidence sur l'origine du financement de ces structures.

1.1.3 La stabilité des modalités du financement

La loi du 30.06.75 relative aux institutions sociales et médico-sociales et ses textes d'application précisent à nouveau les sources de financement de ces structures qui sont toujours d'actualité :

. une source de financement assurée par le budget d'aide sociale de l'Etat par le biais d'une dotation globale de fonctionnement et par le biais des compléments de rémunération au titre de l'emploi versés par le Ministère du travail et de l'emploi et destinés à assurer une garantie de ressources aux travailleurs handicapés.

. une source de financement alimentée par le budget annexe de production et de commercialisation.

La loi de décentralisation du 22.07.83 n°83-663 relative au transfert de compétences a introduit le transfert d'une partie des compétences de l'Etat au profit des collectivités territoriales. L'Etat a gardé la politique hospitalière, l'aide et l'action sociale en faveur des populations non territorialisées (sans domicile fixe, étrangers en situation irrégulière), les centres d'hébergement et de réinsertion sociale, les CAT et le contrôle des établissements accueillant des personnes handicapées financés par l'assurance maladie.

Un rapport de l'inspection générale des affaires sociales (IGAS) et de l'inspection des finances en 1993⁴ a proposé, suite à la constatation de l'insuffisance du financement par l'Etat, de faire appel à des prélèvements sur le budget annexe de production. Un décret n°95714 du 09.05.95 relatif à la gestion budgétaire et comptable des CAT va confirmer, face au mécontentement et à l'opposition des directeurs de CAT et de leurs organismes gestionnaires, les champs respectifs antérieurs du BPAS (budget principal de l'activité sociale) et du BAPC (budget annexe de production et de commercialisation).

⁴ Rapport de la Cour des comptes, *Les politiques sociales en faveur des personnes handicapées adultes*, novembre 1993, in **ZRIBI Gérard**, *L'avenir du travail protégé, centres d'aide par le travail et intégration*, éditions ENSP, 1998, p.51

Ce mode de financement a permis un développement de ce type de structures au détriment des ateliers protégés.

1.1.4 Une sensible augmentation de places

Cette augmentation de places est due dans les dernières décennies aux revendications et aux actions des associations du monde du handicap par le biais de création d'établissements ou d'extension (à partir de 1985).

Par ailleurs, les entreprises, pour faire face à leur obligation d'emploi de travailleurs handicapés, se tournent vers la sous-traitance auprès des établissements de travail protégé : ces derniers vont professionnaliser leurs ateliers pour répondre aux sollicitations des entreprises au détriment parfois des embauches au sein de ces mêmes entreprises. La sous-traitance, alternative à l'emploi direct, contribue à la croissance des CAT et à la multiplication des places offertes par le secteur protégé.

	1988	1990	1992	1994	1996	1998	2000
Nombre de CAT en France	999	1065	1123	1216	1284	1333	1336
Nombre de personnes accueillies	64751	68513	73576	78849	83849	88985	955811

En 1998, 142 CAT existent en Ile de France dont 26 dans le département des Hauts de Seine accueillant 1477 travailleurs handicapés.⁵ L'évolution en nombre de places du secteur protégé ne s'est pas accompagnée d'un changement de statut pour les personnes admises.

1.1.5 La permanence du statut des travailleurs

Le statut des travailleurs handicapés de CAT ne s'est pas modifié au fil des années. Ils ne sont pas salariés au sens du code du travail, la relation entre eux et le CAT n'est pas soumise aux règles régissant le contrat de travail. Ils bénéficient de certaines dispositions du code de travail notamment les dispositions concernant l'hygiène et la sécurité, la médecine du travail. Ils ne perçoivent donc pas un salaire mais une rémunération soumise aux cotisations sociales à l'exception des cotisations de chômage. Ils sont assurés de percevoir une garantie de ressource composée d'un salaire direct qui ne peut être inférieur à 5 % du SMIC provenant du budget de production et d'un complément de rémunération assuré par

l'état (DDTEFP) qui doit être égal au moins à 50 % du SMIC. Ils peuvent bénéficier d'une allocation, l'AAH (allocation adulte handicapé) qui vient en complément pour obtenir des revenus qui devraient se situer entre 100 et 110 % du SMIC, selon le protocole d'accord signé en 1989 entre l'état et les associations nationales représentant les personnes handicapées. Cette situation optimale n'est pas appliquée à tous les travailleurs, des disparités existent parmi les travailleurs ayant le même taux d'invalidité en fonction du calcul de l'AAH.

Le statut de travailleur et non de salarié indique que le CAT est un établissement médico-social qui propose un travail et des activités de soutien.

1.1.6 La prise en compte des activités de soutien

La promotion du travail en milieu ordinaire se heurte à de nombreux freins que nous aborderons dans les chapitres suivants. Ce constat soulève la nécessité d'une préparation en interne aussi bien au niveau des compétences techniques que sociales. Le décret du 31.12.77 rappelle la dualité de la définition d'un CAT et dissocie la notion de durée de présence dans l'établissement et celle de travail productif laissant place à des activités de soutien de 1^{er} et de 2^{ème} type :

. « les soutiens de 1^{er} type accompagnent de près la mise concrète au travail en dispensant au travailleur handicapé une éducation gestuelle, une préparation et une formation au travail. Ils sont sociaux, éducatifs, médicaux et/ou psychologiques.

. les soutiens de 2^{ème} type sont dispensés au moyen d'activités extra-professionnelles favorisant une initiation à la vie quotidienne et l'ouverture sur l'extérieur »⁶

La mission de préparation à un emploi vers le milieu ordinaire grâce à ces deux types de soutien n'est pas toujours, pour différentes raisons, d'actualité dans l'ensemble des CAT.

1.1.7 Une timide démarche d'insertion en milieu ordinaire

Petit à petit, les CAT qui exerçaient leurs activités professionnelles dans leurs locaux s'orientent sur une ouverture vers l'extérieur par le biais des détachements individuels et collectifs au sein des entreprises (1 travailleur ou un groupe encadré par un moniteur d'atelier exécute le travail dans les locaux de l'entreprise). Cette perméabilité avec le milieu ordinaire commence à être bien prise en compte par les associations et les directeurs et contribue à inscrire l'établissement dans l'environnement et à imaginer possible une insertion

⁵ tableau de bord des CA T, synthèse nationale exercice 1998, Direction générale de l'action sociale, INFODAS n° 72, juin 2001

⁶ ZRIBI Gérard, op.cit note 4, p. 37-38

individuelle de travailleur handicapé par le biais d'un emploi de droit commun dans une entreprise. Cette attitude n'est pas encore répandue même si cette préconisation existait déjà dans la circulaire n°60 As du 08.12.78 : « permettre aux personnes qui ont manifesté des capacités suffisantes de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire ». De nombreux arguments parfois justifiés sont avancés : l'appréhension des travailleurs handicapés, de leur environnement proche, des équipes d'encadrement des CAT, la situation de l'emploi non favorable à l'intégration de personnes handicapées qui peuvent prétendre à des revenus de par leur handicap, la rétention des travailleurs « performants » pour garantir des ressources au budget de production et de commercialisation et pour faire face aux contrats de sous-traitance passés avec des donneurs d'ouvrage, les revenus d'une personne travaillant en CAT et bénéficiant de l'AAH peuvent être similaires à un salaire en milieu ordinaire, une préparation insuffisante des travailleurs en interne, une représentation du handicap par les entreprises liée à une notion de non rentabilité voire d'inaptitude.

Un certain nombre de personnes admises dans les CAT ou les ateliers protégés pourraient si elles le souhaitent, prétendre à un emploi de droit commun si elles étaient préparées, accompagnées et suivies dans leur processus d'intégration en milieu ordinaire de travail. Actuellement, le taux national d'insertion en entreprise avoisine les 1 %.

Evoquer la notion d'insertion professionnelle nécessite de la définir et d'appréhender la valeur du travail dans notre société.

1.2 – LES DISPOSITIFS D'INSERTION DESTINES AUX TRAVAILLEURS HANDICAPES

1.2.1 La définition de l'insertion professionnelle

Dans notre société actuelle, il existe une surdétermination de la place de l'économique et de la valeur travail. Peut-il n'y avoir d'insertion que par le travail ? Pour les personnes exclues de l'emploi leur première demande est d'en posséder un. L'impossibilité d'en avoir un est source d'exclusion sociale. « L'activité professionnelle donne à chacun la possibilité d'apporter sa contribution à la vie économique et de voir reconnaître son rôle constructif au sein de la communauté »⁷. Son absence contribue au fait que « les personnes perdent leurs qualités d'employabilité, leur réseau de connaissances, leur capital culturel »⁸

Pour les personnes handicapées, le travail n'est plus une condition de survie matérielle, elles peuvent bénéficier d'allocations, notamment l'allocation adulte handicapé. « A quoi bon faire

⁷ - **CROS-COURTIAL Marie-Louise**, *Travail et handicap en droit français*, Flash informations, n° hors série, publications du CTNERHI, diffusion PUF, septembre 1989, tome I, p.7

⁸ - **CLERC Denis**, préface du livre de **ZRIBI Gérard**, op.cit note 4, p.6

des efforts, parfois démesurés pour gagner à peine plus que les allocations, pour une reconnaissance sociale aléatoire. L'argument pour choisir le travail devient la fierté et la dignité de sa propre image faite d'indépendance économique et de participation à l'œuvre commune et non le gain maximum »⁹.

Une personne se définit par rapport à un environnement sociétal dans lequel elle est en interaction. Dans notre société actuelle, le statut social est donné par l'emploi, le lien économique conditionne le lien social. Au delà de l'étymologie du mot travail (en latin : instrument de torture), il possède des connotations positives auxquelles les travailleurs de CAT adhèrent :

⇒ « Le travail comme accès à l'autonomie »¹⁰ : en premier lieu financière. C'est très sensible pour les travailleurs admis au CAT après un parcours en établissement pour adolescents, lorsqu'ils reçoivent leur première fiche de paye : ils manifestent une satisfaction, cela inaugure le passage à un statut de travailleur. Pour d'autres, cela souligne également la perte d'autres statuts qui peut conduire à un phénomène de décompensation psychologique (perte du statut d'adolescent, modification du regard de la famille, de l'entourage, perte du statut de malade...). L'accès à un travail ouvre des droits et permet d'être consommateur, acteur économique.

⇒ « le travail comme passe-temps »¹¹ : il devient un but pour occuper et remplir ses journées évitant le sentiment d'être seul et le sentiment de vide que peuvent ressentir certaines personnes sans emploi. Nous assistons à une boulimie de travail chez certains travailleurs du CAT, élément qui est en lien également avec leurs difficultés psychiques.

⇒ « le travail comme condition d'accès au temps libre »¹² : ce dernier n'existe que parce que le travail existe. Il peut être apprécié parce qu'il est délimité dans le temps par l'existence du travail. Si le temps libre est permanent, il n'est plus structurant.

⇒ « le travail comme accès à un statut social »¹³ : c'est une représentation commune de notre société surtout pour les personnes qui en sont dépourvues. Le travail ouvre de nouveaux droits d'expression, la possibilité de dire non, de choisir. La perte d'un travail s'accompagne de la perte d'un lieu d'échanges, de tissage de liens sociaux. Pour certains travailleurs, le CAT se définit comme un lieu de rencontres avant d'être un lieu de travail leur apportant un gain financier. Lorsque les travailleurs, insérés en milieu ordinaire de travail, se sentent isolés dans l'entreprise, cela conduit à une dégradation sociale et psychique ayant des incidences préjudiciables dans leur vie professionnelle et personnelle.

⁹ - **STIKER Henri-Jacques**, op.cit note 2, p.105

¹⁰ **ARVEILLER Jean-Paul- BONNET Clément** , *Au travail...les activités productives dans le traitement et la vie du malade mental*, Eres,1991, p.159

¹¹ ibid

¹² ibid

¹³ ibid

Avoir un travail, c'est s'insérer professionnellement mais l'insertion, démarche normative d'une personne, n'est pas une fin en soi. Elle doit devenir intégration. Cette dernière implique une démarche non plus seulement du sujet mais de l'environnement social afin de leur faire une place et leur permettre de participer pleinement à la vie collective malgré leur handicap. C'est passer de la notion « vivre parmi les autres » à la notion « prendre sa place dans un groupe ».

1.2.2 L'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire

Les notions de réadaptation et de reclassement, liées à des idées de réparation, aux lendemains de la guerre de 14-18, se sont étendues progressivement aux personnes ayant eu un accident de travail et ensuite à toutes les personnes handicapées.

La loi du 23.11.57 inaugure la désignation de « travailleur handicapé » ainsi qu'un système de reclassement professionnel (soins – formation - réadaptation). La définition de travailleur handicapé est la suivante : « toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par suite d'insuffisance ou d'une diminution de ses capacités physiques ou mentales ». Cette loi ouvre à toutes les entreprises une priorité d'emploi aux travailleurs handicapés.

Dans les années 60, émerge une nouvelle notion liée à une prise de conscience sur les exclus et par ricochet aux personnes handicapées : celle de l'intégration. Ce sont les prémices de la loi du 30.06.75 en faveur des personnes handicapées qui s'appuie sur un référentiel d'intégration commun. Elle reconnaît comme obligation pour l'état d'accomplir des actions supplémentaires pour garantir aux personnes handicapées les mêmes droits qu'aux autres (droit à l'éducation, à la formation, à l'emploi, à l'intégration dans la société). La loi d'orientation n°75-534 en faveur des personnes handicapées prône l'intégration, à la même date, le 30.06.75, la loi n°75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales organise la séparation. « Faire un détour pour permettre le retour »¹⁴ pourrait être une volonté législative. La notion de discrimination positive selon Henri-Jacques Stiker « peut être pensée comme l'ensemble des aides pour que chaque individu puisse vivre dans l'espace commun ».¹⁵ Par rapport à l'emploi, « les personnes handicapées ont bénéficié de mesures discriminatoires positives construisant une obligation d'emploi : les quotas (d'emplois dans les entreprises) et les établissements de travail protégé ».¹⁶

La loi n°87-517 du 10.07.87 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés institue une obligation de résultat et non plus seulement une obligation de procédure de la part des

¹⁴ **STIKER Henri-Jacques**, op cit, note 2, p.44

¹⁵ *ibid*, p.103

¹⁶ **BLANC Pierre**, *ibid*, p.30

entreprises. Elle a repris celle du 26.04.24 relative à l'emploi obligatoire de militaires percevant une pension militaire et celle du 23.11.57 relative au reclassement professionnel des personnes handicapées. Cette loi modifie plusieurs éléments pour tenter d'obtenir un tableau plus favorable d'insertion en milieu ordinaire :

- la réduction du quota de travailleurs handicapés à 6 % de l'effectif en unité et non en personne physique au lieu des 10 % antérieurs
- les entreprises privées assujetties et les établissements public à caractère industriel et commercial (EPIC) employant au minimum 20 salariés et non plus 10.
- l'extension de l'obligation d'emploi au secteur public en différenciant le calcul de décompte des unités en faveur du secteur privé.
- Les différentes possibilités de répondre à cette obligation de résultats sont les suivantes : embaucher des travailleurs handicapés à hauteur de 6 %, passer des contrats de sous-traitance avec le secteur protégé (50 % maximum de leur obligation), signer un accord de branche reprenant au minimum les deux premières possibilités, payer une contribution à l'Association de GEstion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH).

1.2.3 Les équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR)

La mission d'un CAT est de préparer à un emploi en entreprise lorsque la personne en a les possibilités. Cette mission est complétée par un dispositif d'insertion institué dans la loi du 30.06.75 et représenté par l'ANPE et les EPSR. Le décret du 25.01.78 précise le rôle de ces équipes : « elles accompagnent, guident, soutiennent la personne handicapée dans ses efforts et ses démarches à toutes les étapes du processus de rééducation et de reclassement professionnel et vérifient périodiquement les conditions dans lesquelles se réalise l'insertion des personnes suivies .Elles doivent se charger des travailleurs handicapés les plus lourds dont l'action de placement nécessite une préparation de l'entreprise et du travailleur qui peut durer quelques mois et un suivi au sein de l'entreprise et de l'environnement social du travailleur ». Ce partenariat CAT-EPSR favorise la complémentarité et facilite le passage de relais permettant aux intéressés de sortir des CAT. Les EPSR accueillent des personnes reconnues travailleurs handicapés orientées vers le milieu protégé et celles orientées vers le secteur ordinaire ayant besoin d'un accompagnement et ne pouvant s'adresser directement à l'ANPE. Cette articulation est devenue difficile, l'évolution du dispositif global d'insertion professionnelle des personnes handicapées a entraîné un changement dans la prise en compte des travailleurs de CAT.

1.2.4 La place accordée au secteur de travail protégé dans le nouveau paysage

Le secteur protégé n'a pas été oublié dans l'élaboration des textes législatifs régissant les plans départementaux d'insertion des travailleurs handicapés (PDITH), dans la réalité, qu'en est-il ?

Les PDITH ont été initiés par décision du Conseil des ministres en 1991 dans le cadre d'un plan pour l'emploi des personnes handicapées. Ils correspondent à la nécessité de développer et de coordonner les différentes actions pour l'emploi et le maintien dans l'emploi. Des priorités ont été fixées, telles que faire progresser le taux actuel d'emploi de 4 %, améliorer l'accompagnement individualisé, augmenter l'effort de formation qualifiante, développer l'apprentissage et l'alternance, et mieux assurer la complémentarité entre le milieu ordinaire et le milieu protégé. La direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle (DDTEFP) et l'AGEFIPH ont décidé conjointement la mise en œuvre de ce dispositif sur le département des Hauts de Seine en 1997. Ce PDITH a pris le nom de « ATHOS » - « Tous pour un, l'emploi pour tous » - Une charte signée le 11.04.97 a engagé aux côtés de ces 2 partenaires, la préfecture, le conseil général, l'ANPE et l'union patronale. Le ministère de l'emploi et de la solidarité mobilise prioritairement ses crédits de droit commun pour le financement des actions dans le cadre des mesures d'accès à l'emploi et de formation, l'AGEFIPH mobilise de façon complémentaire les mesures de son programme annuel et de son programme exceptionnel.

Mieux assurer la complémentarité entre le milieu protégé et le milieu ordinaire est une priorité énoncée par l'Etat : dans la note d'orientation de 1998 relative aux PDITH, la mise en œuvre de ces derniers doit inclure le rapprochement des entreprises avec le milieu protégé. Ils doivent avoir une action sur les flux d'entrée et de sortie du milieu protégé. Cette complémentarité n'a pas été prise en compte dans l'élaboration de ATHOS, elle ne semble pas exclue définitivement mais elle n'est pas considérée comme prioritaire. Les travailleurs handicapés admis dans les CAT souhaitant s'insérer en entreprise ne peuvent plus être accompagnés par les EPSR et les OIP inscrites dans le réseau CAP Emploi du PDITH de ce département. Dans d'autres régions de France, par exemple à Epernay ou encore à Tours, cet axe est opérationnel dans les PDITH.

Dans ce contexte, une question se pose : comment s'articule l'existence du CAT Vivre et son projet d'établissement ?

1.3 - LE CAT VIVRE : UN TREMPLIN POUR L'INSERTION

L'établissement a été créé à partir d'une section de 5 places de CAT annexée à un autre établissement de la même association ; un centre de réadaptation sociale et professionnelle.

Un arrêté n°82-234 du 27 avril 1982 a autorisé la création d'un CAT de 40 places, d'une part par transfert des 5 places de la section CAT et d'autre part par la création de 35 places nouvelles. Ce CAT a ouvert dans l'esprit d'intégration exprimé dans la loi de 1975. « Le détour (par le secteur protégé) va-t-il contribuer au retour (en milieu ordinaire) ? »¹⁷ c'est la question sur laquelle se fonde le projet d'établissement.

1.3.1 Le projet d'établissement

La convention entre le Préfet des Hauts de Seine et le Président de l'Association mentionne que « ce CAT accueille des bénéficiaires de l'aide sociale, adultes handicapés des 2 sexes ayant une potentialité de travail et capables d'apprentissage, aptes et intéressés par les familles professionnelles existantes au CAT, ayant possibilité après évolution, d'accéder à un travail en milieu ordinaire dans un délai de l'ordre de 3 ans. Ces adultes lui seront adressés dans les conditions réglementaires par la COTOREP ».

La mission d'insertion ou de réinsertion socio-professionnelle est le point central de tous les établissements de l'Association Vivre. Cette dernière a été créée par des professionnels du secteur sanitaire et social dans les années 40 pour aider des personnes tuberculeuses à reprendre le chemin du travail. Par la suite, elle a élargi son champ d'action au niveau des publics accueillis (personnes relevant de tout type de handicap) et des services rendus (création d'un centre de formation professionnelle, d'un centre de réadaptation sociale et professionnelle, d'un CAT, d'un centre d'hébergement et de réinsertion sociale...). Une des valeurs associatives est de, avec et autour de la personne, constituer un maillage social facilitant une insertion professionnelle.

Le CAT Vivre propose aux personnes admises de construire avec elles un projet d'insertion socio-professionnelle. Le parcours au CAT a une durée limitée, en moyenne 5-6 ans. La durée prévue à l'origine (3 ans) s'est avérée trop courte pour mener à bien le projet. Le CAT se définit comme un tremplin soit vers un emploi dans une entreprise, soit vers un emploi dans une autre structure de travail protégé. Une sortie quelle qu'elle soit aura lieu. Le CAT, « par sa fonction de transition doit permettre à une personne, à partir de sa situation présente, de nourrir la perspective de réalisation d'une situation future progrediente. La limitation du séjour préside à la structuration des étapes repérées pour y parvenir ».¹⁸

¹⁷ STIKER Henri-Jacques, op cit note 2 p.101

¹⁸ D'HEILLY Hughes – SORRIAUX Jean-Philippe, *De l'insertion à l'autonomie – quelle réalité pour les malades mentaux*, éditions Eres, Pratiques du champ social, novembre 1995, p.144

La prestation offerte concerne l'accueil, la mise au travail, la transmission de savoirs professionnels et sociaux, la préparation à un futur emploi dans une entreprise, dans un atelier protégé ou dans un autre CAT par l'intermédiaire de plusieurs outils dont des activités professionnelles : l'entretien d'espaces verts – la floriculture – la décoration florale – la restauration de collectivité. Le choix des activités professionnelles a été fait selon 3 critères qui se sont révélés pertinents : des métiers compatibles avec les difficultés rencontrées par les personnes accueillies permettant une progression pédagogique et une identité professionnelle, des métiers dont la plus value économique permet d'assurer l'équilibre financier tout en dégagant du temps afin de favoriser les actions autres que professionnelles, notamment les stages de formation continue, des métiers porteur d'emplois pour rester en cohérence avec le projet d'insertion proposé.

1.3.2 Les publics : 60 personnes accueillies

Nous accueillons 60 personnes constituant un ensemble hétérogène qui se décline de la manière suivante. Toutes les personnes sont reconnues travailleurs handicapés par la COTOREP, orientées vers le secteur de travail protégé, plus précisément vers un centre d'aide par le travail, par cette commission. 90 % d'entre elles relèvent de la maladie mentale (manifestations au moment de l'adolescence ou de la petite enfance), les autres personnes présentent une déficience intellectuelle ou une fragilité psychologique liée à une inadaptation sociale. Nous accueillons des hommes et des femmes âgés de 18 à 35 ans à l'admission. Une majorité masculine apparaît en lien avec les activités professionnelles proposées, notamment l'entretien d'espaces verts. Le handicap des personnes est compatible avec les activités de travail proposées. Certaines ont une expérience de travail antérieure en CAT ou en milieu ordinaire (souvent des emplois courts et successifs entrecoupés de périodes d'inactivité, d'hospitalisation), certaines n'ont jamais travaillé. Le niveau scolaire varie entre des personnes qui ne savent ni lire, ni écrire à des personnes du niveau CAP ou plus. La majorité se situe au niveau Vbis (niveau CM2). L'établissement n'étant pas sectorisé, les personnes sont domiciliées dans toute l'Île de France. Les travailleurs possèdent une relative autonomie sociale notamment au niveau des déplacements. Nous n'avons pas de structure d'hébergement, de ce fait ils viennent par leurs propres moyens. Très souvent, au début de leur séjour, les travailleurs ne sont pas autonomes dans les transports en commun, ils ne connaissent qu'un seul trajet, celui de leur domicile à leur lieu de travail. Au cours de leur parcours au CAT, l'équipe développera avec eux cette capacité. Les personnes admises ont fréquenté le circuit de l'éducation nationale (scolarité ordinaire, SES, SEGPA...), de l'éducation spécialisée (IME, IMPro, centres de formation spécialisés...). 1/3 a été hospitalisé en hôpital psychiatrique pour des séjours allant d'une semaine à plusieurs

années, la majorité a un suivi à l'extérieur de l'établissement : suivi médical, psychologique, thérapeutique, et suit un traitement médicamenteux. Les travailleurs vivent dans leur famille, en foyer éducatif, en foyer de post-cure, en appartement thérapeutique ou éducatif, en appartement indépendant. Une progression dans le projet professionnel est souvent le corrélaire à celle de l'habitat. 1/3 ont une mesure de protection juridique : tutelle, curatelle renforcée, curatelle simple (famille ou organisme tel que l'UDAF). 90 % sont célibataires, 6 sont mariés mais séparés, 5 vivent en couple, 4 travailleurs ont des enfants (élevés par la famille, placés en foyer ou en famille d'accueil). La majorité des familles dont nous accueillons les enfants se situent dans les catégories socio-professionnelles ouvriers – employés.

Les travailleurs nous sont adressés par les IME, les IMPro, les sections spécialisées de l'éducation nationale, le secteur psychiatrique (hospitalier et extra-hospitalier), le secteur social, la COTOREP, les missions alternance jeunes, les familles, le secteur de travail protégé.

1.3.3 Le personnel : une équipe pluridisciplinaire

Pour assurer sa mission, le CAT s'est doté d'une équipe pluridisciplinaire (tableau du personnel et organigramme : annexe 1) avec une dominante de moniteurs d'atelier. Ces derniers sont recrutés sur leur diplôme technique (CAP, BEP, Bac professionnel, BTS) et leur expérience professionnelle minimum de 3 à 5 ans en entreprise (fonction de leur niveau d'études). Il n'existe pas de formation initiale au métier de moniteur d'atelier mais seulement en cours d'emploi. C'est la particularité, la difficulté et en même temps la richesse des CAT. Dans ce CAT, ils sont recrutés sur leur expérience professionnelle en lien avec l'activité qu'ils vont animer (ex : jardinier devenant moniteur d'entretien d'espaces verts). Dans certains établissements, cette relation est moins évidente surtout pour les CAT qui proposent des ateliers de conditionnement, de routage..

Le rôle d'une chargée d'aide à l'insertion repose sur l'organisation spécifique pour favoriser l'insertion. Elle aide le travailleur à préciser ses désirs, à les concrétiser. Elle favorise l'articulation autour des projets individualisés au CAT et les acteurs extérieurs, notamment l'entreprise. Ce professionnel représente la sortie pour les travailleurs qui repèrent cette fonction très vite à leur arrivée.

L'équipe est composée de 16 personnes représentant 13,52 ETP. Le ratio d'encadrement actuel est égal à 0,22. Il est plus élevé que la moyenne départementale 0,207 indiquée sur les tableaux de bord de l'année 1998 et que la moyenne sur la France

égale à 0,197. Le coût moyen annuel par place dans un centre d'aide par le travail en 1998 est égal à 67 252 francs¹⁹, notre coût annuel pour la même année s'élève à 82 524 francs.

Au niveau de l'ancienneté, l'équipe se répartit de manière intéressante permettant d'asseoir le fondement du projet de l'établissement, les valeurs défendues et introduisant un dynamisme induit par l'arrivée de nouveaux salariés.

> 15 ans	9 à 15 ans	5 à 8 ans	2 à 4 ans	1 an ou moins
2	5	1	5	3

La majorité du personnel n'a pas travaillé dans le secteur de travail protégé : une expérience antérieure auprès de personnes handicapées est effective pour 4 personnes (1 moniteur – le directeur – le psychiatre – la chargée d'aide à l'insertion).

En fonction de ces éléments, à chaque embauche d'un nouveau salarié, le directeur précise la mission de ce type de structure et le projet d'insertion en milieu ordinaire proposé, projet qui n'existe pas dans tous les CAT. S'appuyer sur l'aide apportée par l'équipe pluridisciplinaire et sur l'expérience des personnels plus anciens permet aux moniteurs d'adopter une distance professionnelle vis à vis des travailleurs tout en étant proches d'eux. Cette attitude leur est parfois difficile à appréhender dans la mesure où ils sont confrontés à un double message, ils sont techniciens et en même temps il leur est demandé d'être des travailleurs sociaux.

La proposition de sessions de formation continue ou en cours d'emploi (formation d'éducateur technique spécialisé) lorsque cela est possible favorise l'acquisition de connaissances nécessaires à l'application du projet institutionnel. Un tableau des départs en formation depuis 1997 illustre la volonté du directeur d'optimiser les compétences de son personnel.

1997	1998	1999	2000
5 sur 12 salariés dont 1 moniteur en formation ETS	4 sur 12 salariés	5 sur 12 salariés	6 sur 14 salariés dont la resp.pédag. en formation CAFDES

Dans la même logique, le directeur encourage l'inscription à des colloques pour permettre une prise de distance avec le quotidien du CAT et pour être informé des expériences d'autrui et en faire profiter l'équipe par un compte-rendu lors des réunions institutionnelles. Cette

¹⁹ op.cit, note 5

restitution est souvent négligée par l'ensemble de l'équipe en lien avec l'existence de problèmes considérés comme urgents à traiter. Les réunions institutionnelles sont au nombre de deux par semaine d'une heure chacune et une demi-journée de réflexion de quatre heures par mois. Les travailleurs ne sont pas présents dans l'établissement à ces moments là.

Toute l'équipe participe à ce temps d'échanges collectifs en dehors d'une réunion hebdomadaire où le psychiatre est absent. L'objet de cette réunion concerne l'organisation du travail sur les chantiers ou dans les ateliers. La deuxième réunion a pour but d'évoquer la situation des travailleurs, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'établissement (travailleurs en stage, en détachement, en formation..). L'ensemble du personnel, sous l'éclairage du psychiatre, est attentif à développer les capacités des personnes handicapées en favorisant l'éclosion des potentiels et l'intégration des contraintes sociales et professionnelles tout en prenant en compte l'état psychologique du travailleur. Préoccupée par des questions perçues comme urgentes, l'équipe confond parfois l'objectif des deux réunions. Nous pouvons également constater que l'ordre du jour établi en début de réunions par un tour de table rapide est quelque fois bouleversé : chaque salarié annonce ce dont il veut parler, ensuite le directeur définit les priorités. Un salarié, confronté à une difficulté avec un travailleur, n'attend pas l'ordre des sujets à aborder, pris dans l'urgence d'exprimer son questionnement, son désarroi face à l'attitude d'un travailleur.

La demi journée mensuelle de réflexion est axée sur des thèmes plus généraux qui vont avoir une incidence sur le quotidien tels que par exemple, la notion d'évaluation et la construction d'outils, les activités de soutien du premier et du deuxième type, le handicap mental et la maladie mentale, le travail avec les familles ou encore la création d'un service d'insertion.

Un travail de partenariat en interne est préconisé, chacun a un rôle complémentaire de celui de l'autre. Ce travail préalable d'identification des rôles est indispensable pour ensuite aider les travailleurs à repérer les fonctions de chaque membre de l'équipe d'encadrement afin qu'ils adressent leurs demandes à la « bonne personne » (le médecin, la comptable, la secrétaire...). Cela favorisera leur insertion sociale et professionnelle en leur apprenant à cibler leurs demandes et les prépare à utiliser toutes les institutions au sens large du terme.

L'instauration d'un travail de liaison avec l'environnement est un axe prioritaire de la fonction d'un directeur afin de ne pas isoler l'établissement mais de l'inscrire dans le tissu social et économique. Le développement local que je définis comme une mise en réseau d'acteurs, réseau à mettre en place et à faire vivre, supposant une mutualisation de moyens et de compétences a comme objectif premier l'intérêt pour les travailleurs admis au CAT. Tous les acteurs sont concernés par un des aspects de la personne. L'intégration individuelle et institutionnelle est vécue par l'équipe comme vecteur d'une reconnaissance provenant de l'extérieur.

Le turn-over des travailleurs handicapés (10-12 par an) en lien direct avec la durée limitée du séjour et le projet d'insertion proposé, déséquilibre en permanence l'effectif. Les travailleurs aboutissant dans leur projet ont acquis des compétences techniques et sociales, leur départ perturbe la capacité productive de l'établissement. Il faudra de nombreux mois avant que les nouveaux ne soient réellement opérationnels alors que les clients attendent le même résultat dans les prestations. Cet effet productif pourrait agir comme un frein à la sortie du milieu protégé. L'adhésion des moniteurs d'ateliers au projet d'établissement autorise cette recherche constante d'équilibre entre les différents niveaux de compétence, le respect des progressions individuelles, la prise en compte de l'état psychique des travailleurs, les départs des travailleurs, la production à assurer (par exemple, en 1999, 8 travailleurs sont sortis pour un autre emploi, 4 dans un autre CAT, 4 dans une entreprise, par ailleurs, 13 candidats sont entrés). Pour faciliter cette adhésion, les moniteurs d'atelier participent aux moments clés des parcours d'insertion (commission d'admission et de sorties, mises au point annuelles...) et aux rencontres avec les partenaires concernant les travailleurs inscrits dans leur équipe (échanges avec les parents, les équipes éducatives, médicales...). Ce flux de travailleurs a une incidence sur l'ensemble de l'équipe d'encadrement (suivi administratif, procédure d'admission, processus de sortie...)

Par ailleurs, l'augmentation de la capacité d'accueil passant de 40 à 60 travailleurs a modifié quelque peu l'ambiance de travail. Les moniteurs étaient habitués à encadrer 6 à 8 travailleurs, actuellement, les équipes avoisinent plutôt 9-10 personnes dans des locaux devenus trop étroits malgré une externalisation des activités : l'équipe restauration est installée dans le restaurant d'un établissement voisin de l'association, l'équipe floriculture est intégrée sur le site d'une faculté avec qui un partenariat a été conclu. L'atelier décoration florale occupe des locaux à 100 mètres du CAT, les équipes d'espaces verts partent sur les chantiers à l'extérieur avec des véhicules de 9 places alors que parfois ils sont 11 avec le moniteur : 2 travailleurs doivent les rejoindre en transport en commun, l'organisation du travail s'en ressent.

Ces différents sites surprennent nos visiteurs (candidats, parents...) qui s'attendent à voir des personnes handicapées travailler dans les locaux, ce qui est la pratique habituelle des structures de travail protégé. Cette disparité de lieux a entraîné une organisation de la vie du CAT qui prend en compte des temps de regroupement pour l'ensemble des travailleurs et explique l'existence de 2 réunions hebdomadaires pour l'équipe d'encadrement. L'augmentation des effectifs par équipe a complexifié l'organisation du travail et a engendré des tensions au sein des équipes de travailleurs et des moniteurs. Une recherche d'un détachement collectif (groupe de 6-8 travailleurs encadrés par un moniteur (à embaucher), intégré parmi les salariés d'une entreprise) qui doit aboutir prochainement permettra de désengorger les équipes et de retrouver sûrement un climat plus détendu. L'équipe

d'encadrement accompagne actuellement 60 travailleurs dans leur démarche d'insertion en privilégiant l'individualisation sans exclure l'apprentissage de l'exercice collectif de la démocratie.

1.3.4 La construction d'un parcours individualisé

Notre postulat est de s'adresser aux candidats comme premier interlocuteur qui s'accompagne d'un travail de liaison avec les familles, l'environnement social, éducatif, psychiatrique lorsqu'ils sont présents aux rendez-vous d'admission. Les courriers sont envoyés nominativement aux candidats. Si les familles sont présentes, elle sont reçues par le directeur et le psychiatre. La procédure d'admission mise en place permet de déterminer la demande du candidat (qui est demandeur ? lui, sa famille, est-ce une demande de travail ?...) et d'évaluer si l'intéressé dispose de potentialités suffisamment dynamiques pour lui permettre d'utiliser le projet d'établissement. Elle permet également d'apprécier le degré de stabilité sociale et psychique. Les critères d'admission sont quelque peu différents de certains CAT en lien avec le projet d'insertion. Ils concernent le repérage de l'identité du demandeur, une limite d'âge de 35 ans à l'entrée, le choix d'une activité professionnelle et non en fonction d'une proximité géographique, le souhait du candidat de travailler par la suite en entreprise (« chez un patron » est une expression souvent employée par les candidats). Le dernier critère est la recherche d'un potentiel et d'une motivation qui laissent penser que des acquisitions professionnelles et un développement de l'autonomie sont possibles. Nous ne cherchons pas chez les candidats des capacités effectives de travail mais un potentiel et leur capacité d'apprentissage de gestes professionnels. Le temps de l'admission (stage d'admission de 4 semaines, période d'essai de 1 à 3 mois) (annexe 2) permet à la personne handicapée de se rendre compte si ce CAT peut être une réponse à sa situation et à ses aspirations et de vérifier son intérêt pour l'activité professionnelle choisie à son entrée. Il permet également à l'équipe d'encadrement d'évaluer les potentialités de la personne. Un écart existe entre le nombre de demandes d'admission reçues et le nombre de travailleurs embauchés (étude des dossiers 1995-2000 de la réception de la demande à l'embauche définitive : annexe 3).

Un parcours d'insertion se construit par étapes. Une part active de tous (équipe d'encadrement, travailleur, environnement) est essentielle. Un des rôles du directeur est que chaque membre de l'équipe apporte sa compétence dans sa fonction qui va permettre au travailleur de s'inscrire dans ce travail collectif. Mettre nos observations en commun, identifier les problématiques, en discuter permet de prendre de la distance, d'aborder la personne différemment et d'objectiver la situation permettant au travailleur de relancer sa trajectoire. Chaque parcours est individualisé en fonction des possibilités, des souhaits et

des rythmes de chacun. Dans la construction de ce parcours, des outils obligatoires et communs sont définis : en voici 3 exemples :

- *les mises au point annuelles* en présence du travailleur, de son moniteur, du chargé d'aide à l'insertion et du directeur : c'est un temps pour dérouler l'année écoulée ponctuant les points forts et les points faibles et permettant de se fixer un ou des objectifs pour l'année suivante.

- *la formation-emploi* : c'est un lieu de parole par groupes de travailleurs animé par un moniteur d'atelier et la chargée d'aide à l'insertion, responsable pédagogique qui a lieu une fois par mois. L'objectif est de permettre aux travailleurs de se situer au CAT pour mieux se situer plus tard en entreprise, c'est-à-dire de comprendre leur situation professionnelle et la différencier de celle qu'ils rencontreront en entreprise. L'objectif est également de les « rendre curieux », de se poser des questions, de nous poser des questions. Une citation de Sénèque illustre cette action « si un navigateur ne sait pas vers quel port il se dirige, ni dans quel port il se situe, aucun vent ne lui sera favorable ».

- *les activités extra-professionnelles* : nous proposons des activités choisies par les travailleurs ou leurs moniteurs pour les inciter à prendre en compte leur vie personnelle et extérieure au CAT. L'objectif est de leur montrer ce qui existe dans la vie sociale, culturelle, sportive... pour qu'ils puissent le reproduire seuls.

D'autres outils ne sont pas obligatoires mais revêtent un tel intérêt que les travailleurs en sont demandeurs : en voici 3 exemples :

- *les stages en entreprise* : ils sont mis en place sur la demande des travailleurs après une préparation axée sur la réalité de cette demande, la définition du résultat attendu. Certains vont attendre 1 an pour en faire la demande, d'autres 3 ans. Notre stratégie n'est pas une attente passive, nous essayons de la faire émerger.

- *les détachements individuels en entreprise* : ils sont réalisés sur la demande des travailleurs ou sur proposition de l'équipe. C'est un autre palier d'insertion destiné à des travailleurs qui peuvent se confronter à une situation de travail plus exigeante (une facture pour le travail effectué est adressée à l'entreprise) se rapprochant d'une situation de salarié.

- *les sessions de formation continue* : elles sont animées par des organismes de formation. Nous proposons des thèmes axés sur le versant social (gestion de budget, gérer sa vie quotidienne, apprendre à cuisiner, expression et communication...). Cette action est calquée sur la procédure de formation destinée au personnel d'encadrement.

D'autres actions de soutien sont proposées par l'établissement optimisant un projet d'insertion s'appuyant sur des compétences techniques et sociales ainsi qu'un mieux-être psychologique :

- *le relais pour la mise en place d'un suivi thérapeutique à l'extérieur* avec l'aide du psychiatre de l'établissement qui assure un travail de liaison avec le secteur psychiatrique

- *les rencontres avec les équipes éducatives, les familles...*: elles sont réalisées à partir de la demande des intéressés ou sur proposition de l'équipe. Une rencontre n'a lieu que si le travailleur en est d'accord sauf dans certains cas où j'impose cet entretien si nous avons le sentiment par exemple que les parents freinent le projet d'insertion de leurs enfants. Nous offrons des opportunités de rencontres permettant au travailleur de partager avec ses proches, l'évolution dans son projet, la participation qu'il attend d'eux. Il arrive souvent qu'un dialogue s'instaure entre le travailleur et sa famille au cours de ces rencontres, possible par l'existence d'un tiers : le CAT. Les discussions sur le vécu du quotidien, les outils d'insertion que leur enfant a utilisé ou peut demander pour baliser la construction de son projet autorisent une dédramatisation du futur et un encouragement à sa réalisation.

Un parcours d'insertion, c'est proposer aux travailleurs un cadre dans lequel la notion de temps est présente (5-6 ans dans l'établissement). «C'est ce temps fixé d'emblée qui préside à la structuration des étapes repérées pour parvenir à la réalisation de son projet.»²⁰

Ce cadre doit être perméable et autoriser des liens avec le milieu de vie ambiant pour développer toutes les actions complémentaires concourant à la notion d'insertion.

1.3.5 La concrétisation du parcours au CAT : la sortie

La décision d'une sortie se situe fréquemment au cours de la 4^{ème} année. Ce moment est très variable, il est individuel, fonction de l'investissement dans le travail, la maturation du projet... La demande de sortie émane le plus souvent du travailleur qui profite de sa mise au point annuelle pour l'évoquer. Lorsqu'une sortie est décidée, une rencontre est prévue avec l'intéressé, son moniteur, la responsable pédagogique et le directeur pour officialiser cette étape du projet inaugurant la suite : la préparation à la sortie et la recherche d'un emploi dans une entreprise ou dans un autre CAT. Une rencontre avec l'environnement proche du travailleur est envisagée, elle n'est pas systématisée.

La préparation à la sortie, prise en charge de manière plus spécifique par la chargée d'aide à l'insertion, débute par des discussions sur le parcours au CAT, sur l'après CAT à travers ce que le travailleur imagine, projette sur cet ailleurs ainsi que les inconvénients et les avantages qu'il pourrait tirer d'un emploi hors du secteur protégé qui lui sont très personnels

²⁰ - op cit, note 18, p. 145

(reconnaissance sociale, statut de salarié, position différente dans sa famille, salaire supérieur, exigences de travail plus importantes, travail proposé en entreprise moins valorisant.....). Cette préparation se poursuit par une familiarisation aux techniques de recherche d'emploi basée au préalable sur l'élaboration d'un profil de poste dans l'emploi projeté et la construction d'un C.V. L'élaboration d'un C.V. est un moment délicat par le retour dans le passé qui est souvent parsemé de ruptures, d'hospitalisations, d'un vécu d'échec scolaire... pour arriver au présent. Le C.V. devient un témoin de son évolution dans le temps. Pour cela, il faut laisser les angoisses resurgir, les questions anciennes refaire surface, les rassurer, mesurer avec eux le temps écoulé. L'objectif à travers les échanges autour du C.V est de permettre à la personne un réinvestissement progressif de son passé.

La recherche d'emploi, étape suivante, est réalisée par l'intéressé. Parfois le CAT est plus présent, en contact direct avec l'employeur ou en appuyant la candidature par une lettre d'accompagnement. Tout dépend de la personne, chaque préparation est individualisée en fonction des possibilités et des souhaits de chacun. Auprès de l'équipe, j'insiste sur le fait que cette étape engendre des passages difficiles (ambivalence, recul, désir de sortir....) qui ont une répercussion sur le travail fourni au quotidien au CAT. Ils émergent quelque temps après la décision de sortie, au moment où la sortie devient effective. Nous devons les respecter pour qu'un projet d'insertion puisse se concrétiser. Pour certains travailleurs, cette sortie ne peut être possible à investir qu'à l'état de projet. L'entrée dans une entreprise supprime une certaine protection et représente un risque. Notre travail consiste à rendre ce risque accessible et acceptable pour l'intéressé.

Lorsqu'une sortie se concrétise, nous proposons au travailleur un « pot de départ » qui a l'avantage en dehors de l'aspect festif, de conclure une étape pour lui et pour témoigner auprès de ses collègues qu'un emploi est possible que ce soit dans une entreprise ou dans un autre CAT. Pour certains travailleurs, une insertion en secteur protégé de façon durable correspond mieux à leur situation ou à leurs aspirations. Une sortie vers l'entreprise peut être prématurée au terme du séjour dans ce CAT sans pour cela abandonner ce projet dans un futur plus éloigné. La moyenne du parcours vers une sortie en milieu ordinaire est de 5-6 ans, celle vers une sortie en milieu protégé se situe autour de 6-7 ans. La personne embauchée par une entreprise, devient sortante de notre établissement, nous maintenons sa place le temps de la période d'essai et nous passons, lorsque cela est possible le relais à d'autres équipes pour assurer le suivi dans l'emploi. La porte du CAT reste « entrouverte » pour un éventuel retour au CAT.

1.4 - LE SUIVI DANS L'EMPLOI : UNE CONDITION OPTIMUM

Lorsqu'un travailleur du CAT devient salarié dans une entreprise, un suivi dans l'emploi favorise le cheminement de son insertion vers son intégration en milieu de vie commun. L'évolution des dispositifs d'insertion entrave le passage de relais entre le CAT et les EPSR pour assurer ce suivi.

1.4.1 Le relais devenu difficile avec les dispositifs d'insertion

Le dispositif d'insertion destiné aux personnes reconnues travailleurs handicapés, prévu dans la loi du 30.06.75 n°75-534, dans l'article 14, se compose des EPSR. « Elles accompagnent, guident, soutiennent la personne handicapée dans ses efforts et ses démarches à toutes les étapes du processus de rééducation et de reclassement professionnel et vérifient périodiquement les conditions dans lesquelles se réalise l'insertion des personnes suivies ». Cette mission s'articule avec celle du CAT et illustre la complémentarité nécessaire au respect de la place de la personne handicapée, citoyen acteur, social, économique. L'expérience de cette articulation CAT – EPSR pendant quelques années confirme l'importance de la continuité, dans le souci d'une cohérence de l'action auprès de l'utilisateur.

La convention Etat - AGEFIPH signée en 1998 modifie le paysage. Les EPSR privées et les organismes d'insertion professionnelle sont financés dorénavant par ce fonds de gestion : une nouvelle relation par le biais des contrats d'objectifs impose une obligation de résultats. Dans l'esprit de ce Fonds, l'insertion doit avoir des résultats quantitatifs. De ce fait, le public le plus facilement « insérable » est prioritaire, cela concerne les personnes orientées par la COTOREP vers le milieu ordinaire. Ce mouvement de sélection provoque la non prise en compte des travailleurs du secteur protégé par le dispositif. Parallèlement, les textes réglementaires prônent l'intégration en milieu ordinaire à chaque fois que cela est possible et incitent les CAT à augmenter leur taux de départ vers l'entreprise. L'évolution des EPSR a cloisonné le secteur protégé et le secteur ordinaire : le rapprochement entre ces 2 secteurs est pourtant inscrit dans les axes de construction des plans départementaux d'insertion des travailleurs handicapés. Face à cette situation, nous avons décidé d'assurer le suivi et de ce fait, la mission de ce CAT s'est élargie.

1.4.2 Le suivi assuré en interne : prolongation de la mission du CAT

Que devient la pertinence du projet d'établissement si la préparation en interne risque d'être invalidée par l'absence d'un suivi favorisant la finalisation ? La sortie du secteur protégé et l'embauche dans une entreprise ne sont que les premiers pas d'une insertion.

Ma stratégie « se décline à l'externe en fonction des enjeux du secteur et de la politique sociale en vigueur mais aussi à l'interne en fonction des compétences disponibles »²¹. Face à ce manque de passerelle milieu protégé-milieu ordinaire, j'ai proposé à l'équipe de prendre en compte ce suivi par une solution interne. L'équipe d'encadrement a été favorable et s'est posée la question suivante : quelle cohérence pour les travailleurs handicapés si nous leur ouvrons la voie de l'intégration en milieu ordinaire et d'une participation sociale active, si nous leur proposons la construction d'un parcours d'insertion inachevé ?

Un travail de réflexion au sein de l'équipe a permis de dégager de nombreux intérêts dans la proposition d'un suivi aux travailleurs sortants du CAT : en dehors de la primauté que revêt le soutien apporté aux personnes handicapées dans leur nouvelle situation, ce suivi présente un intérêt pour l'équipe d'encadrement afin d'éviter le risque d'invalider toute la préparation réalisée en amont. Par ailleurs, les parents seraient plus favorables à l'accès en milieu ordinaire en étant rassurés par la proposition d'une suite dans la prise en charge. Ils soutiendraient plus facilement les intéressés en les encourageant dans leur projet d'insertion. Un autre intérêt existe pour les entreprises qui ont fait la démarche d'embaucher ou qui hésitent à recruter un travailleur handicapé ne correspondant pas à la représentation fréquente du handicap (fauteuil roulant, non voyant...).

Suite à ce travail de réflexion, nous avons mis en place des possibilités de rencontres destinées aux travailleurs sortants pour que le CAT reste un lieu où les intéressés peuvent discuter de leur nouvelle situation, recommencer une recherche d'emploi. Des rencontres sont également prévues au sein de l'entreprise en collaboration avec les collègues et les responsables.

Assurer un suivi est un élément essentiel pour qu'une insertion se maintienne dans la durée en lien également avec la nature du handicap (trajectoire fluctuante des personnes handicapées par maladie mentale), la situation du marché de l'emploi qui comporte un risque de discontinuité dans les emplois, pas toujours compatible avec la difficulté des intéressés à appréhender le changement.

L'histoire d'un ancien travailleur du CAT, Xavier, illustre cette problématique : Xavier est sorti du CAT en 1992 suite à une embauche sur un poste d'aide-jardinier. Par la suite, il a souhaité retravailler auprès des chevaux. Il a bénéficié d'un poste de palefrenier dans un

²¹ - **MIRAMON Jean-marie**, *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, 1996, p.39

haras situé dans le département du Val d'Oise (95) qui lui offrait également une solution d'hébergement sur place. Le suivi concernait Xavier et non ce nouvel employeur selon son souhait. Les premières années se sont bien passées, nous avons perdu sa trace. Le suivi s'est estompé dans le temps laissant place à une autonomie complète de la personne. Quelques années plus tard, Xavier nous a téléphoné pour nous demander de l'aider à trouver un autre emploi qui le rapprocherait de sa sœur (sa seule famille) domiciliée dans l'Essonne (91). Nous avons rencontré Xavier pour évaluer la situation et l'accompagner dans une prise en charge par le dispositif d'insertion dont les EPSR en sont une illustration. La réticence de Xavier de s'adresser à une autre équipe et le refus de l'EPSR d'accompagner une personne domiciliée dans le 95 souhaitant travailler dans un autre département ont été manifestes. De plus, la recherche d'un emploi devait s'accompagner d'une recherche de logement. Lors des rencontres avec Xavier, nous avons constaté que le rapprochement familial n'était pas la seule motivation. Sa situation professionnelle se dégradait, il se sentait isolé, son emploi du temps semblait malléable du fait qu'il habitait sur place, un problème d'alcool était présent. Son employeur l'a menacé d'un licenciement s'il était à nouveau ivre pendant son temps de travail. Xavier souhaitait quitter son emploi mais pas de cette façon : « je veux partir mais bien ». Il exprimait une peur de succomber encore plus à l'alcool face à un isolement et à un environnement dangereux : vol de sa mobylette, racket dans le café du village, agression physique. Lors de cette dernière, il a perdu sa prothèse dentaire : au cours de son parcours au CAT, avec l'aide de son assistante sociale de l'époque, nous avons réussi à le convaincre d'aller voir un dentiste et obtenir un financement pour une prothèse. Cela a été une étape importante qui a eu des effets positifs sur sa personne, sa présentation, sa confiance et dans l'aboutissement de son projet d'insertion.

A l'occasion de plusieurs rencontres, nous avons mis en place un relais avec un centre d'alcoologie, des échanges avec sa sœur qui a accepté d'héberger son frère temporairement, un relais avec le service social du domicile de sa sœur pour trouver une solution d'hébergement. Nous avons accompagné Xavier avec l'aide de l'ANPE dans une autre recherche d'emploi qui s'est conclue quelques mois après par une embauche dans un haras de l'Essonne sur la base d'un contrat aidé (contrat initiative emploi) à durée indéterminée sur un poste de palefrenier-aide jardinier. Les contacts avec l'employeur ont permis d'instaurer une confiance favorisant l'insertion professionnelle de Xavier qui a retrouvé une certaine stabilité facilitée par un retour dans sa famille.

1.4.3 Les facteurs limitant ce suivi

Ce suivi par un salarié du CAT pris en charge pour combler un vide laissé par la désertion des EPSR dans l'accompagnement des travailleurs du secteur protégé devient difficile à

maintenir. Une double extension liée à un taux d'encadrement trop fort et à la politique nationale de créations de places de CAT a augmenté la capacité d'accueil. L'effectif est passé de 40 à 50 places en 1997 et l'année suivante à 60 places. Cette augmentation a entraîné une hausse du nombre de paliers d'insertion (stages, détachements individuels, stages de formation continue....), une demande croissante des travailleurs d'accéder à un emploi de droit commun (tableau des paliers d'insertion et des sorties de 1988 à 2002 : annexe 4). Le suivi des sortants de ce fait devenu plus conséquent risque de pénaliser la préparation des travailleurs encore admis au CAT : la préparation à un emploi représente notre mission première et centrale.

1.5 - LES DIFFERENTS SCENARIOS ETUDIES POUR ASSURER L'ACCOMPAGNEMENT SOCIO-PROFESSIONNEL

Devant la situation insatisfaisante au regard des travailleurs et de l'équipe d'encadrement, différents scénarios ont été étudiés :

1.5.1 Une réponse interne : augmenter l'effectif de l'équipe d'encadrement

Un poste supplémentaire pour assurer le suivi des travailleurs embauchés par les entreprises a été proposé au budget prévisionnel soumis à notre financeur. La DDASS a refusé cette proposition, elle ne s'inscrit pas dans la mission d'un CAT et donc ne relève pas de sa compétence.

Nous avons réfléchi à une autre possibilité interne, celle de financer ce poste par le budget commercial du CAT. Cette approche induit des incidences préjudiciables notamment le risque de mettre l'accent sur le niveau de production. La dualité d'un CAT, structure de travail et de soutien se doit d'être respectée. Accepter cette solution signifiait augmenter la production assurée par les travailleurs. Cet effet productif pourrait être un frein à la sortie des travailleurs « performants ». Par ailleurs, un suivi assuré par un membre de l'équipe ne facilite pas la séparation avec le secteur protégé. Un travail de distanciation et d'autonomisation sont nécessaires pour que la personne se positionne comme citoyen dans la sphère sociale et économique. Le CAT est vécu comme un lieu de ressources par les familles, comme un repère pour les travailleurs qui ont séjourné plusieurs années dans un lieu où une relation de confiance s'est instaurée. Le passage de relais, établi dans les années antérieures avec les EPSR était mis en place lors de la préparation de la sortie du CAT. Ces équipes intervenaient au moment de la recherche d'un emploi et suivaient les travailleurs devenus salariés dans une entreprise.

1.5.2 Une réponse partenariale

Si nous sommes confrontés aux limites de la vocation d'un CAT, d'autres équipes cherchent également une solution à cette situation. Les pouvoirs publics constatent que le secteur protégé n'exerce pas assez l'une de ses missions, celle d'être un lieu de transition vers le milieu ordinaire de travail. Dans la politique nationale pour l'emploi, Mme Aubry, ministre de l'emploi et de la solidarité, en 1997, fixait un objectif ambitieux de multiplier les sorties des établissements protégés et d'aboutir à un taux de sorties en milieu ordinaire de 4%. Le taux annuel de sorties vers le milieu ordinaire pour mon établissement peut être égal à 4 % mais il peut être de 0 ou de 50 % dans la mesure où nous respectons le rythme de chaque travailleur dans la construction de son projet. Ce taux de sortie doit s'analyser en fonction d'une moyenne sur plusieurs années.

S'associer pour construire un partenariat est une possibilité pour les directeurs de CAT de mettre en application cet objectif de 4% et de répondre aux préconisations des textes législatifs, notamment la loi de rénovation sociale et médico-sociale n° 2002-2 du 02.01.02 : « afin de favoriser la coordination des établissements et services, leur complémentarité et garantir la continuité des prises en charge et de l'accompagnement, notamment dans le cadre de réseaux sociaux ou médico-sociaux..., les établissements ou services ... peuvent conclure des conventions entre eux.... ». La construction d'un itinéraire d'insertion démarré par une préparation à l'emploi, se poursuivant par l'embauche et se consolidant dans la durée par la présence d'un suivi est un gage de réussite d'une insertion en milieu commun de vie.

« Insérer, c'est mobiliser l'ensemble des ressources et des moyens tant humains que matériels qui permettent de réussir dans la durée ». Cette affirmation de Dominique Dujardin et de Laurent Muller ²² est venue conforter la recherche de l'efficacité de la réponse au besoin, par la mobilisation d'une pluralité d'acteurs et de moyens.

Cette capitalisation des compétences de chacun est possible avec des CAT pour lesquels la question de l'insertion individuelle et de son suivi s'inscrit dans leurs préoccupations actuelles ou à venir. Ce partenariat est possible si les intérêts des uns et des autres sont satisfaits, s'il est utile à chacun.

L'étude de ces deux scénarios se conclut par le choix d'une réponse partenariale que je vais élaborer en tentant de cerner les enjeux de ce scénario qui sont d'ordre externe dans la mesure où elle nécessite la construction d'un travail collectif avec des professionnels de

²² **DUJARDIN Dominique – MULLER Laurent**, *Figures d'insertion : analyse de situations de travail de personnes handicapées mentales* – Programme européen Pic Emploi Horizon, CERIS, Université Marc Bloch, Strasbourg, février 1999, p.5

différentes institutions et d'ordre interne dans le sens où elle modifie un élément de notre pratique institutionnelle.

2 - DEUXIEME PARTIE : LES ENJEUX D'UNE REPONSE PARTENARIALE

Dans cette deuxième partie, je développerai le choix d'une forme de travail collectif que représente le partenariat ainsi que le cadre qui nous a permis de le construire. L'option choisie, la création d'un service d'insertion commun produit des effets dans chaque établissement dans la mesure où un nouveau mode de relation est instauré. « Le concept de partenariat prend forme quand il invite à pénétrer « le dedans » de l'acteur partenaire »²³. Ce postulat de R.G. Havelok et A.M. Huberman cité par Jean Clénet et Christian Gérard, est pris en compte dans ma volonté de promouvoir le changement auprès de mon équipe à partir du repérage des zones de résistances qu'il pourrait activer et d'un choix d'orientations stratégiques susceptibles de conduire l'équipe à trouver un intérêt à cette nouvelle pratique. La création d'un service d'insertion mutualisé, objet du partenariat, permettrait d'aboutir à un travail de réseau, terme utilisé dans sa notion de passage de relais. Accompagner le changement par la mise en œuvre d'un plan d'actions s'appuyant sur un management participatif facilitera des relations vers le réseau, qui je l'espère, perdureront au delà du partenariat. Dans ce projet, nous pourrions dire que le point de départ serait le partenariat pour arriver à un point d'arrivée, le travail en réseau.

2.1 - OPTION CHOISIE : LA CREATION D'UN SERVICE D'INSERTION COMMUN A PLUSIEURS ETABLISSEMENTS

2.1.1. L'opportunité du programme exceptionnel (PEX) de l'AGEFIPH

En septembre 2000, l'AGEFIPH avec la DDASS et la DDTEFP a invité toutes les structures de travail protégé de la région parisienne à se mobiliser pour monter des actions en vue de développer l'intégration professionnelle dans le cadre de son programme exceptionnel. Face

au constat du faible taux d'insertion en milieu ordinaire des travailleurs handicapés, l'AGEFIPH a souhaité financer une démarche d'élaboration de projets visant à favoriser cette insertion. Elle nous a indiqué que les projets présentés par des regroupements de structures et donc mutualisés seraient particulièrement appréciés. Une sélection des projets à partir d'une évaluation quantitative et qualitative a été annoncée dès le début aboutissant à l'acceptation du financement de quelques actions.

J'ai saisi cette opportunité qui correspond au souci de l'équipe d'optimiser l'insertion en milieu ordinaire des travailleurs handicapés de notre établissement, de rencontrer d'éventuels directeurs susceptibles de devenir des partenaires dans ce projet de création d'un service d'insertion commun à plusieurs établissements.

La méthodologie proposée par l'AGEFIPH et son chargé de mission, Henri Jacques Stiker s'apparente à une recherche-action consistant à analyser les pratiques de chacun et les réalités institutionnelles. Chaque groupe de travail par département est animé par des intervenants dont le rôle n'est pas de défendre les projets élaborés et proposés auprès de l'AGEFIPH mais de faciliter la réflexion. Chaque groupe fonctionne par atelier à raison de deux demi-journées et de trois journées de réflexion. Les animateurs sont garants de la méthode d'investigation et de production, ils rédigent à chaque séance un journal d'atelier qui reflète la dynamique de travail c'est-à-dire « qu'ils retracent le chemin de la construction d'une intelligence collective de situations posant problème et de la construction partagée de réponses » selon Bruno Adjignon, responsable de formation au collège coopératif de Montrouge, animateur du groupe de travail des Hauts de Seine. L'objectif de cet animateur est « de proposer une réflexion pour aider les équipes de professionnels à prévoir les moyens et les évolutions nécessaires pour être ou devenir des milieux de transition, susceptibles de procurer une valeur ajoutée au projet d'établissement ». L'analyse de nos pratiques doit aboutir à la production de projets d'amélioration ou de confortation de ce qui est déjà réalisé. En conclusion de ces ateliers, les propositions d'actions concrètes sont adressées à l'AGEFIPH pour être validées afin d'obtenir un financement.

Suite à la réunion de présentation par l'AGEFIPH, 7 professionnels représentant 4 CAT du département des Hauts de Seine sont venus à la première journée d'atelier. Un pourcentage faible au regard des 26 CAT et des 8 AP existants. Les professionnels sont des directeurs d'établissements, des moniteurs principaux d'atelier, des chargés d'insertion.

La méthode d'investigation de ce groupe s'est étayée dans un premier temps sur les multiples représentations liées à la question de l'insertion en milieu ordinaire par les différents acteurs que sont les travailleurs handicapés, leurs familles, le personnel des entreprises et celui des structures protégées. Un accord a été recherché sur une définition

²³ - **CLENET Jean, GERARD Christian**, *Partenariat et alternance en éducation, des pratiques à construire...* ? L'Harmattan, 1994, p.57, in **DHUME Fabrice**, *Du travail social au travail ensemble, le*

opérationnelle de l'insertion en milieu ordinaire. Suite à un temps consacré au repérage de ce qui se fait à l'intérieur de chaque établissement, une réflexion a été menée sur l'existence des enjeux que la notion d'insertion comporte et une analyse des points d'appui et des obstacles à lever dans chaque établissement pour intégrer une dynamique d'évolution en matière d'insertion vers l'entreprise.

Le groupe s'est positionné dans une dynamique d'élaboration de projets concertés si possible collectifs et mutualisés sans exclure la possibilité de projets individuels. Un constat a été fait par le groupe concernant la question du suivi des travailleurs handicapés qui accèdent au milieu ordinaire, constat qui a conduit à l'idée de créer un dispositif de suivi puisque les relais sont devenus difficiles voire impossibles avec les EPSR, les OIP représentant la panoplie des structures accompagnant les travailleurs handicapés orientés vers le milieu ordinaire par la COTOREP. Par ailleurs, certains CAT n'ont pas les moyens nécessaires à la mise en œuvre des suivis qui ne sont pas, comme nous l'avons vu, la mission centrale de ce type d'établissement. Une structure de suivi inter-établissements et extérieure à nos structures constituerait une interface rassurante pour les personnes handicapées, leurs familles, les entreprises et les équipes de CAT.

L'AGEFIPH dont les fonds proviennent des contributions versées par les entreprises dans le cadre de loi du 10.07.87 relative à l'emploi des personnes handicapées, finance des projets dont l'orientation est l'intégration professionnelle. Par ailleurs, elle finance le lancement des actions, il faut donc rechercher d'autres partenaires financiers pour assurer la pérennité des projets retenus. La représentation que le secteur protégé a de cette association est liée à la contrainte des contrats d'objectifs en terme de résultats quantitatifs à atteindre et au financement limité dans le temps. Ces deux éléments constituent un frein à l'engagement des structures médico-sociales dans des solutions financées par l'AGEFIPH. Ceci explique en partie la réticence des CAT à s'associer à ce programme exceptionnel (PEX) lancé par cette association. Rappelons que sur 26 CAT, 4 se sont mobilisés. Après un contact avec un certain nombre de directeurs, 2 attitudes sur l'approche de l'insertion s'observent :

- . certains pensent que l'insertion en milieu ordinaire n'est pas réaliste pour la population qu'ils reçoivent, que les travailleurs et leurs familles n'en sont pas demandeurs et ont « tout à perdre » en quittant la protection du secteur protégé.

- . d'autres ont déjà mis en place leur propre dispositif d'insertion (par la création d'un atelier protégé) et de suivi par le biais du foyer d'hébergement rattaché au CAT, financé par le Conseil Général. Ils ont ensuite associé l'axe professionnel.

2.1.2. De la préparation au suivi dans l'emploi : une continuité souhaitée

Le travail de ce groupe s'est conclu sur la proposition de création d'un service d'insertion commun à tous les établissements présents dans le but d'améliorer les services rendus aux personnes handicapées.

La mission centrale d'un CAT s'articule autour de la préparation à un emploi. La complémentarité des rôles d'un CAT et d'un service d'insertion commun permet d'étayer un projet d'insertion individualisé de la préparation au suivi dans l'emploi. Les équipes des EPSR et des organismes d'insertion professionnelle, nous l'avons abordé précédemment, ont une contrainte de résultats qui les amènent à délaissier les travailleurs des CAT aussi bien en amont de la sortie du secteur protégé que lorsque la personne est embauchée par une entreprise. Elles seront associées dans le cadre du réseau que nous souhaitons mettre en place. Notre objectif n'est pas de proposer un service qui accentuerait un cloisonnement dans la prise en charge des personnes handicapées mais de la relier au dispositif général dans le cadre du plan départemental d'insertion.

Ce nouveau service permet de poursuivre l'objectif déjà pris en compte dans les projets des CAT, à savoir développer l'autonomie sociale la plus large possible, facteur de contribution au maintien dans l'emploi. La durée de la prise en charge a été prévue pour 5 ans, modulable en fonction des personnes handicapées accueillies.

Le service d'insertion agira en direction de quatre types d'acteurs : les travailleurs handicapés, leur environnement proche, les entreprises et les équipes d'encadrement des CAT partenaires (étoiles des relations du service d'insertion : annexe 5).

En direction des travailleurs handicapés, trois étapes dans la prise en charge seront mises en œuvres par ce service d'insertion : ❶ - la recherche d'un emploi ❷ - le suivi dans l'emploi ❸ - la reprise des travailleurs en rupture de contrat.

Le service d'insertion se définit comme un tiers médiateur qui est à même d'entendre l'intéressé et l'entreprise. Pour les personnes handicapées, bénéficier de ce service constitue une première étape de distanciation dans le processus de séparation avec l'établissement médico-social. Dans le cadre du suivi dans l'emploi, des rencontres sur le lieu de travail ou en dehors du travail seront organisées à la demande de la personne concernée, de son employeur, des autres personnes ou institutions qui sont en contact avec elle ou à l'initiative du service lui-même. Lors de ces rencontres, le service portera son attention sur l'état général physique et psychique des personnes insérées et veillera à les orienter, si besoin, vers les services compétents. Le service d'insertion donne la possibilité d'un autre lieu pour les personnes handicapée et leurs familles. Pour diverses raisons, un

salarié handicapé peut se retrouver en situation de non travail. Même si la prise en charge initiale par le service est terminée, il pourra se tourner vers ce service pour bénéficier d'un nouvel accompagnement (étapes 1 et 2) ou pour être orienté vers un autre organisme d'insertion (OIP s'adressant à des travailleurs handicapés orientés vers le milieu ordinaire par la COTOREP) si l'équipe estime qu'un relais est plus pertinent.

L'entreprise est un autre acteur vers lequel le service interviendra. Ses représentations des travailleurs handicapés sont marquées par la crainte, surtout lorsque le handicap relève de la maladie mentale. Cette crainte est souvent ressentie par les personnes handicapées. Même si l'entreprise comprend de nombreux acteurs ayant une approche sociale, elle n'a pas de vocation sociale. La question de l'embauche est souvent liée à la gestion humaine du salarié handicapé dans 6 mois, 1 an....L'objectif premier de l'entreprise est centré sur la compétitivité et la rentabilité. La personne handicapée gêne par sa simple différence, par sa particularité. La véritable intégration implique paradoxalement que l'entreprise prenne en compte cette particularité et la respecte. Le service d'insertion se justifie pour aider les différents acteurs (collègues, médecins du travail, salariés handicapés..) à analyser la situation dans l'emploi et à mettre en place les actions nécessaires.

L'équipe du service d'insertion organisera différentes actions en direction des entreprises :

⇒ prospecter les entreprises, en fonction des projets professionnels élaborés par les personnes handicapées, donc dans des secteurs d'activité très divers. La mise en place d'un réseau doit permettre de proposer des stages de mises en situation professionnelle et des embauches à partir des contacts et des informations transmises par les trois CAT partenaires et également en lien avec les structures CAP Emploi.

⇒ sensibiliser et informer le personnel des entreprises sur les caractéristiques des travailleurs handicapés candidats c'est-à-dire des personnes préparées socialement au monde du travail et prêtes à accéder à un emploi de droit commun, des personnes possédant un certain nombre d'atouts tels que leur motivation à travailler, le respect des horaires et de l'assiduité, le respect des consignes... tout en possédant une fragilité psychique et/ou physique.

⇒ informer les entreprises sur la législation relative à l'emploi des bénéficiaires de la loi du 10.07.87 dont les travailleurs handicapés font partie, les aides financières existantes et si elles le souhaitent les accompagner dans la constitution des dossiers.

⇒ étudier avec l'employeur, la situation de travail proposée à une personne handicapée, en individualisant la démarche afin d'éviter un environnement qui la ramène à ses difficultés, environnement qui peut concerner non seulement les tâches à accomplir, mais également leur rythme, l'ambiance (sonore, visuelle...), l'autonomie sur le poste (être seul ou en relation avec une personne ou plusieurs services)....

⇒ répondre à toutes les questions des entreprises avant la décision d'embauche et pendant la carrière (changement éventuel d'équipe, de poste, proposition de formation continue, baisse dans la productivité, changement d'attitude du salarié....).

⇒ être un tiers compétent : le service est l'interlocuteur identifié au bénéfice des personnes que le service d'insertion connaît. Un « contrat d'intervention » définissant la nature et les conditions d'intervention sera élaboré avec chaque entreprise.

Ce travail de liaison permet de dédramatiser la perception du handicap. Proposer un suivi est essentiel, cet accompagnement doit être souple. Trop insister sur l'importance d'un suivi peut avoir un effet contraire à l'intégration.

Le service d'insertion agira en direction des équipes d'encadrement des structures de travail protégé : elles seraient plus favorables à l'accès au milieu ordinaire si un service assurait la continuité du travail réalisé en interne auprès des travailleurs. Les professionnels de ce service, par leur présence à des rencontres organisées au sein des CAT partenaires, participeront aux échanges avec les équipes à propos d'un travailleur qui pourrait bénéficier de ce service. Cela enrichira une connaissance réciproque : les informations sur le parcours d'un travailleur et ses particularités permettront au service d'insertion d'accompagner « une personne qu'elle connaît déjà ». Par la suite, le personnel de ce service pourra évaluer les besoins de la personne à suivre par rapport à sa propre mission.

Le service d'insertion prendra en compte l'environnement proche : ce dernier comprend les familles, les équipes de foyers, les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), les équipes du secteur psychiatrique... Souvent pour l'environnement proche, une admission en milieu protégé induit la notion de sécurité. Un emploi dans une entreprise est source d'inquiétude pour le présent et surtout pour le futur. La sortie d'une structure médico-sociale est souvent liée à un sentiment de perte d'une certaine protection, d'une allocation, d'un sentiment de sécurité.. L'existence d'un service assurant un accompagnement sur quelques années rassurerait les proches qui soutiendront plus facilement les intéressés en les encourageant dans leur projet d'insertion en milieu ordinaire de travail. De la même façon, il est rassurant de savoir que la personne en situation de non emploi plusieurs années après avoir quitté l'établissement, pourra solliciter à nouveau un service d'insertion qu'elle connaît.

Ce service d'insertion est prévu pour accompagner 30 personnes handicapées dans leur parcours d'insertion selon l'évaluation des besoins effectuée dans chaque établissement.

Dans un premier temps, ces personnes seront des travailleurs admis dans les trois établissements dont les équipes ont décidé de mutualiser leurs moyens et leurs ressources dans le cadre d'un partenariat afin de favoriser la sortie du secteur protégé.

2.2- LE CHOIX D'UNE FORME DE TRAVAIL COLLECTIF : LE PARTENARIAT

Nous avons choisi une forme de travail collectif concernant un entre deux institutionnel. L'objectif va au-delà de l'articulation des réponses des uns et des autres dans un souci de cohérence et de plus value pour construire un partenariat entre nos institutions. Cette construction prend en compte ce que les partenaires potentiels sont eux-mêmes disposés à construire. La mise en place d'un partenariat suscite de nombreuses questions sur le réel apport de cette forme de coopération, ses atouts, ses obstacles, ses limites et ses enjeux. Le temps de la recherche-action initiée par l'AGEFIPH est un tremplin pour correspondre à la définition du partenariat énoncée par Fabrice Hume « une conjugaison de sens pour une confrontation potentiellement créatrice ».²⁴

L'AGEFIPH a mis en exergue la valorisation des pratiques de travail collectif dans la sélection des projets déposés par les différents établissements de travail protégé. L'attitude de cette association n'est pas isolée. Effectivement dans les politiques sociales en France, cette forme de travail est mise au premier plan et véhicule une image valorisante et dynamique. Née de la décentralisation, la notion de partenariat s'est affirmée au fil des textes réglementaires dans le but de penser l'action sociale dans un cadre territorialisé. La loi du 30 juin 1975 sur les institutions sociales et médico-sociales prévoit la création de regroupements constitués pour développer une complémentarité entre les institutions, pour assurer une meilleure connaissance des besoins. La transversalité des réponses est présentée comme un « plus » centré sur la prise en compte de l'unicité de la personne associée à une approche de la globalité. Dans la loi de rénovation sociale de janvier 2002, ce travail de concertation et de coopération est nommé et encouragé. Elle affirme la place de l'utilisateur au cœur du dispositif et induit une mise en réseau d'acteurs. « C'est la recherche, de façon pragmatique, de l'efficacité de la réponse au besoin par le décloisonnement

²⁴ - **DHUME Fabrice**, *Du travail social au travail ensemble – le partenariat dans le champ des politiques sociales*, éditions ASH, Paris, mars 2001, p.203

institutionnel et la mobilisation d'une pluralité d'acteurs et de ressources dans un dispositif d'intervention ».²⁵

2.2.1. De la notion « faire avec » à la notion « faire ensemble »

La relation qui unit les différents établissements est centrée sur un objet commun : le projet de création du service d'insertion. Il faut que chacun ressente la notion de besoin et soit dans une logique d'ouverture sur l'extérieur pour que le collectif présente un intérêt. La place et l'engagement de chacun sont déterminants sur la réussite du projet.

Se rendre compte de la complexité des situations et de son incapacité individuelle à tout traiter permet d'entrevoir la nécessité d'une démarche collective volontaire afin de dépasser les limites individuelles ou institutionnelles. Le partenariat concerne l'interface, la relation entre les institutions, le sens de l'action et la place des acteurs, leur légitimité. La complexité des interventions sociales conduit de plus en plus à une ouverture vers l'extérieur. La participation, la coopération entrent dans une logique de coordination qui pose la question de la responsabilité des acteurs engagés, du pouvoir et de son partage sur la réalisation de l'objet commun. C'est l'occasion de sortir des préoccupations quotidiennes dans lesquelles nous avons tendance à nous enfermer.

Si au regard de l'AGEFIPH, les projets mutualisés ont leurs préférences, l'idée du partenariat ne doit pas être une réponse en vue d'obtenir seulement un financement, ni une illusion de crédibilité mais il doit faire l'objet d'une négociation et d'une libre adhésion des acteurs au projet. La méthodologie proposée par la recherche-action autorise la rencontre de différentes équipes de professionnels susceptibles de devenir partenaires.

Pour cela, il faut qu'ils s'accordent sur l'intérêt de l'action, le sens de l'action soutendue par des valeurs communes. La participation à la recherche-action nécessite un certain nombre de réunions : les professionnels présents acceptent de consacrer du temps et de l'énergie sur leur planning souvent chargé. La contribution de chacun à ces réunions permet la construction du collectif qui tente de respecter les différences de chacun. Le service d'insertion, objet commun de construction, respecte le projet d'établissement élaboré par chaque structure, parallèlement il nécessite des points communs sur la définition de la notion d'insertion professionnelle et sur les actions à mettre en place dans le cadre de cette

²⁵ - annales de devoirs de politiques sociales CAFDES année 2000, « *Les politiques sociales nécessitent une pluralité et une complémentarité des réponses. Chaque structure se doit ainsi de privilégier une démarche de partenariat par rapport à une logique de concurrence* », Bibliothèque IRTS, Paris

création. L'articulation de ce service avec chaque partenaire ne se fera pas au même moment du parcours d'un travailleur au sein du CAT. Par exemple, le service d'insertion interviendra plus en amont à l'étape de confrontation avec le milieu ordinaire de travail par le biais des stages ou des détachements en entreprise. Pour d'autres, il interviendra plus tard, par exemple à l'étape de sortie du CAT, au moment de la recherche d'un emploi.

« Le partenariat n'est pas un outil au service du changement institutionnel même s'il a sans aucun doute des conséquences directes ou indirectes sur l'institution et son fonctionnement. Il est un outil pour le changement des pratiques et d'une certaine manière pour la construction d'espaces collectifs de professionnalité ». ²⁶ Des savoirs complémentaires sont présents, la relation entre les partenaires permet de profiter de ces savoirs multipliés sans qu'il y ait une hiérarchie de ces derniers.

2.2.2. Ce qui nous a réuni

Pour favoriser l'insertion socio-professionnelle à travers la construction d'un parcours d'insertion individuelle démarrant à l'interne et face à l'impossibilité de passer des relais pour assurer le suivi des travailleurs handicapés de CAT embauchés en entreprise, nous nous sommes décidés de créer un service d'insertion commun à ces structures. Dans ce projet, sont associés au final 3 établissements dépendant de 2 associations n'ayant jamais collaboré ensemble sur une action.

Le cadre de réflexion initié par l'AGEFIPH a permis l'émergence d'un projet collectif sous la forme d'un partenariat. Il nous a accordé également un espace temps pour que chacun décide d'adhérer, de collaborer dans ce projet d'action. Les temps d'échanges ont conduit les professionnels à se connaître à travers la présentation de leur projet d'établissement et les valeurs qui le soutiennent, à travers l'éthique de chacun en tant que personne et professionnel. Un socle commun s'est bâti autour de la définition des notions d'insertion et d'intégration professionnelle en considérant le travail comme vecteur d'une reconnaissance sociale. La volonté de permettre aux travailleurs de sortir des CAT, de bénéficier d'un emploi de droit commun et de s'y maintenir, de trouver une place d'acteur social et économique ainsi que le souci que la personne handicapée soit un acteur de sa propre insertion sont partagés par l'ensemble des partenaires. Un autre élément fédérateur existe dans la perception du processus de séparation du secteur protégé qui ne peut être que progressif et individualisé.

A partir de ces idées forces, nous avons décidé une mutualisation de moyens entre ces établissements spécialisés dont le souhait est d'apporter une valeur ajoutée dans le

²⁶ - **DHUME Fabrice**, op.cit, note 24, p.113

cheminement vers l'insertion en milieu ordinaire des personnes handicapées admises dans nos structures. Cela a servi de base commune pour qu'un partenariat se construise et trouve sa richesse et sa pertinence.

2.2.3. Le directeur, auteur et acteur du partenariat

Un directeur doit construire des lieux d'échanges et de concertation en interne mais également en externe, d'y inscrire l'équipe. Ma mission est de développer une communication transversale institutionnelle, inter-institutionnelle afin d'optimiser les prestations offertes aux personnes handicapées accueillies, dans le cadre d'une société en mouvement, de politiques sociales qui évoluent.

S'associer pour agir sans que cela nuise à la légitimité de chacun des partenaires, élaborer une réponse partenariale suppose de créer à l'interne les conditions favorables à l'instauration d'un climat de confiance et de démocratie. La mise en synergie des acteurs se base au préalable sur une clarification des limites de leurs missions pour pouvoir ensuite s'ouvrir sur l'extérieur. Autoriser la perméabilité de l'institution par ce partenariat, c'est prendre le risque d'une phase de déséquilibre préalable à la naissance d'une nouvelle cohérence interne.

2.3 - PROMOUVOIR LE CHANGEMENT

« En terme de management, l'enjeu relève d'une capacité de constitution et d'animation de compétences collectives fondées sur une dynamique de croisement et d'échanges de savoirs en vue de la définition d'objectifs légitimes et de leurs traductions sous la forme de réponse innovante ». ²⁷ Promouvoir le changement nécessite de proposer des perspectives pour fédérer l'ensemble en laissant des espaces d'autonomie suffisants que les différents acteurs peuvent s'approprier.

2.3.1. Créer un climat de confiance

L'évolution proposée du projet d'établissement ne remet pas en cause ses points fondamentaux s'appuyant sur les valeurs associatives qui perdurent telles que le centrage

²⁷ - **HAERINGER Joseph – TRAVERSAZ Fabrice**, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, ouvrage collectif sous leur direction, Dunod, Paris, mars 2002, p.12

sur la personne accueillie, la constitution d'un maillage social facilitant une insertion professionnelle, l'innovation pour répondre à l'évolution des besoins. En tant que promoteur du projet, comment permettre à mon équipe de se mobiliser et de participer à sa construction ?

Avant d'associer concrètement le personnel à cette mise en œuvre, je m'appuie sur le champ de la communication dans le cadre de nos réunions institutionnelles (2 réunions hebdomadaires d'une heure chacune et une ½ journée de réflexion mensuelle) sur les atouts internes et externes ainsi que sur les points faibles que je peux dégager permettant à l'équipe d'être informée, d'échanger pour mieux comprendre le changement que je propose. Ce projet de création n'entraîne pas de licenciement au sein de l'institution, élément rassurant quant à l'avenir de chacun. Bien au contraire, il peut être un moteur pour valoriser leurs actions.

Dans un premier temps, j'aborderai les atouts internes et externes. Le projet d'établissement s'est enrichi au fil du temps de nouvelles actions dans la construction des parcours d'insertion qui a permis d'obtenir un savoir faire collectif dans l'accompagnement socio-professionnel de travailleurs handicapés. Les acteurs ont développé des capacités et des compétences : l'élaboration de projets individualisés, la mise en place des stages et des détachements en entreprise, la prise en compte des compétences sociales dans la préparation professionnelle, le recours à des indicateurs d'évaluation (fiches d'évaluation technique, fiche de recueil du niveau de satisfaction des travailleurs..), l'organisation de stages de formation continue... illustrent les nombreuses actions élaborées, construites, utilisées par l'ensemble de l'équipe. Cette dynamique a conduit à une augmentation des sortants du CAT vers un emploi en entreprise. Le taux de sortie vers le milieu ordinaire est de l'ordre de 30 %. Le taux national se stabilise depuis plusieurs années autour de 1 % des sortants du secteur protégé. Ce chiffre plus élevé que la moyenne nationale souligne qu'une insertion en entreprise est possible pour un nombre certain de travailleurs si nous leur offrons un cadre et la construction d'un parcours d'insertion dont ils sont moteurs.

Je soulignerai également la reconnaissance de cette compétence collective par l'environnement en m'appuyant par exemple sur la demande des organismes de formation de travailleurs sociaux de venir témoigner de notre expérience, la demande de collègues du secteur protégé de leur expliquer l'utilisation d'un outil d'insertion que l'équipe a imaginé et validé, les résultats de l'enquête effectuée auprès de nos entreprises clientes (outil de recueil du niveau de satisfaction des entreprises) ou encore notre participation à un programme européen Horizon 2 – insertion 1997 piloté par Actions H (Accompagnement pour la formation et l'insertion des personnes handicapées) qui est un regroupement de CAT, d'IMPRO, de services d'hébergement...

L'évolution du projet d'établissement a été rendue possible par l'impulsion du directeur et le souhait de l'équipe d'un travail partagé en interne. L'existence d'une équipe pluridisciplinaire

favorise la complémentarité des regards et des fonctions de chacun, ce travail d'équipe est encouragé. Ceci a permis de ne pas tenter de répondre individuellement à toutes les demandes adressées par les travailleurs mais de renvoyer systématiquement vers un collègue dont la fonction correspond à la demande, de faciliter cette orientation.

De la même manière, l'équipe a construit une éthique de l'accompagnement qui consiste à ne pas tenter de répondre à toutes les demandes en interne mais d'aider les travailleurs à utiliser les acteurs extérieurs pour favoriser leur inscription dans l'environnement social, ce qui rendra plus aisée leur sortie du secteur protégé. Le travailleur est orienté, parfois accompagné dans ses premières démarches vers un interlocuteur ou un service compétent à l'extérieur. Par exemple, lorsqu'un travailleur rencontre un problème d'hébergement, nous prenons contact avec un CHRS, un service de suite ou encore une assistante sociale de circonscription. Ce dernier point inaugure une posture favorable de l'équipe face au relais passé avec un service d'insertion externe.

Des ressources internes existent, des mouvements vers un travail collectif sont présents dans nos pratiques institutionnelles.

Les atouts externes concernent l'inscription du projet d'établissement dans le fil conducteur des politiques sociales. Privilégier l'intégration dans le milieu de vie ordinaire constitue la préconisation première énoncée dans le schéma départemental des Hauts de Seine en 2000 : cette préconisation se décline de la manière suivante :

- « - ne pas rompre avec le milieu initial en instituant un accompagnement de longue durée
- permettre un droit de retour vers l'institution (pas forcément l'établissement d'origine) lorsque l'intégration dans le monde du travail n'est pas concluante : reconnaître le droit à l'erreur
- accentuer l'information et la sensibilisation des entreprises, du public, des différentes structures d'accueil
- apporter des réponses permettant de soutenir les travailleurs handicapés par la maladie mentale ».

Le projet d'établissement s'inscrit dans l'objectif du plan triennal 2001-2003 destiné aux enfants, aux adolescents et aux adultes handicapés qui demande de privilégier chaque fois que possible, l'intégration des personnes dans le milieu de vie ordinaire.

Dans un deuxième temps, j'aborderai les points faibles concernant l'organisation, le fonctionnement de l'établissement. L'impossibilité d'un relais afin d'assurer la continuité du parcours après la sortie du CAT risque d'annuler le travail effectué en interne aussi bien par l'équipe que par les travailleurs. Par ailleurs, la prise en compte de l'étape recherche d'emploi et du suivi dans l'emploi par un professionnel de l'équipe a une incidence préjudiciable sur le temps imparti à la préparation à l'emploi qui est la mission centrale d'un

CAT. Effectivement, je constate des conséquences sur le fonctionnement de l'établissement, par exemple, une réponse tardive à la mise en place d'un stage, une difficulté pour trouver une date de rencontre entre le moniteur, le travailleur et la chargée d'aide à l'insertion à propos d'une inquiétude sur la non progression d'un parcours... Cette baisse de disponibilité pour les travailleurs encore présents dans la structure s'explique également par l'accroissement de l'effectif, 20 travailleurs supplémentaires en deux ans.

La réduction du temps de travail est un élément supplémentaire dans la gestion des emplois du temps des uns et des autres. Le passage aux 35 heures a permis le recrutement d'un agent administratif (+ 0,3) et d'un 1,5 poste de moniteur d'atelier. La priorité donnée à l'embauche des moniteurs suppléants a été dictée par le souci de maintenir un encadrement au quotidien des travailleurs sans modifier leur temps de travail. L'organisation de la réduction du temps de travail, sur proposition des moniteurs, s'est structurée sur un cumul d'heures capitalisables par semaine, soit 4 semaines et 3 jours de repos répartis dans l'année. Les 2 nouveaux moniteurs recrutés ont une fonction principale de remplacement. Avec cette nouvelle organisation, ils peuvent être 2 moniteurs (réfèrent et suppléant) à encadrer une même équipe de travailleurs. L'articulation entre le moniteur réfèrent et le moniteur suppléant est un point sensible dans la mesure où elle a modifié les pratiques, où elle a suscité de nombreuses questions : le moniteur suppléant doit-il adopter la même attitude que le moniteur réfèrent ? Quelle place lui accorde-t-on ? Quel regard portera-t-il sur ma manière de gérer une équipe, sur ma technicité professionnelle (espaces verts, restauration, floriculture..) ? Vers qui le travailleur se tournera ? Est-il un concurrent ?....

J'évoquerai un autre point faible concernant le poste de chargée d'aide à l'insertion qui n'a pas bénéficié des retombées de la réduction du temps de travail en terme de recrutement complémentaire, poste pivot par rapport au projet d'insertion proposé par l'établissement. La charge de travail s'est accrue par la hausse de l'effectif et par l'augmentation des travailleurs en préparation de sortie et en suivi dans l'emploi, une fois embauchés par les entreprises.

Un autre point à souligner est abordé dans les chapitres précédents et réside dans le processus de séparation du CAT rendu plus difficile par la permanence d'un professionnel de l'équipe lorsque le travailleur bénéficie d'un emploi de droit commun.

Ce travail de repérage des atouts et des points faibles dans l'évolution de l'organisation de l'établissement m'a permis d'entrevoir les zones de résistance des salariés face à une modification de la prise en charge conduisant à une externalisation d'une partie de notre travail qui concerne le suivi dans l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire.

2.3.2. Identifier les zones de résistance de l'équipe par rapport à l'externalisation du suivi

L'apprentissage de la nouvelle pratique (externalisation du suivi) s'effectue à l'intérieur d'une ancienne (prise en charge du suivi en interne) : c'est une modification qui entraîne des modes de relation différents.

Aller à la rencontre des autres est corollaire à la peur du changement même si cette dernière n'est pas explicite, ni exprimée de manière directe. Je dois prendre en compte le besoin de sécurité de l'équipe, la crainte que l'organisation et les pratiques soient bouleversées et le sentiment de perte qui peut en découler.

La perspective d'une valeur ajoutée au projet d'insertion proposé par l'établissement aux travailleurs reçoit un accueil favorable dans l'équipe. L'opportunité d'un travail collectif qui personnalise l'accompagnement d'un travailleur du CAT vers l'entreprise tendant à aboutir à l'acquisition d'une place de citoyen est partagé par l'ensemble de l'équipe. La non satisfaction de la prise en charge en interne du suivi ayant des conséquences préjudiciables sur la préparation à l'emploi des travailleurs encore présents est mise en avant par l'équipe. La philosophie de l'action crée un consensus sur ces différents points.

En parallèle, des manifestations s'observent laissant supposer des phénomènes de résistance. Externaliser une partie de la pratique institutionnelle induit un regard de l'autre, extérieur à l'équipe, sur ce qui a été fait. Le passage de relais, lorsque l'équipe a décidé que le travailleur était prêt à occuper un poste en milieu ordinaire de travail, entraîne le risque que l'autre (les professionnels du service d'insertion) renvoie une évaluation différente. L'équipe peut l'entendre comme une critique sur les compétences individuelles des professionnels en amont. Les professionnels du CAT et du service d'insertion interviennent sur le même champ de l'insertion, l'axe professionnel. Travailler avec d'autres interlocuteurs tels que les professionnels du secteur psychiatrique, du secteur social qui est notre fonctionnement habituel, déséquilibre moins les pratiques d'un accompagnement professionnel. En interne, une réflexion et une méthodologie (protocole d'évaluation) pour aboutir à une définition de la notion - être prêt à l'emploi dans une entreprise - favorise la garantie d'une évaluation étayée sur un support élaboré en commun et transmissible.

La prise en charge du suivi par un membre de l'équipe facilite la transmission d'informations sur les travailleurs en recherche d'emploi et sur ceux qui ne font plus partie du CAT et qui se sont insérés en entreprise. Un nouveau mode de relation est instauré avec l'existence du service d'insertion. Des articulations sont à prévoir pour que l'équipe soit informée et consultée sur le travail réalisé par ce service. L'investissement du personnel du CAT au projet de la personne handicapée est présent, toutefois il est nécessaire de rester attentif à ce qu'il ne devienne pas une appropriation de la personne et de son projet. Le recours à une équipe pluridisciplinaire facilite cette prise de distance, j'encourage ce travail partagé en

interne ainsi qu'une clarification de notre mission. Accepter les limites de notre mission est une condition pour qu'une ouverture sur l'extérieur soit possible. L'acceptation du regard de l'autre, membre de l'équipe pluridisciplinaire, favorise l'acceptation du regard de l'autre, membre de l'équipe du service d'insertion. Je tenterai de leur apporter dans cette démarche difficile, soutien et encouragement qui font partie à mon sens des fonctions d'un directeur.

Notre pratique actuelle, en réponse à l'exclusion des travailleurs handicapés de CAT des dispositifs d'insertion a conduit l'équipe à être présente et à garder en quelque sorte la maîtrise tout au long du parcours d'insertion, de la préparation d'une personne à un emploi jusqu'au suivi dans l'entreprise. Cette posture institutionnelle va à l'encontre d'un accompagnement permettant à une personne de s'autonomiser. S'interroger sur ce positionnement permet de redéfinir les valeurs sur lesquelles se basent notre projet d'établissement et sur les concepts d'insertion avancés par l'équipe centrés sur l'utilisation de la forme pronominale « je m'insère ». Proposer un projet d'insertion, c'est par essence une proposition de changement. Annoncer aux candidats souhaitant être admis que le CAT est un tremplin pour qu'ils puissent s'insérer en entreprise après une durée limitée dans la structure, c'est leur entrouvrir la porte de la sortie. Passer un relais pour s'assurer que l'insertion devienne intégration permet aux travailleurs de prendre de la distance par rapport au CAT est la limite de notre mission.

Le jeu des acteurs ne s'explique pas seulement par rapport aux contraintes de l'environnement et de la cohérence tel que le souligne Mintzberg : « la structure est liée à l'environnement et dépend des buts que se proposent les dirigeants »²⁸, c'est-à-dire un ajustement de l'organisation avec l'environnement et de la cohérence interne. Dans un établissement, des acteurs sont présents ainsi qu'un construit social et des jeux de pouvoir. Les actions collectives se construisent à partir des comportements individuels : les acteurs se définissent donc par différents éléments : ils ont un espace de liberté, ils sont en lien avec le milieu, ils ont tous un pouvoir, ils ont tous une responsabilité, ils ont des intérêts propres. La stratégie d'un acteur est fonction de ses propres ressources et du comportement possible des autres acteurs. La proposition d'un changement induisant une incertitude vient bousculer le fonctionnement mis en place par chacun et « que ce qui semblait acquis devient soudain un enjeu autour duquel les capacités offensives et défensives des acteurs vont à nouveau s'exprimer ».²⁹

²⁸ - **AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves Frédéric**, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, éditions du Seuil, 2^{ème} édition, avril 1996, p.14

²⁹ -ibid, p.30

2.3.3. Proposer des perspectives pour fédérer l'équipe

Comment faire en sorte que les salariés, les travailleurs handicapés deviennent acteurs dans ce processus de changement ? L'émergence de la parole doit pouvoir se faire dans un esprit démocratique permettant l'expression de la pensée amenant à des propositions qui seront reprises par la direction. Chacun doit pouvoir s'approprier la démarche pour que cela crée du sens pour eux. S'engager dans un processus collectif où les membres du personnel deviennent acteurs du changement, tel est l'objectif vers lequel je tends. Je ne peux affirmer qu'entre mes intentions et la réalisation l'objectif sera atteint. L'arc stratégique, métaphore de la flèche empruntée à Jean-Marie Miramon illustre les trois domaines en interaction : le projet, la gestion et la stratégie. Je partage l'avis de cet auteur lorsqu'il écrit « Bien malin qui pourrait prétendre atteindre à coup sur, le cœur de la cible »³⁰. Pour mener à bien ce projet, mes stratégies s'appuient sur trois axes. Nous verrons dans le chapitre suivant « pour une finalité commune et partagée », la manière dont je décline mes stratégies dans leur mise en œuvre.

La première orientation consiste à offrir aux personnels d'être des acteurs de changement : mon but est de faire partager par l'ensemble une certaine représentation de l'avenir. Une politique active d'informations et de communication s'associe à une volonté d'engager l'équipe par sa participation à l'élaboration et aux différentes phases pour faire aboutir le projet d'action qui doit devenir notre projet et d'énoncer le changement comme apportant une plus value dans le souhait des travailleurs de s'insérer en milieu ordinaire.

« Il ne faut pas seulement expliquer, intégrer et faire participer, il est nécessaire également de considérer le salarié comme acteur à part entière et de lui laisser un certain pouvoir ».³¹ Le changement ne peut se réduire à une décision hiérarchique et sera facilité par l'existence d'une certaine souplesse dans l'organisation c'est-à-dire dans le recours à la mobilisation, l'échange de points de vue. Chacun doit pouvoir se projeter avec le sentiment d'un gain et non d'une perte de quelque chose.

Le but de la deuxième orientation stratégique est de faire en sorte que le professionnel positionne la personne handicapée comme interlocuteur premier : cette attitude préexiste, je dois l'encourager pour que le travailleur contribue à définir son projet, pour aller vers plus de citoyenneté. Comment assurer l'expression des usagers sur leur vie quotidienne au CAT, sur leur projet d'insertion, sur leur future adhésion au relais proposé par l'établissement à un service d'insertion externe ?

³⁰ - MIRAMON Jean-Marie, op.cit note 21, p.39 à 67

« La reconnaissance du sujet en tant que sujet passe par la décision délibérée de le considérer comme tel pour lui permettre d'inscrire une part de sa volonté ou de son désir de changer ». ³²Par ailleurs, il nous faut entendre les besoins des travailleurs mais aussi leurs aspirations afin d'amoindrir les comportements de frustration et de violence, climat non propice à l'instauration d'une relation de confiance.

La construction d'un parcours d'insertion et sa finalité doit donner à voir l'image de son résultat et les étapes pour y parvenir ainsi que la contribution de chacun. Cette construction tend à respecter chaque rythme personnel. Un accompagnement sur 5 ans est énoncé dans le projet du CAT Vivre. La moyenne se situe vers 5-6 ans, la réalité de la durée du séjour varie entre 2 et 10 ans illustrant la nécessaire prise en compte de l'avancée non linéaire et non commune des travailleurs dans leurs parcours d'insertion. « Il n'est pas de démarche qui ne suppose que chacun marche à son pas »³³. Positionner les travailleurs dans une attitude citoyenne conduit les professionnels à adopter une pratique dans le sens d'une démocratie. Mon objectif n'est pas de conduire l'équipe uniquement à l'application des textes réglementaires relatifs à l'expression des usagers mais d'utiliser le droit comme outil d'autonomie et de développement. La personne handicapée ne doit pas être seulement consommateur de droit mais acteur de droit signifiant qu'il y ait appropriation du droit et réactions aux choix proposés et mis en œuvre. Je m'attache à ce que le personnel prenne en compte « la personne comme sujet dans sa singularité, son histoire, ses capacités mais aussi sa dépendance ».³⁴

La troisième orientation stratégique tend à penser l'établissement dans un tissu environnemental : l'environnement d'un CAT se compose de nombreux champs : administratif (tutelles, orienteur...), économique (entreprises clientes...), social et médical. La prise en charge des personnes handicapées constitue une obligation nationale comme nous le rappelle la loi d'orientation du 30.06.75 en faveur des personnes handicapées, elle rend l'ensemble des acteurs sociaux (famille, Etat, collectivités locales, établissements, entreprises..) responsables de la mise en œuvre de cette obligation. En tant que directeur, développer la perméabilité avec l'extérieur contribue à favoriser l'intégration des personnes handicapées et celle de l'établissement dans le développement local. Une recherche de proximité modifie la représentation du handicap, le regard sur les aptitudes et les

³¹ - **BERNOUX Philippe**, *La sociologie des organisations*, éditions du Seuil, Point Inédit essais, 5^{ème} édition, 1985, p.75

³² - **SASSIER Monique**, *Action sociale et action humanitaire : les avatars d'une liaison dangereuse*, in *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*, sous la direction de **DE RIDDER Guido**, éditions L'harmattan, Paris, mars 1998, p.193

³³ - *ibid*, p.194

³⁴ - **JOLIVET Bernard**, *les « JE » de l'insertion*, intervention lors d'une rencontre régionale du 24.04.97 organisée par le Mouvement pour l'accompagnement et l'insertion sociale (M.A.I.S) Ile de France, préalable au colloque, *Insérer, un défi pour l'accompagnement*, Paris 1994

compétences des travailleurs handicapés pour dépasser le lien souvent établi entre handicap et inaptitude.

A l'interne, les professionnels prennent en compte la complexité des situations. A partir d'une logique fondée sur les besoins et les demandes des personnes handicapées, ils s'attachent à la construction de relais entre les différents interlocuteurs de l'environnement. Cela n'est possible que par la mobilisation de l'ensemble de l'équipe à qui il est déjà beaucoup demandé.

Le CAT Vivre est une étape dans la vie d'un travailleur handicapé : la volonté d'ouvrir l'institution est de la consolider en un lieu ressources qui est temporaire et non un lieu de travail permanent.

2.4 - POUR UNE FINALITE COMMUNE ET PARTAGEE

Pour mettre en œuvre ce changement, je prévois un plan d'actions comportant plusieurs outils :

2.4.1. La constitution de groupes de travail

Dans une stratégie de mobilisation et de concertation du personnel, je propose la constitution de groupes de réflexion permettant de fédérer l'équipe. Avec quel objectif ? avec qui ? qui coordonne ? quelle durée ? comment s'organise le retour d'informations ? sont les questions liées à cet outil du plan d'actions. Je soumetts différents thèmes à l'équipe pluridisciplinaire pour que chacun, sur la base du volontariat, puisse s'y inscrire. Proposer à certains membres de l'équipe d'être des personnes ressources sur un thème implique l'utilisation de la délégation. Déléguer, c'est confier temporairement à une personne un pouvoir de faire dans un cadre contractuel, défini, limité dans le temps tout en conservant la responsabilité du résultat final. Cela me permet de répondre au souhait de certains professionnels à avoir plus de responsabilité, à mon souci de valoriser le personnel à travers la prise d'initiatives et la créativité et de me libérer du temps en gardant la maîtrise de l'ensemble. Les thèmes des groupes de travail ne sont pas limitatifs, chacun aura la possibilité de proposer une piste de réflexion qui n'a pas été prise en compte. Cette posture facilite les initiatives et permet de mettre en valeur les possibilités individuelles.

Le premier groupe de travail s'attellera à définir la notion « être prêt à l'emploi dans une entreprise ». Je demanderai à un éducateur technique spécialisé d'animer ce groupe de travail. A partir des outils d'évaluation déjà élaborés, je souhaite la mise en place d'un livret de parcours prenant en compte les observations dans les différents champs (technique, social, médical...).

Le deuxième groupe réfléchira aux moyens déjà mis en œuvre qui demandent à être développer pour garantir la posture du travailleur : sujet de droit – acteur de droit: Je proposerai au psychiatre de l'établissement de prendre en charge l'animation de ce groupe. « la véritable citoyenneté ne prend sens que dans la reconnaissance de la dignité des acteurs, dans leur capacité d'être humains à construire le sens de leur action ». Je reprendrai cette citation de Bernard Paturet³⁵ pour introduire ce thème. L'équipe accompagne un travailleur à être acteur de droit et non pas seulement consommateur de droit. Ceci conduit à se poser la question de l'expression du droit des usagers (droit d'être protégé, d'accepter ou de refuser la prise en charge, d'accès à l'information, à la confidentialité...), des instruments ou démarches (règlement intérieur, contrat de parcours, instance de représentation des travailleurs...) que nous leur proposons, des impératifs (protection de la personne, conjonction économique, organisation de la structure...) que cela soulève. Le résultat de ce groupe sera un support pour rédiger une « charte des droits et des libertés de la personne accueillie »³⁶ et pour élaborer un « document individuel de prise en charge »³⁷ selon les projets de décrets de la loi de rénovation sociale et médico-sociale n° 2002-2 du 02.01.02.

Un troisième groupe organisera les modalités d'articulation avec le service d'insertion : je proposerai à la personne chargée d'aide à l'insertion d'animer ce groupe de réflexion. L'externalisation du suivi suscite un mode de relation différent qui nécessite de prévoir des modalités d'articulation favorables à une complémentarité des missions au bénéfice des travailleurs handicapés. J'encouragerai des moniteurs d'atelier à participer à ce temps d'échanges au regard de leurs résistance face à une externalisation du suivi professionnel.

Le quatrième groupe évaluera les retombées sur la vie économique : Je proposerai au moniteur d'atelier chargé plus spécifiquement de l'aspect production d'animer ce thème. L'existence d'un service d'insertion, élément rassurant pour les personnes handicapées, les

³⁵ - **PATURET Bernard**, introduction in **MIRAMON Jean-Marie**, op.cit note 21

³⁶ Projet de décret relatif à la charte des droits et libertés de la personne accueillie mentionnée à l'article L311-4 du code de l'action sociale et des familles

³⁷ Projet de décret relatif au contrat de séjour ou document individuel de prise en charge mentionnée l'article L311-4 du code de l'action sociale et des familles

professionnels, les familles, les entreprises induit une augmentation des sortants du CAT qui risque de fragiliser l'aspect économique de la structure. J'ai évoqué dans la première partie de ce mémoire, le financement d'un CAT et la tendance de la tutelle départementale à vouloir quelque peu diminuer la dotation globale de fonctionnement pour augmenter le budget annexe de production et de commercialisation (BAPC). Le niveau de compétences de l'ensemble des travailleurs est diminué par la sortie des « plus performants ». Il est évident qu'un CAT n'est pas une entreprise notamment par l'existence d'un budget principal de l'activité sociale (BPAS) assurée par l'Etat. Néanmoins, le CAT se situe à la rencontre de deux cultures, sociale et économique. Au CAT Vivre, nous prenons l'option suivante « celui-là est performant, il faut qu'on s'en sépare », alors qu'une entreprise choisira de garder cette personne. Le CAT s'est engagé auprès de ses clients pour assurer une prestation qui doit être réalisée avec le même résultat.

La restitution des groupes de travail me sera communiquée avant la présentation à l'ensemble de l'équipe.

Le plan d'actions défini s'articule autour d'un outil qui est indispensable, je l'ai abordé précédemment, l'information collective et individuelle. Cette dernière est réalisée en direction de tous les acteurs concernés par ce changement.

2.4.2. information – communication sur le projet et son avancée :

Une politique active d'information et de communication sur le projet et son avancée se fera de manière collective en direction de la direction générale, du conseil d'administration, du comité d'établissement, des instances représentatives du personnel, des travailleurs handicapés, leurs familles pour que tous soient partie prenante. Une information sera faite à notre tutelle, la DDASS, aux interlocuteurs qui accepteront de financer ce projet.

Des entretiens individuels avec les professionnels de l'équipe permettront de vérifier la compréhension du projet, leur adhésion ou leur zone de résistance. Ils seront l'occasion de proposer à certains d'être des personnes ressources dans la mise en œuvre de ce projet. Les entretiens annuels d'appréciation qui sont déjà institués dans l'établissement, seront l'occasion d'échanger sur l'articulation satisfaisante ou non avec le service d'insertion, sur l'existence d'une plus value pour la personne handicapée et pour eux, sur le sentiment d'avoir perdu une certaine maîtrise sur les projets d'insertion des travailleurs insérés en entreprise.

Considérer les personnes handicapées comme acteur de leur histoire et de leur parcours d'insertion signifie qu'ils soient informés et consultés sur la modification de la prise en charge. J'annoncerai la création de ce nouveau service aux représentants des travailleurs lors de nos réunions, instance prévue dans le projet d'établissement avant la mise en place

effective d'un conseil d'établissement tel que le prévoit le décret n°91-1415 du 31.12.91 relatif aux conseils d'établissement des institutions sociales et médico-sociales et en attente du décret d'application sur le conseil à la vie sociale prévue par la loi de rénovation sociale du 02.01.02.

Dans un deuxième temps, je viendrai à la rencontre de l'ensemble des travailleurs par équipe avec leur moniteur pour présenter le partenariat instauré avec d'autres CAT afin d'optimiser leur insertion en milieu ordinaire de travail et pour répondre aux questions immédiates. Je leur proposerai, s'ils le souhaitent, d'en rediscuter avec leur moniteur ou un autre membre de l'équipe, je leur indiquerai que je reste à leur écoute s'ils veulent en échanger avec moi, dans le but de les rassurer sur l'avenir de l'établissement et sur leur propre devenir.

Nous n'avons pas d'instances définies où les familles sont représentées. Les rencontres avec les parents des travailleurs ne sont pas systématisées, elles sont encouragées mais pas imposées si un travailleur ne le souhaite pas. Je proposerai aux bénéficiaires d'en parler autour d'eux en leur précisant que l'équipe est favorable à l'accueil de leur entourage afin d'échanger sur ce changement.

2.4.3. à la rencontre de services d'insertion similaires

Il existe des services d'insertion commun à plusieurs structures de travail protégé dont la finalité est de favoriser l'insertion en milieu ordinaire des travailleurs de CAT. J'organiserai ces visites avec un membre de l'équipe, un représentant des travailleurs associés à des membres du comité de pilotage créé dans le cadre du partenariat.

Par exemple, une rencontre sera prévue avec la « Permanence du Jard » situé à Epernay (Marne) : elle se définit comme un service départemental de préparation socio-professionnelle à l'insertion dans la vie active de personnes handicapées orientées en CAT et en atelier protégé de la région. Leur expérience (le projet a démarré en 1996) viendra conforter la concrétisation possible de notre projet, elle aura un effet rassurant sur les équipes qui pourront s'inspirer de ce qui a été fait dans le cadre de ce service. En région parisienne, des projets similaires ont été déposés auprès de l'AGEFIPH dans le cadre de son programme exceptionnel, ce qui confirme qu'un besoin existe : en dehors du département des Hauts de Seine, des CAT des départements voisins, Paris, la Seine et Marne, le Val de Marne ont développé une dynamique vers le milieu ordinaire et se trouvent confrontés à la limite de leurs missions et à l'impossibilité de passer des relais à d'autres équipes pour assurer le suivi dans l'emploi des travailleurs insérés en entreprise.

Elaborer une réponse partenariale à travers la création d'un service d'insertion commun à plusieurs établissements, promouvoir le changement pour qu'une articulation soit la meilleure possible a pour objectif final de constituer un réseau qui permettra de contribuer à une constitution de relations de proximité nécessaires au projet d'insertion que mènent les travailleurs handicapés.

2.5 - DU PARTENARIAT AU RESEAU

Ce partenariat construit à travers la création d'un service d'insertion commun aboutira à un travail en réseau où chaque partenaire passera le relais à ce service, identifié comme tiers compétent et qualifié pour poursuivre l'action menée en interne par chaque établissement. Chaque partenaire alimentera ce réseau.

Le travail de partenariat favorisera, au-delà du projet de création du service d'insertion commun à plusieurs établissements, la dynamique d'agir ensemble dans le réseau et en révélera toute sa richesse. L'accompagnement du changement en interne est un facteur favorable à l'optimisation d'un travail en réseau.

L'étymologie du mot « réseau » (en latin : rétis) signifie filet. « Il s'agit donc d'un maillage qui suppose des connexions et des échanges. Le réseau dans une approche systémique est à la fois une organisation et une circulation interne et externe ».³⁸

Les contacts entre les membres du réseau autour des projets d'insertion de chaque personne handicapée permettent de faire vivre le réseau. Ce sont les relations entre les acteurs qui permettra de définir la notion de réseau , l'acceptation d'un partage de pouvoirs autorisant chacun des acteurs à rester référent de sa spécificité. Les CAT impliqués dans ce réseau développent des stratégies de complémentarité où la coordination s'appuie sur une base commune : le projet individualisé, c'est-à-dire offrir à chaque personne handicapée le moyen de répondre au mieux à leurs aspirations d'insertion en milieu ordinaire de travail. Le décret du 27.10.89 confère aux directeurs d'établissements « la responsabilité d'ensemble et la coordination des interventions extérieures avec le souci d'une prise en compte de la globalité de la personne par le biais d'une individualisation, d'une complémentarité, d'une cohérence ». Faire faire est la motivation de ce réseau dans le sens d'interpeller l'autre, le service d'insertion, à propos de ce qu'on ne peut faire ou de ce qu'on ne veut pas faire.

³⁸- **LAURENT Jean-Paul**, *Le travail en réseau : une réponse aux besoins des personnes en difficulté*, revue Communautés éducatives, mars 2001, n°114, p.8

Je souhaite inscrire l'établissement dans une approche d'ouverture et de communication avec le réseau et faire en sorte que ce réseau vive et soit dynamique. Le réseau n'existe que par sa capacité à communiquer, à collaborer. La confiance joue un rôle prépondérant dans ce que chacun transmet sans rétention volontaire d'informations, dans l'engagement de chacun, dans la réciprocité des échanges en l'absence de relations hiérarchiques.

« Se centrer sur son corps de métier avec son personnel dans le cadre du projet d'établissement et du projet individualisé et externaliser ce qui n'est pas notre corps de métier légitime le travail en réseau ». ³⁹

Le champ de l'insertion mobilise des partenaires appartenant à des domaines différents structurant un système d'inter-relations. Le service d'insertion à créer se définit comme un pivot qui permet la réception et la transmission d'informations, les échanges, la coordination entre tous les acteurs impliqués dans un parcours d'insertion (personnes handicapées, personnel du secteur protégé et des entreprises, personnel du secteur social, médical, des loisirs...). Cela situe le bénéficiaire dans un environnement de socialisation et de citoyenneté. Le réseau favorise l'intégration de l'établissement dans un environnement de proximité. Patrick Lefèvre le souligne lorsqu'il dit qu'il faut « penser global et agir local » ⁴⁰ Le réseau se définirait également comme une « recherche de solution de continuité entre les institutions et le milieu social ordinaire » ⁴¹

³⁹ - **DEFONTAINE Joël**, *L'agence nationale de l'accréditation et de l'évaluation de la santé (A.N.A.E.S.) et l'accréditation*, intervention le 10.06.02 dans la formation CAFDES, IRTS Paris

⁴⁰ - **LEFEVRE Patrick**, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, édition Dunod, janvier 2000, p.50

⁴¹ - **STIKER Henri-Jacques**, op cit, note 2, p.60

3 – TROISIEME PARTIE : LES PERSPECTIVES DE CONCRETISATION

Dans la perspective de concrétiser le service d'insertion, objet commun de construction, j'ai défini en collaboration avec mes partenaires, les moyens à mettre en œuvre qui sont d'ordre financiers, humains, matériels. Parallèlement aux actions d'accompagnement dans la recherche et le suivi dans l'emploi proposées par ce service, nous avons pris en compte deux points soulevés par les équipes d'encadrement des CAT concernant le besoin de formation des travailleurs et la confrontation à la solitude des travailleurs devenus salariés. Notre souhait que le bénéficiaire soit acteur nous a conduit à réfléchir à des outils favorisant cette position.

3.1 - LES MOYENS MIS EN ŒUVRE DANS LE CADRE DU PARTENARIAT

Le travail de réflexion et d'élaboration dans le cadre de la méthode-action proposée par l'AGEFIPH a permis de faire émerger l'idée de créer un dispositif de suivi. Nous avons choisi de constituer un comité de pilotage afin de mener ce projet partenarial.

3.1.1. La constitution d'un comité de pilotage

Le comité de pilotage fixe les orientations du projet, le décline en actes, en écrit sa progression et le restitue à l'ensemble des acteurs.

Il est composé des membres du groupe de travail à l'initiative de ce projet qui ont participé à la réflexion proposée par l'AGEFIPH dans le cadre de son programme exceptionnel :

- CAT Vivre : le directeur et la chargée d'aide à l'insertion - responsable pédagogique
- CAT Jacques Monod : le moniteur principal d'atelier,
- Centre Denise Croissant : le directeur et la chargée des relations entreprises.

Par la suite, le comité de pilotage a intégré le chargé des programmes européens de l'association Vivre, identifié et choisi comme interlocuteur des partenaires financiers. Le responsable du service d'insertion viendra se joindre à nous lorsqu'il sera embauché afin qu'il soit associé au montage des actions proposées par ce nouveau service : des aller-retours entre le terrain et le lieu d'orientations sont nécessaires.

Les rencontres ont lieu environ toutes les 6 semaines dans les locaux de mon établissement. Elles ne sont ni reportées, ni annulées sauf si moins de 3 participants sont présents. Un

ordre du jour est établi collectivement. Les urgences sur les préoccupations du moment (une décision à prendre pour une possibilité de local, une demande de précisions d'un interlocuteur financier.....) font que parfois l'ordre du jour est difficile à maintenir. Un compte-rendu de ces réunions est rédigé à tour de rôle et envoyé à tous les membres avant la réunion suivante.

Ce comité possède un pouvoir de décision sur les orientations du service d'insertion et sur le plan opérationnel. Le comité de pilotage, prévu dans un premier temps jusqu' à la fin de l'expérimentation du projet délimitée par la durée des financements obtenus sera prolongé quelques temps encore dans le cadre de la recherche de pérennisation de ce service d'insertion commun à plusieurs établissements.

Créer un partenariat nécessite d'en prévoir la formalisation, notamment par un engagement de tous les partenaires et par la signature de conventions avec nos interlocuteurs financiers.

3.1.2. La formalisation du partenariat

Le thème central des premières réunions du comité de pilotage concerne l'identification du porteur de projet au regard de l'extérieur.

– le choix du porteur de projet

Ce partenariat regroupe 2 associations représentées par 3 structures et réunissant 5 professionnels. Un porteur de projet devait être choisi : des échanges dans le cadre du comité de pilotage ont permis d'entrevoir deux solutions : - créer une nouvelle association – opter pour une des deux associations.

La complexité du montage de dossier destiné au Fond social européen, la présence d'un professionnel, chargé des projets européens dans mon association nous ont fait choisir cette association comme porteur de projet.

Le suivi administratif et la gestion du projet pour la durée expérimentale sont assurés par le service central de l'Association Vivre, auquel sera rattaché administrativement les professionnels de l'équipe du service d'insertion. Le représentant de l'association Vivre, c'est-à-dire le chargé des projets européens, membre de notre comité de pilotage, est responsable du déroulement technique et comptable du projet. Il assure les liens avec les financeurs.

– la signature d'une convention entre les trois structures partenaires

Avant d'élaborer l'écriture d'une convention entre les partenaires, nous avons souhaité une formalisation plus simple : une lettre d'engagement de chaque directeur des trois structures attestant leur accord dans ce projet.

Le comité de pilotage comprend entre autre les directeurs de deux structures. Le 3^{ème} directeur a délégué un membre de son équipe pour construire ce partenariat. Il reste responsable et il nous semblait important qu'il acte son engagement.

La rédaction d'une convention partenariale a ensuite occupé une réunion du comité de pilotage. Cet écrit (annexe 6) fait en quatre exemplaires comprend l'identification des partenaires (Association Vivre – CAT Vivre – Centre Denise Croissant – CAT Jacques Monod), l'article 1 concerne l'objet de cette convention, l'article 2, la durée et la validité, l'article 3, le rôle de l'association Vivre comme porteur de projet, l'article 4, la constitution d'un comité de pilotage et son rôle, l'article 5, la gestion des moyens (personnel, locaux, matériels), l'article 6, le fonctionnement du service dont l'articulation avec les équipes d'encadrement des structures partenaires et leurs travailleurs.

Pour que notre projet devienne opérationnel, nous avons commencé par solliciter différents organismes ou administrations susceptibles de financer totalement ou partiellement la création de ce service d'insertion.

3.1.3. Le financement

– les sources de financement contactées sans succès

Notre première démarche a été de nous adresser à notre autorité de tutelle pour leur présenter le projet. La DDASS a refusé d'être notre interlocuteur financier dans cette création dans la mesure où elle ne rentre pas dans le cadre de son domaine d'intervention. Cette instance finance les actions concernant la préparation à l'emploi des personnes handicapées admises en structure de travail protégé, le suivi après la sortie du CAT n'entre pas dans ses prérogatives.

Le Conseil général, autre source de financement contacté, finance des services de suite qui interviennent sur le versant social et non professionnel. Le service d'insertion intervient dans le domaine de l'emploi dans un premier temps et pourra être complété par une aide dans l'inscription des personnes handicapées dans la vie sociale ou par un accompagnement vers l'utilisation d'institutions existantes pour l'ensemble de la population handicapée ou non. L'accès au dispositif étant l'axe professionnel, cette source de financement n'a pu aboutir.

– les sources de financement abouties : AGEFIPH – FSE - DDTEFP

Une rencontre avec le directeur adjoint de la DDTEFP, très intéressé par la création de ce service a permis d'obtenir un financement par la prise en charge financière d'un emploi jeune dans l'équipe du service d'insertion à constituer, la possibilité d'une aide ponctuelle en cas

de difficulté de trésorerie liée au paiement différé du Fond social européen ainsi que la mise en relation avec les acteurs d'un des axes du PDITH (la sensibilisation des entreprises). Cette opportunité du service d'insertion pourrait également s'inscrire dans un autre axe du PDITH, celui du rapprochement du milieu protégé et du milieu ordinaire qui n'est pas pris en compte actuellement dans le plan départemental des Hauts de seine. Par ailleurs, cette administration reconnaît qu'il y a peu de structures dans le département accompagnant les personnes handicapées par maladie mentale. Le rôle généraliste des structures CAP emploi, central dans le dispositif de placement et de suivi, ne leur permet pas, le plus souvent, d'appréhender ce type de handicap et de consacrer le temps nécessaire à l'accompagnement de ce public.

Nous avons effectué une demande de concours au Fond social européen (FSE) au titre de l'objectif 3. Ce dernier « vise à soutenir l'adaptation et la modernisation des politiques et des systèmes d'éducation, de formation et d'emploi (.....) Dans le cadre de la programmation 2000-2006, le FSE constitue l'instrument financier privilégié de la construction d'une politique européenne pour l'emploi basé sur 4 piliers : - améliorer la capacité d'insertion des jeunes et des adultes demandeurs d'emploi – développer l'esprit d'entreprise – encourager la capacité d'adaptation des entreprises et des travailleurs – renforcer les politiques d'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Ces orientations sont déclinées dans le Plan national d'action pour l'emploi (PNAE) de chaque Etat membre »⁴².

L'objectif 3 se décline en six axes (annexe 7). Le service d'insertion commun à plusieurs établissements s'inscrit dans l'axe 2 - égalité des chances, intégration sociale-. « Les mesures de l'axe 2 au plan régional et local visent à prendre en compte les publics les plus en marge de l'insertion dont les publics handicapés et à intensifier les démarches partenariales des collectivités locales et du secteur associatif notamment dans le cadre des Programmes Départementaux d'Insertion (PDI) »⁴³. Notre projet correspond à deux mesures de l'axe 2 : – favoriser l'accompagnement social à l'insertion professionnelle et à l'emploi – améliorer l'insertion des travailleurs handicapés.

La subvention nous est attribuée de janvier 2002 à décembre 2003. Une recherche de co-financement est demandée par le FSE.

Notre projet a été adressé à l'AGEFIPH dans le cadre de son programme exceptionnel (1999-2001) pour être mis en concurrence avec les projets déposés par d'autres structures de travail protégé du département. La création du service d'insertion commun a été acceptée

⁴² Guide méthodologique à l'usage des porteurs de projets Ile de France, Objectif 3, Fonds social européen 2000-2006, version du 11.10.00

et s'inscrit dans le PEX au titre de l'axe expérimental, au titre de l'objectif « développement de l'alternative au secteur spécialisé ». La subvention est accordée pour 2 ans, de novembre 2001 à novembre 2003.

Suite à notre recherche d'interlocuteurs financiers, la répartition du financement est la suivante :

- Fond social européen	39,97 %
- AGEFIPH	48,85 %
- Etat (DDTEFP)	11,18 %

Pour obtenir ces moyens budgétaires, nous avons formalisé le lien avec nos financeurs par la signature de conventions.

– les signatures de convention avec les acteurs financiers

Au niveau du Fond social européen, la demande de subvention nécessite de remplir un cahier des charges comprenant la définition du public, l'objectif de l'action et son déroulement, les résultats attendus, les moyens d'évaluation ainsi qu'un plan de financement. Il nous a été demandé également de préciser la plus value apportée par le Fond social européen c'est-à-dire de décrire les actions complémentaires du point de vue quantitatif et qualitatif mises en place grâce au co-financement FSE .

Au niveau de l'AGEFIPH, nous nous engageons dans la convention signée à fournir les documents d'ordre juridique, administratif et comptable ainsi que le contenu des parcours de chaque bénéficiaire du service, les partenariats mis en place avec les entreprises et les dispositifs d'insertion. L'AGEFIPH se réserve le droit de procéder à l'évaluation de l'action ou de la faire évaluer par un organisme de son choix. Nous devons transmettre toute information relative à la réalisation de l'action ainsi qu'à son impact. La subvention est versée selon l'état d'avancement de l'action, au vu d'éléments justificatifs transmis pour approbation à l'AGEFIPH, selon l'échéancier fourni.

L'objectif défini dans cette convention est de permettre 25 accompagnements à l'emploi en milieu ordinaire à l'issue de l'action qui se déroule sur 24 mois, résultat demandé également dans la convention signée avec le FSE.

Au niveau de la DDTEFP, l'acceptation du dossier emploi jeune et sa signature atteste de son engagement et autorise le paiement de l'aide financière.

⁴³ ibid

Le dossier d'un emploi jeune demande de préciser la présentation du porteur de projet, la présentation globale du projet, l'activité développée, le poste offert et son profil. La dénomination ne doit pas correspondre à un poste « classique ». Nous nous engageons à donner les moyens d'une valorisation des compétences au jeune embauché.

– le coût du projet

Nous avons tenté de prendre en compte la préconisation de Jean-Marie Miramon « le potentiel de départ est souvent déterminant : les carences initiales seront difficiles à combler par la suite. »⁴⁴ Notre projet se situe dans une phase expérimentale avec des financements non pérennes. L'évaluation à la fin de l'expérimentation permettra d'ajuster certaines lignes budgétaires.

⁴⁴ **MIRAMON Jean-Marie** op.cit note 21, p.185

Nous avons établi un budget prévisionnel pour l'année 2002 et pour l'année 2003 en euros :

	Année 2002	Année 2003	Coût total
Salaires (1)	55 998	65 676	121 674
Charges sociales et fiscales	32 479	38 092	70 571
Frais de déplacements	6 098	6 098	12 196
Tickets restaurants (2)	1569	1882	3451
Location de locaux	5 488	5 488	10 976
Frais de 1 ^{ère} installation	3049		3049
Frais fonctionnement (électricité, chauffage, téléphone, assurance...)	5 757	5757	11 514
Fournitures	1524	1 524	3 048
Formations pour les bénéficiaires	15 245	25 611	40 856
TOTAL	127 207	150 130	277 337

- (1) il est prévu une mise en place progressive du projet : deux embauches seront réalisées immédiatement (responsable du service et le chargé d'accueil et de liaison), le troisième salarié à 0,75 ETP rejoindra l'équipe 6 mois après.
- (2) Par choix, ce service sera à l'extérieur des établissements partenaires donc éloigné des restaurants des structures. Les salariés seront amenés à de fréquents déplacements. Un ticket restaurant à 6,10 euros avec une prise en charge de 50 % par le salarié a été prévu dans le coût du projet.

Le coût annuel par travailleur serait de 4240,23 euros en 2001, de 5004,33 euros en 2002, soit un coût inférieur à celui d'une place en CAT. Le budget proposé est en lien avec l'activité prévue du service d'insertion défini par la signature des conventions avec nos interlocuteurs financiers.

– la capacité progressive d'accueil

Le service d'insertion est opérationnel à partir de 3 structures de travail protégé. Dans l'avenir, l'objectif est d'ouvrir à d'autres CAT limitrophes à l'intérieur ou à l'extérieur du département.

Une étude des besoins dans chaque établissement a été réalisée et a fourni le nombre prévisionnel de bénéficiaires sur les 3 structures :

Structures partenaires	Etape 1 Recherche d'emploi	Etape 2 Suivi dans l'emploi	Reprise en cas de situation de non emploi
CAT Jacques Monod	4	1	0
Centre Denise Croissant	2	5	0
CAT Vivre	3	15	0
TOTAL	9	21	0

Pour le démarrage, la capacité d'accueil est de 30 places. Afin d'assurer l'activité du service d'insertion, il est intéressant de pointer le turn-over dans chaque établissement et leur effectif.

Structures partenaires	Capacité d'accueil	Turn-over moyen par année
CAT Jacques Monod	78	4-6
Centre Denise Croissant	70	24-28
CAT Vivre	60	10-12

Toutes les sorties ne concernent pas le milieu ordinaire de travail. Sur la période 1996 – 2000, 13 travailleurs du Centre Denise Croissant se sont insérés en entreprise ainsi que 19 travailleurs du CAT Vivre . Le CAT Jacques Monod n'a enregistré aucune sortie en milieu ordinaire sur cette période. (tableaux représentant le nombre et le type de sorties des personnes handicapées des établissements partenaires de 1996 à 2000 : annexe 8)

La durée d'une prise en charge par le service d'insertion est prévue pour 5 ans. Nous souhaitons qu'elle soit personnalisée et dégressive. Cela signifie qu'elle peut être de trois ans pour certains bénéficiaires et pour d'autres égale à cinq ans. L'accompagnement est au fil du temps moins soutenu permettant à terme aux intéressés de se séparer de ce service sachant qu'ils pourront lui faire appel si leur situation évolue.

Le budget le plus important, comme dans toute institution, concerne les salaires et les charges sociales des professionnels qui composent ce service. Nous avons déterminé le nombre de salariés à recruter en fonction de la capacité d'accueil, de la charge de travail et la nature des postes à pourvoir.

3.1.4. L'équipe du service d'insertion

Dans un premier temps, les membres du comité de pilotage se sont attachés à définir le contenu des actions des 2 étapes proposées par le service d'insertion : ❶ la recherche d'un emploi - ❷ le suivi dans l'emploi afin de déterminer le nombre de professionnels à recruter ainsi que les profils recherchés.

❶ recherche d'emploi : capacité maximale permanente en simultané : 10 personnes

- . rencontres avec les équipes de CAT
- . accueil des travailleurs handicapés et apprentissage des techniques de recherche d'emploi
- . prospection des emplois, sensibilisation des entreprises
- . présentation des candidats aux employeurs
- . mise en relation avec les organismes prestataires de bilan, de formation

Les différentes actions de cette étape sont réalisées en collectif (50 %) et en individuel (50%). La durée de ce module est variable en fonction des besoins individuels des travailleurs.

❷ suivi dans l'emploi : capacité maximale permanente en simultané : 20 personnes

- . actions individuelles : suivi de la personne handicapée et lien avec son environnement (entreprises, équipes d'encadrement des CAT partenaires, familles, assistantes sociales, médecins...) – mise au point du contrat d'intervention avec l'entreprise.
- . actions collectives : animation de rencontres entre salariés handicapés

La durée de ce module est variable selon les souhaits et les besoins de la personne handicapée.

Les salariés handicapés se retrouvant dans une situation de non emploi (démission, licenciement) au fil de leur parcours en milieu ordinaire bénéficieront à nouveau des étapes 1 et 2.

- Les postes prévus

Suite à ce travail préparatoire, nous avons déterminé la nature des postes nécessaires et la détermination de leur nombre soit : un chargé d'insertion responsable du service à temps

plein, un chargé d'insertion à 0,75 équivalent temps plein (embauche prévue 6 mois après l'ouverture du service en lien avec la montée en charge progressive du service) et un chargé d'accueil et de liaison à temps plein (emploi jeune).

Le recrutement des chargés d'insertion met l'accent sur la connaissance du monde de l'entreprise et de l'accompagnement des personnes handicapées vers un emploi. Le service d'insertion ne se définit pas comme un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), le suivi concerne l'emploi dans un premier temps et sera complété par une aide à l'inscription dans la vie sociale.

La définition des postes à pourvoir pour l'accompagnement à l'emploi des personnes handicapées s'est appuyée sur le contenu des postes de la chargée d'aide à l'insertion du CAT Vivre, de la chargée des relations entreprises du Centre Denise Croissant. Ensuite, notre travail s'est étayé à partir du référentiel métier des chargés d'insertion intervenant dans les équipes de préparation et de suite au reclassement (EPSR). A partir de ces documents, nous avons établi une fiche de poste reprenant la mission, les fonctions, la place dans l'organigramme, le temps de travail. (annexe 9). Cette fiche de poste sera adaptée après l'embauche de ces professionnels au regard de la réalité de leur travail.

Le poste de chargé d'accueil et de liaison recruté dans le cadre des emplois jeunes est un poste d'agent administratif dans un contexte spécifique. L'apport d'une plus-value demandée par la procédure de ce contrat aidé est donné par une formation en cours d'emploi sur l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire : connaissance du public handicapé, du concept d'insertion, des possibilités et des freins des parcours d'insertion, information et analyse critique de la loi du 10 juillet 1987, information sur les mesures AGEFIPH.... Des objectifs d'apprentissage et de travail sont définis avec le salarié par période de 6 mois qui donnent lieu à des évaluations régulières. Une valorisation des acquis professionnels est prévue avec l'aide du CAVA (centre académique de validation des acquis) de Créteil.

- Le recrutement

Suite à la détermination des besoins et des profils de poste à pourvoir, j'ai lancé le recrutement du responsable du service d'insertion en collaboration avec la chargée d'aide à l'insertion de mon établissement. Les professionnels à embaucher sont salariés de l'association Vivre, sous l'autorité du directeur général et par délégation sous mon autorité. De ce fait, le recrutement m'incombe. Le lancement du recrutement a été effectué en mars 2002 afin que l'ouverture du service d'insertion ait lieu en mai 2002. La recherche de candidatures s'est effectuée autour de deux axes : en interne dans l'association, c'est une pratique habituelle de mon association, en externe, auprès de l'ANPE, des journaux spécialisés (Actualités Sociales Hebdomadaires), des centres de formation sur l'insertion

(Collège coopératif de Montrouge proposant le DUPITH, diplôme universitaire pour l'insertion des travailleurs handicapés).

Plusieurs candidats sont issus des structures CAP emploi (équipe de préparation et de suite au reclassement – organisme d'insertion professionnelle) : dans leurs propos, ils manifestent une insatisfaction sur leur mission, l'accompagnement des travailleurs handicapés : un suivi pas assez conséquent, distant de la personne, ne pouvant pas prendre en compte la globalité de la personne, ses besoins et ses demandes.

Les recrutements de l'emploi jeune et du chargé d'insertion seront réalisés en collaboration avec la responsable du service. Un projet d'action s'inscrit dans la mouvance de l'environnement. En effet, le financement obtenu par la DDTEFP pour l'embauche de l'emploi jeune a été mis en attente par la suppression de ce type d'emploi en juillet 2002 en faveur des contrats jeunes qui ne s'adressent pas au même public. Le flou des informations entre deux mesures gouvernementales a une incidence sur ce recrutement et donc sur le fonctionnement du service.

Ces professionnels recrutés dépendent de la convention collective 51 de la Fédération des Etablissements Hospitaliers et d'Assistance privée (FEHAP), convention applicable dans les établissements de l'association, la grille des rémunérations se fera sur cette base conventionnelle. Pour favoriser leur intégration, j'ai prévu en accord avec le comité de pilotage, une phase d'accueil dans chaque établissement partenaire, je l'aborderai dans le chapitre « articulation avec les structures ».

– les organigrammes

J'ai établi un organigramme hiérarchique qui montre les niveaux d'autorité (annexe 10) et un organigramme fonctionnel qui est l'illustration des liaisons techniques indispensables à la cohérence des actions.

Ma position est parfois complexe en tant que directeur du CAT, acteur et auteur du changement, membre du comité de pilotage représentant mon établissement et par délégation responsable hiérarchique des professionnels du service d'insertion.

– l'articulation avec le comité de pilotage

La présence de la responsable du service d'insertion au comité de pilotage permet d'assurer le lien entre le niveau décisionnel et le niveau opérationnel. La mise en œuvre des actions par le service s'effectue à partir des orientations définies par le comité de pilotage. Des aller-retours permettent d'ajuster le projet à la réalité du terrain.

– l'articulation avec les structures partenaires

En comité de pilotage, nous avons prévu une phase d'accueil de l'équipe du service d'insertion dans les trois structures. La conclusion du groupe de réflexion « organiser les

modalités d'articulation avec le service d'insertion » animé par la chargée d'aide à l'insertion a permis d'élaborer différentes étapes et différents modes d'articulation afin de créer une cohérence.

Avant la concrétisation des suivis des travailleurs handicapés, j'ai accueilli la responsable sur plusieurs jours dans mon établissement pour lui présenter l'historique de l'Association et du CAT, les valeurs défendues. Elle sera conviée par la direction générale à une « réunion des nouveaux collaborateurs » organisée par l'Association vivre dans sa démarche d'accueil des nouveaux salariés. La rencontre avec l'ensemble de l'équipe d'encadrement lui a permis de repérer l'organisation afin de favoriser l'insertion des travailleurs : un état d'esprit, le travail au quotidien, l'action de tous, l'organisation spécifique qui repose sur la chargée d'aide à l'insertion. Ce professionnel est l'interlocuteur référent du CAT pour le service d'insertion.

J'ai annoncé, à l'ensemble des travailleurs pendant la phase d'élaboration du projet, la possibilité d'un suivi en entreprise non plus par le CAT mais par un service externe. Pour les aider à mieux comprendre ce changement, j'ai demandé aux salariés d'aborder ce point dans le cadre d'une activité de soutien – la formation-emploi – qui est animée par la chargée d'aide à l'insertion et par les moniteurs. Ce soutien est investi par les travailleurs comme un espace de parole où ils s'autorisent à être plus libres dans leurs propos.

Une présentation d'ordre physique a été organisée en juin 2002 par la venue de la responsable du service, accompagnée par le référent du CAT (chargée d'aide à l'insertion), sur les chantiers et dans les ateliers de l'établissement. C'est l'occasion pour les travailleurs de poser leurs questions sur la mission de ce service directement à cette personne. La présence des deux interlocuteurs souligne le passage du relais envisagé en articulation avec les 2 structures, CAT-service d'insertion.

Par la suite, une étroite collaboration entre le référent du CAT et du service d'insertion est prévue afin que le passage de relais soit bénéfique pour le travailleur et pour l'ensemble des professionnels. Le service d'insertion accompagnera une personne dont il connaîtra le parcours antérieur. Les professionnels de ce service viendront au CAT environ tous les deux mois dans le cadre de nos réunions institutionnelles pour informer de la situation des travailleurs insérés en milieu ordinaire pendant le temps de la prise en charge. Ces échanges permettront au service d'insertion de mieux comprendre les attitudes des travailleurs et la fluctuation dans leur parcours, par les observations que l'ensemble de l'équipe, plus particulièrement les moniteurs d'ateliers, ont pu noter pendant le parcours au CAT. Cette organisation répond au sentiment de perte que peuvent ressentir certains membres de l'équipe d'encadrement du CAT face à l'externalisation du suivi. Ces échanges s'appuieront sur le résultat des groupes de travail concernant l'organisation des modalités d'articulation avec le service d'insertion et sur la notion être prêt à l'emploi dans une entreprise.

L'organisation initiale destinée aux travailleurs sortis et déjà insérés en entreprise est différente. La chargée d'aide à l'insertion a invité en juin 2002 ces personnes à une rencontre dans les locaux du CAT autour d'une collation afin de leur présenter le nouveau service et matérialiser le relais par la présence de la responsable. En fonction des souhaits des travailleurs, un premier rendez-vous individuel a été fixé avec la responsable, dans les locaux du service et non plus dans l'enceinte du CAT. Pour les travailleurs devenus salariés dans une entreprise, suivis par le chargé d'aide à l'insertion dans leur emploi, le relais nécessite du temps avant que le réflexe d'appeler le CAT disparaisse. Le CAT et le service d'insertion co-existeront ensemble quelque temps avant que le service soit identifié comme interlocuteur unique. La séparation ne peut être que progressive, il nous faut respecter ce temps pour que chacun (travailleur, équipe du CAT) puisse vivre ce moment à son rythme.

Prenons la situation de Bérangère, ouvrière en production florale au CAT pendant quelques années avant d'être embauchée sur un poste d'employée en animalerie dans une jardinerie. Cette embauche a été soutenue par le CAT, référent pour Bérangère et pour l'entreprise : des rencontres sur site avec ses collègues et ses responsables (1 fois par mois), des rencontres individuelles en dehors de l'entreprise avec Bérangère ont permis d'ajuster la situation pour qu'elle devienne satisfaisante pour l'ensemble des personnes impliquées. Le passage de relais a été accepté facilement par l'employeur et les collègues. Par contre, Bérangère a continué à appeler le CAT pour évoquer ses difficultés avec un collègue, sa satisfaction d'être en entreprise, un problème de transport, sa fatigue, son besoin de vacances.... Si une rencontre était prévue avec le nouveau service, Bérangère téléphonait à la chargée d'aide à l'insertion de l'établissement pour savoir si elle en était informée tout en sachant que ce professionnel ne participerait pas à la rencontre. La position prise par le CAT est de ne jamais refuser d'écouter Bérangère et de conclure la conversation en lui rappelant l'existence du service d'insertion. La fréquence des appels a diminué, un temps plus long lui est nécessaire pour que la séparation soit effective, pour qu'une confiance s'instaure dans la relation avec le nouveau service, pour que sa légitimité soit reconnue.

L'articulation CAT-service d'insertion pour les travailleurs encore admis dans mon établissement sera facilitée par la présence des chargés d'insertion du service en amont de leur sortie. Un temps de familiarisation et de travail en commun rendra plus aisé la future séparation du lieu qu'ils ont connu pendant de nombreuses années. La fréquentation du service installé dans des locaux indépendants matérialisera ce début de séparation.

3.1.5. Des locaux externalisés

En effet, nous avons choisi de ne pas inclure le service d'insertion dans les locaux des structures associées dans ce partenariat. Pour la personne handicapée, bénéficier de ce service constitue une étape de distanciation dans le processus de séparation avec l'établissement médico-social. Pour faciliter cette prise de distance, il faut concrètement leur proposer un lieu différencié et si possible intégré dans les lieux communs à l'ensemble de la population. Il est important de concrétiser également, pour les familles des travailleurs, cette sortie du secteur protégé par l'existence d'un service d'insertion possédant des locaux indépendants.

Nous avons contacté en priorité les Offices publics des habitations à loyer modéré (OPHLM) des Hauts de Seine et de Paris pour obtenir des locaux dont le loyer correspond à nos contraintes financières. Nous n'avons pas exclu une recherche dans le secteur privé (par l'intermédiaire d'agences immobilières), sans succès par rapport à nos aspirations.

L'OPHLM du 92 nous a proposé 3 appartements dans des cités situées dans un secteur géographique proche des trois établissements. Notre choix s'est appuyé sur plusieurs éléments à prendre en compte : - la surface proposée – l'accès facile en transport en commun – l'accessibilité des locaux – l'environnement du quartier. La responsable du service a participé à cette recherche qui a abouti à la location d'un F3 dans une cité de Châtenay-Malabry. L'inauguration de ces locaux permettra aux personnes handicapées, à leur famille, à leur environnement proche, aux professionnels du secteur protégé.... de découvrir ce nouveau service.

3.2 - LA CONSTRUCTION DES ACTIONS SPECIFIQUES PROPOSEES PAR LE SERVICE D'INSERTION

Parallèlement aux actions de recherche et de suivi dans l'emploi, d'autres actions sont envisagées à partir des observations faites par les équipes de CAT : - un groupe de pairs pour répondre au problème de solitude – des actions de formations pour que le travailleur puisse mieux se positionner face à un choix professionnel et pour qu'il puisse être mieux à même de se confronter aux changements qu'un emploi suscite.

3.2.1. Le groupe de pairs et la solitude

Le CAT est un lieu de tissage de liens sociaux. Lorsqu'un travailleur sort du CAT, il ne maintient pas toujours les relations avec ses anciens collègues pour différents motifs. Il est parfois confronté à un isolement et à une certaine solitude surtout lorsqu'il habite seul. Une progression dans le projet d'insertion professionnelle est souvent associée à une demande d'hébergement de plus en plus autonome pour aboutir à un appartement indépendant. Nous avons eu un aperçu des effets de la solitude chez Xavier dont la situation est décrite dans la première partie, - le suivi assuré par le CAT, prolongation de la mission du CAT- .

Pendant le parcours au CAT, nous favorisons une prise en compte de leur vie personnelle concomitante à leur vie professionnelle par la proposition des activités extra-professionnelles dont l'objectif est de leur faire découvrir ce qui existe à l'extérieur dans les domaines culturels, sportifs.... afin qu'ils puissent le reproduire seul ou avec d'autres personnes. Nous favorisons une inscription dans l'environnement social et relationnel par l'incitation par exemple à s'inscrire à « espace loisirs ». Le CAT est adhérent de cette structure autorisant tous les travailleurs de l'établissement à bénéficier de cette prestation. C'est un lieu de rencontres de travailleurs de CAT, animé par des professionnels dont le rôle est de les accompagner dans l'organisation des loisirs et des vacances, en groupe ou en individuel. Par exemple, Bérangère souhaitait mettre en place des activités pour le week-end avec d'autres personnes et elle désirait s'inscrire à un club sportif pour pratiquer le judo : « espace loisirs » lui a apporté une aide sur ces deux plans, des sorties collectives et un accompagnement pour qu'elle puisse devenir membre d'un club de judo à côté de chez elle, club ouvert à l'ensemble de la population et non réservé aux personnes handicapées. En quittant le CAT, Bérangère a maintenu son adhésion à « espace loisirs », sa nouvelle situation professionnelle n'a pas entraîné un changement dans l'organisation de son temps libre.

Le service d'insertion proposera un temps repéré pour les travailleurs insérés en milieu ordinaire pour qu'ils puissent venir tisser des liens avec d'autres personnes. Cette confrontation collective leur permettra également de parler de leur situation dans leur entreprise en positif ou en négatif, en s'aidant mutuellement. En entendant les autres parler de leur insertion, cela les renverra à leur propre insertion et cela pourra faire émerger des questions, des problèmes ou des solutions. Cela leur permettra de relativiser, de dédramatiser et par la suite de prendre plus de distance dans leur manière de vivre leur insertion. Ce temps de rencontre que nous avons nommé « le groupe de pairs » s'organisera en dehors de leur temps de travail à raison d'un samedi par mois ou tous les deux mois dans les locaux du service d'insertion.

Les travailleurs handicapés en recherche d'emploi pourront venir à ces rencontres et côtoieront des anciens collègues embauchés en entreprise, cela soulignera qu'une insertion en milieu ordinaire peut devenir réalité.

3.2.2. L'axe formation : bilans de compétences, soutiens au changement

Les CAT dans leur globalité, ne possèdent pas en interne de fonds suffisants pour augmenter et valoriser les compétences des travailleurs par le biais de sessions de formation continue. Dans le cadre du service d'insertion, l'outil « bilans de compétences » sera utilisé pour permettre à certaines personnes handicapées de mieux se positionner face à un choix professionnel et améliorer leurs possibilités de recherche d'emploi en amont de la sortie du CAT ou pendant leur vie professionnelle en entreprise lorsqu'elles souhaiteront ou seront obligées de quitter leur emploi. La préparation pendant le parcours en milieu protégé contribue à faciliter l'adaptation aux exigences du milieu ordinaire. Les salariés handicapés comme tout salarié seront confrontés à la complexité des tâches et à leur évolution. Nous inciterons les entreprises à utiliser le plan de formation destiné à leur personnel, les personnes handicapées en font partie et elles sont souvent perçues comme des individus ne pouvant pas y accéder. Un temps plus long, une individualisation des formations leur sont nécessaires. Nous viendrons en complément de l'apport des entreprises en proposant des sessions de formation animées par des prestataires extérieurs sensibilisés à l'accueil de ce public. L'AGEFIPH peut apporter son concours financier aux entreprises qui souhaitent former les salariés reconnus travailleurs handicapés.

Prenons l'exemple de l'obtention d'un poste de manutentionnaire par un travailleur du CAT ne nécessitant pas au moment de l'embauche, le permis de cariste. Le départ de certains employés, la réorganisation du travail conduit à une exigence plus forte sur cette compétence mettant en difficulté le travailleur dans la perception de son travail et de son manque. Une collaboration avec l'employeur permettrait d'imaginer en fonction des possibilités du travailleur la passation du permis de cariste par le biais d'une formation animée par un organisme de formation habitué à accompagner les personnes handicapées dans l'acquisition de compétences indispensables à l'obtention de ce permis. Le financement serait réparti entre l'entreprise et le service d'insertion et éventuellement avec l'AGEFIPH.

L'acquisition d'une plus grande confiance dans une situation professionnelle est en lien avec une meilleure gestion de la vie privée. Les chargés d'insertion seront attentifs à l'écoute des familles et les aideront à ne pas minimiser ou à ne pas exagérer les propos de leur enfant. Pour les personnes handicapées, une proposition de sessions de formation leur permettra

de prendre de la distance avec leurs parents, de progresser vers un espace d'autonomie élargi. Le contenu de ces formations pourrait concerner la compréhension de la réalité de la vie en entreprise, l'instauration de relations entre collègues, ... contribuant à l'adaptation au poste et au monde de l'entreprise et permettant à la personne handicapée de prendre sa place en tant que citoyen, acteur social et économique.

3.3 - DES OUTILS POUR L'USAGER CITOYEN

La citoyenneté se définit « pour chaque individu et pour chaque groupe social, comme possibilité (comme droit) de connaître et maîtriser (personnellement ou collectivement) ses conditions d'existence (matérielles et intellectuelles) et cela en même temps comme acteur politique, comme producteur et comme citoyen-usager-consommateur, dans son lieu de résidence, dans sa cité et sa région, dans ses activités professionnelles comme dans les domaines du non-travail, mais aussi dans sa nation et dans le monde ». ⁴⁵ La citoyenneté suppose l'existence de la notion de contrat qui définit l'implication de la personne dans la vie sociale, professionnelle. « Connaître ses droits, être en situation de les exercer par soi-même ou par un représentant, être reconnu comme tel préfigure un usager-citoyen co-acteur, co-producteur, co-évaluateur des services qui lui sont rendus ». ⁴⁶ Si nous souhaitons que le travailleur handicapé soit dans un processus d'intégration dans un mouvement réciproque sujet-environnement, il est essentiel de construire des outils l'autorisant à être dans une position d'acteur. Ces outils sont en cours d'élaboration, ils seront finalisés lors de la première année de fonctionnement.

3.3.1. Le contrat personne handicapée – service d'insertion

Ce contrat précisera les objectifs de la prise en charge, les conditions, sa durée, l'existence de bilans réguliers, les modalités de révision et de cessation. Le déroulement des actions seront décrites, les articulations avec les structures d'origines seront notées en précisant que ces liens seront de plus en plus distendus. Ce document sera conclu par une information sur la possibilité d'un nouvel accompagnement sur la demande de l'intéressé après la fin de la prise en charge s'il ressent le souhait d'être à nouveau aidé par ce service.

⁴⁵ **AJZENBERG Armand**, *Citoyenneté, pour quoi faire ?*, revue *POUR* n°134 – éditions L'Harmattan – juin 1992, p.14 in *Du contrat de citoyenneté*, ouvrage collectif sous la direction d'**Henri Lefebvre**, éditions Syllepse et péricope, septembre 1991

⁴⁶ **LAFORCADE Michel – DUCALET Philippe**, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, éditions Séli Arslan, mars 2001, p.78

Un nouvel interlocuteur, l'employeur, doit être identifié. A cet effet, un autre document est à l'étude.

3.3.2. Le contrat tripartite : service d'insertion - personne handicapée – entreprise

Le service d'insertion, médiateur de la relation salarié-employeur proposera une formalisation de l'engagement des trois parties à travers la signature d'un contrat. Il a pour but de préciser les modalités du suivi dans l'emploi afin de favoriser une insertion professionnelle durable. Dans la mesure où cet accompagnement est personnalisé, cet écrit précisera la durée, la fréquence des rencontres, le nom et les coordonnées du référent de l'entreprise et du service d'insertion. Ce contrat sera signé par tous au moment de l'entrée de la personne handicapée dans l'entreprise.

3.3.3. Le règlement de fonctionnement

Un troisième document, le règlement de fonctionnement, identique pour tous les bénéficiaires du service, sera rédigé.

Ce document composé de plusieurs articles, signé par le bénéficiaire au début de sa prise en charge, définira « les principes qui régissent la vie collective ainsi que les modalités pratiques d'organisation et de fonctionnement qui garantissent le respect des droits de la personne accueillie, les obligations et les devoirs ».⁴⁷ Nous nous inspirerons des règlements intérieurs existants dans les trois établissements partenaires pour rédiger ce document.

3.4 - COMMUNIQUER AVEC L'EXTERIEUR

Suite à l'étape de communication réalisée dans les établissements auprès des équipes d'encadrement, des travailleurs handicapés, une deuxième étape consiste à orienter cette communication vers l'externe dans un souci d'identification du service d'insertion avec ses spécificités. Pour réaliser cet axe, des outils sont à bâtir.

⁴⁷ article 1 du projet de décret relatif au règlement de fonctionnement institué par l'article L311-7 du code de l'action sociale et des familles.

3.4.1. La recherche du nom et le logo

Nous avons effectué en comité de pilotage une association d'idées spontanées nous permettant d'attribuer un nom à ce service d'insertion. Dans le cadre d'une réunion institutionnelle au CAT, j'ai sollicité l'aide de l'équipe. A travers la somme des mots proposés, nous pouvons pointer plusieurs catégories de référence. La première liste de noms cités correspond à la notion de passage de relais et à l'idée d'un dynamisme tels que passerelle, tremplin, relais, trajectoire, futur, médiation, lien ou encore objectif insertion, trajectoire entreprise, relais pour l'emploi... La deuxième catégorie de noms correspond à la notion d'action illustrée par des verbes : entreprendre, agir, réussir, se projeter....

Les membres du comité de pilotage ont présélectionné des noms et ont vérifié s'ils étaient utilisés par d'autres organismes. La plupart des noms proposés est déjà attribuée à des services dans le domaine social et médico-social. Ce travail s'est conclu par un accord sur l'appellation Delta Insertion, qui à notre connaissance n'est pas la propriété d'un autre service. Une recherche sur internet fait apparaître l'utilisation fréquente du mot Delta dans l'industrie (Delta plus, Delta machinery...) ou encore dans la cosmétique (Delta 7...). A partir du logo de ces entreprises, nous avons dessiné le notre, outil d'identification de notre structure.

Pourquoi le mot Delta ? Il correspond symboliquement à la notion de triangulation donnée par la lettre grecque, il est associé à l'embouchure d'un fleuve qui est « une ouverture par laquelle un cours d'eau se jette dans une mer »⁴⁸, le delta du Mékong, le delta du Nil. Cette symbolique de triangulation, de tiers, de trois points reliés ensemble nous a paru pertinente pour signifier l'articulation entre les acteurs. Dans un premier temps, trois parties sont associées, CAT - personne handicapée - service d'insertion, pour aboutir ensuite au triangle, service d'insertion - salarié handicapé - entreprise. Trouver un nom pour un service est un exercice qui a été vécu de manière plaisante par les équipes d'encadrement au regard du taux de participation et du nombre de noms proposés. Ce travail a permis de vérifier la compréhension de notre démarche de passage de relais par la création d'un service d'insertion, c'est la raison pour laquelle je me suis attardée sur ce point.

La recherche du nom et du logo s'est poursuivie par la rédaction d'une plaquette de présentation.

⁴⁸ Dictionnaire *Petit Robert*

3.4.2. La plaquette de présentation

Cette dernière est en cours d'écriture. Les trois partenaires seront nommés ainsi que les financeurs. Nous ferons figurer l'objectif, les actions proposées qui sont l'explicitation du projet du service, la capacité d'accueil, l'équipe. La possibilité d'ouverture du réseau à d'autres CAT sera inscrite sur ce document. Si Delta insertion est opérationnel pour les travailleurs handicapés des trois établissements nommés, nous souhaitons l'ouvrir à d'autres bénéficiaires. Cette plaquette de présentation sera transmise à tous les acteurs internes et externes.

3.4.3. Les moyens de diffusion

L'inauguration du service sera la première étape de diffusion. Elle aura lieu au cours de la première année d'ouverture. A chaque rencontre avec un nouvel acteur, ce document servira de support pour expliquer la mission de Delta insertion et la manière dont nous la déclinons.

La recherche de partenaires, la construction de ce travail collectif, l'accompagnement au changement dans le CAT, la prévision des moyens à mettre en œuvre dans le partenariat, toutes ces étapes ne peuvent pas être envisagés sans le recours à l'évaluation permettant d'ajuster le projet d'action.

3.5 - SYNTHÈSE DES OUTILS D'ÉVALUATION

Un projet, une action quelle qu'elle soit ne peut se concevoir sans une étape évaluative dont la construction doit se faire au préalable de l'exécution d'une action. L'évaluation est « la mesure de l'écart entre les objectifs annoncés et les résultats observables dans un temps déterminé ».⁴⁹ Tout au long de l'écriture de ce travail, j'ai évoqué la notion d'évaluation à travers le diagnostic du fonctionnement du secteur protégé, de mon établissement, à travers les outils préconisés avec le personnel (entretiens annuels...), avec les travailleurs (mises au point annuelles, questionnaire relatif au recueil du niveau de satisfaction...), avec notre tutelle (rapport d'activité, tableau de bord des CAT...), avec les financeurs du projet (cahiers des charges liés à la signature de conventions...). Il me semble intéressant de consacrer un chapitre sur une synthèse de la démarche d'évaluation en distinguant les différents acteurs

⁴⁹ **MIRAMON Jean-Marie**, op.cit note 21, p.186

impliqués dans cette réponse partenariale. L'évaluation est envisagée pour déterminer la pertinence, l'efficacité, le niveau de satisfaction de l'ensemble des interlocuteurs. Il nous faut choisir des indicateurs et des outils d'évaluation quantitative et qualitative qui nous permettront d'élaborer des propositions concrètes d'amélioration, de diffuser cette expérience et qui aideront à asseoir notre argumentaire dans la recherche d'un financement pérenne.

« L'évaluation est un moyen d'atteindre la démarche qualité, elle va permettre un constat qui va générer une démarche qualité qui elle-même devra être évaluée ». ⁵⁰ Notre souci est de vérifier si les résultats attendus sont atteints dans le cadre des moyens financiers, humains, matériels que nous avons prévus, de vérifier si les pratiques répondent à la qualité définie par Michel Laforcade et Philippe Ducalet « la qualité est l'ensemble des caractéristiques d'une entité (organisation, établissement, service, dispositif) qui lui confèrent l'aptitude à répondre aux besoins exprimés et implicites de l'utilisateur et de sa famille en vue de maintenir ou d'améliorer sa santé (au sens bio-psycho-social), son autonomie sociale et sa dignité d'être humain » ⁵¹

Les acteurs impliqués dans ce projet sont multiples, l'évaluation se fera en direction des personnes handicapées, des personnels, des financeurs, des entreprises et prendra en compte des critères individuels et collectifs par l'utilisation d'indicateurs et d'outils choisis.

La satisfaction du service rendu ressentie par les travailleurs sera évaluée tout au long de la prise en charge lors des rencontres et des entretiens avec les salariés de Delta insertion et à l'aide de questionnaires concernant telle ou telle action proposée et d'un questionnaire systématique à la fin de la prise en charge. Nous serons attentifs dans la construction et l'utilisation des outils à la non-acquisition de la lecture par certains des bénéficiaires. Nous nous inspirerons des outils utilisés dans les trois CAT associés (modèle d'un outil utilisé au CAT Vivre sur une action, la formation-emploi, annexe 11). Des questions communes à l'ensemble des outils seront présentes concernant la satisfaction du travailleur sur les conditions dans lesquelles a été mené le passage de relais et le suivi, sur son sentiment d'avoir été consulté, sur l'apport ou non de modifications à envisager. Des indicateurs seront pris en compte, notamment le respect des rendez-vous, la présence-absence à telle action, les attitudes revendicatrices, passives, agressives, les démarches prévues non réalisées...

L'évaluation en direction des personnels des établissements et de Delta insertion est le deuxième axe. L'objet d'évaluation sera centré sur le changement de pratiques lié à l'externalisation du suivi, sur l'articulation entre les structures et sur les retombées

⁵⁰ LAFORCADE Michel – DUCALET Philippe, op.cit note 47, p.102,

⁵¹ LAFORCADE Michel, DUCALET Philippe, op.cit note 47, p.104

économiques de l'aspect production. En ce qui concerne les professionnels de Delta insertion, l'évaluation portera également sur l'articulation entre les structures et la réalité du réseau mais également sur le fonctionnement du service, sur leur fiche de poste.

Nous retiendrons un certain nombre d'indicateurs tels que le taux de participation dans les réunions, l'inscription aux groupes de travail prévus dans le plan d'actions, l'intérêt et la recherche d'informations sur le fonctionnement de Delta insertion, les propositions d'amélioration....

Différents outils seront utilisés, par exemple, les entretiens individuels annuels d'appréciation avec le directeur, les échanges collectifs dans le cadre des réunions institutionnelles, les bilans d'activités individuels qui seront inclus dans le rapport d'activité annuel, les questionnaires adressés aux entreprises clientes sur leur niveau de satisfaction sur les prestations. Pour ce dernier point, nous nous appuierons sur un outil de recueil du niveau de satisfaction des entreprises élaboré par l'équipe du CAT en collaboration avec d'autres équipes de l'association Vivre (annexe 12).

Un autre acteur, l'entreprise (l'employeur et les collègues de travail), sera également consultée sur son niveau de satisfaction sur les actions qui lui sont proposées et sur la collaboration avec le service d'insertion, à l'aide de questionnaires. Dans la dernière question, nous lui demanderons si elle est prête à accueillir de nouveau parmi eux un salarié handicapé et à signer un nouveau contrat d'intervention concernant le suivi.

Une enquête plus générale sous forme d'entretiens semi-directifs sera menée auprès des personnels des entreprises sur la présence de salariés handicapés, les effets en terme de difficultés ou de bénéfiques ainsi que l'évolution de leur représentation du handicap.

Le dernier point de l'évaluation est à destination des financeurs de ce projet. La signature de conventions inclut la rédaction de bilans intermédiaires et finaux des actions complémentaires du point de vue qualitatif et quantitatif mises en place grâce à ces financements. Trois axes ont été définis. Le premier axe concerne les bénéficiaires du service sur le contenu de leurs parcours (bilan de compétence, participation à un atelier de recherche d'emploi...), sur leur insertion et la pérennisation (les indicateurs sont le nombre d'entrées en emploi, le nombre de suivi en entreprises, le nombre de reprises d'emploi ou de maintien, le nombre de sollicitations auprès du service par le bénéficiaire, le type de contrat signé, la suspension du parcours....). L'évaluation pour l'ensemble des bénéficiaires est prévue à l'issue de l'action, à trois mois de la fin de l'action et à six mois de la fin de l'action. Le deuxième axe concerne les entreprises sur leurs caractéristiques (taille, secteur d'activité, situation au regard de la loi du 10.07.87 relative à l'emploi des personnes handicapées...), la nature du partenariat (détachement en entreprise, mise à disposition, embauche...). Le

troisième axe concerne la gestion financière (bilans, compte de résultat...). Le service d'insertion doit justifier de son action par rapport aux sommes investies.

Nous serons attentifs à ne pas produire seulement une évaluation quantitative, nous transmettrons à nos financeurs les résultats obtenus sur l'aspect qualitatif. L'AGEFIPH, un de nos financeurs, évaluera notre action ou la fera évaluer par un organisme de son choix. Nous sommes favorables à une évaluation externe. En effet, une évaluation interne à partir de nos propres indicateurs et outils ou sur la base de recommandations de bonnes pratiques, les référentiels existants, doit être associée à une évaluation externe. Cette dernière est prévue par la loi n°2002-2 du 02 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale dans le chapitre II, organisation de l'action sociale et médico-sociale, article L312-8.

Dans une perspective de partenariat, « l'évaluation, associée à la valorisation, se comprendrait comme un outil de communication entre les acteurs : comme un moyen d'instaurer un échange qui, à partir de la mesure du rendement, du contenu et de la qualité de la pratique, assurerait une reconnaissance réciproque entre acteurs, pour une continuité et une amélioration de l'action »⁵². Les résultats obtenus par cette démarche d'évaluation doivent ensuite être analysés pour pointer s'ils vont dans le sens désiré ou si des mesures correctives doivent être apportées.

⁵²- Groupe de réflexion sur le maintien dans l'emploi, ouvrage collectif rédigé par **BOTHUAN Tanguy**, *Le maintien dans l'emploi en questions*, éditions ENSP, Rennes mai 2000, p.171

CONCLUSION

Le service Delta insertion se situe dans une phase expérimentale d'une durée de deux ans. Les financements obtenus permettent de démarrer et de donner du temps pour construire une solution pérenne. Une évaluation positive de cette phase nous permettra d'encourager d'autres structures de travail protégé à nous rejoindre et d'affiner notre argumentaire dans la recherche de financements stables. Un travail de prospection d'éventuelles sources de financement accompagné de nombreuses négociations en perspective est prévu avec les acteurs de la politique de la ville, avec les entreprises... Une tentative sera reconduite auprès de notre tutelle, la DDASS en nous appuyant sur les résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus ainsi que sur sa participation financière à des services d'insertion similaires à notre projet, notamment la Permanence du Jard situé dans le département de la Marne. Notre souhait d'ouvrir Delta insertion à d'autres CAT du département mais aussi à des départements limitrophes nous conduira à négocier avec les DDASS des autres départements.

Notre finalité n'est pas de créer une réponse « à part » pour les personnes handicapées issues de CAT mais d'inscrire Delta insertion dans le plan départemental d'insertion des travailleurs handicapés. Des structures Cap Emploi tels que Ohé Prométhée nous proposent l'établissement d'une convention pour répondre à leurs difficultés d'accompagnement (temps insuffisant et position généraliste), de travailleurs handicapés orientés vers le milieu ordinaire de travail par la COTOREP qui restent longtemps inscrites dans leurs fichiers (depuis plus d'un an) et avec qui et pour qui une solution de travail n'a pas été trouvée. Il nous reste à définir les enjeux pour chacun avant la signature d'une telle convention. Notre projet répond à un besoin au niveau des structures de travail protégé, besoin qui est ressenti par d'autres interlocuteurs du domaine de l'insertion. En ce sens, cette demande d'ouverture vers ce type de collaboration valorise notre démarche, en légitime sa pertinence et nous conforte dans l'idée de la faire partager.

La réponse collective proposée tente de répondre aux besoins personnalisés et aux demandes des personnes handicapées. En effet, « la prise en compte de la globalité (...) nécessite individualisation, cohérence, pluridisciplinarité et complémentarité : c'est autour de ces quatre axes que s'organise et prospère un réseau »⁵³. Pour que le service Delta insertion, objet du partenariat, fonctionne, des réseaux doivent exister ainsi que le soulignent Cécile Delevaux et Rosita Gomez lorsqu'elles énoncent qu' « un travail de réflexion sur le

partenariat peut s'ouvrir sur la notion de réseau » si chacun « a l'impression de trouver sa place dans un esprit de coopération plus que de contrôle et de défense d'intérêts propres ». ⁵⁴ L'accompagnement au changement de notre pratique institutionnelle favorise le passage de relais à Delta insertion qui relie les acteurs dans une action transversale qui se veut structurée et durable.

Notre projet correspond à une plate-forme d'insertion définie par Michel Thierry, Président de l'Union Régionale Interfédérale des Œuvres privées Sanitaires et Sociales (URIOPSS Ile de France) comme un « regroupement de différents opérateurs de différentes institutions (...) pouvant prendre en charge le même type de population mais à différentes étapes de son itinéraire d'insertion » ⁵⁵. Externaliser le suivi des travailleurs handicapés permet d'éviter le risque d'une prise en charge « totalitaire » qui freinerait l'essor de l'autonomie des travailleurs allant de pair avec un parcours d'insertion.

⁵³ **LAURENT Jean-Paul**, op.cit note 38, p.9

⁵⁴ **DELEVAUX Cécile, GOMEZ Rosita**, *Partenariat et réseaux*, in *le clair-obscur des réseaux*, revue POUR n°132, éditions L'Harmattan, décembre 1991, p.69

⁵⁵ **THIERRY Michel**, *Nouvelle dynamique d'insertion – désinstitutionnalisation*, compte-rendu du VIII^e carrefour Vivre, décembre 2000, p.56

Bibliographie

Ouvrages cités

AMBLARD Henri, BERNOUX Philippe, HERREROS Gilles, LIVIAN Yves-Frédéric, *les nouvelles approches sociologiques des organisations*, 2^{ème} édition, éditions du Seuil, avril 1996, 245 p.

ARVEILLER Jean-paul, BONNET Clément, *Au travail... les activités productives dans le traitement et la vie du malade mental*, éditions Erès, 1991

BERNOUX Philippe, *La sociologie des organisations*, éditions du Seuil – Points Essais – 5^{ème} édition, octobre 1985, 382 p.

Groupe de réflexion sur le maintien dans l'emploi, rédigé par **BOTHUAN Tanguy**, *Le maintien dans l'emploi en questions*, éditions ENSP, mai 2000, 205 p.

CROS-COURTIAL Marie-Louise, *Travail et handicap en droit français*, Flash informations, n° hors série, publications du CTNERHI, diffusion PUF, Tome I, 232 p., Tome II, septembre 1989, 412 p.

D'HEILLY Hughes – SORRIAUX Jean-Philippe, *De l'insertion à l'autonomie – quelle réalité pour les malades mentaux*, éditions ERES, Pratiques du champ social, novembre 1995, 176 p.

DHUME Fabrice, *Du travail social au travail ensemble – le partenariat dans le champ des politiques sociales*, éditions ASH, mars 2001, 203 p.

DUCALET Philippe – LAFORCADE Michel, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales, enjeux et méthodes*, éditions Seli Arslan, mars 2001, 265 p.

DUJARDIN Dominique – MULLER Laurent, *Figures d'insertion : analyse de situations de travail de personnes handicapées mentales*, Programme européen PIC emploi horizon, Centre d'études et de recherches sur l'intervention sociale (CERIS), Université Marc Bloch, Strasbourg février 1999, 151 p.

Ouvrage collectif sous la direction de **HAERINGER Joseph, TRAVERSAZ Fabrice**, *Conduire le changement dans les associations d'action sociale et médico-sociale*, édition Dunod, mars 2002, 241 p.

LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction directeur d'établissement social et médico-social*, éditions DUNOD, janvier 2000, 290 p.

MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, éditions ENSP, 1996, 99 p.

MIRAMON Jean-Marie, COUET Denis, PATUTET Bernard, *Le métier de directeur, techniques et fictions*, éditions ENSP, 2^{ème} édition, février 2001, 272 p.

SASSIER Monique, *Action sociale et action humanitaire : les avatars d'une liaison dangereuse*, p 181 à 199, in *Les nouvelles frontières de l'intervention sociale*, sous la direction de DE RIDDER Guido, éditions L'Harmattan, mars 1998, 294 p.

ZRIBI Gérard, *L'avenir du travail protégé, centres d'aide par le travail et intégration*, éditions ENSP, mai 1998, 111p.

Revues et dossiers cités

DAMON Julien, *Les politiques d'insertion*, problèmes politiques et sociaux n°807, dossiers d'actualité mondiale, La documentation française, août 1998, 74 p.

Ouvrage collectif, *Quelle place pour les personnes handicapées ?*, revue ESPRIT n° 259, décembre 1999, p. 5 à 106

Collectif, *Le travail en réseau : une réponse aux besoins des personnes en difficultés*, revue Communautés éducatives n° 114, mars 2001, p.4 à 71

Revue POUR, *Réseaux, insertion, citoyenneté*, éditions L'Harmattan, n°134, juin 1992, 124p.

Revue POUR, *Le clair-obscur des réseaux*, éditions L'Harmattan, n°132, décembre 1991, 144 p.

Compte-rendu du VIIIème carrefour Vivre, *Nouvelle dynamique d'insertion – désinstitutionnalisation*, décembre 2000, 93 p.

Guide méthodologique à l'usage des porteurs de projets Ile de France, Objectif, Fonds social européen 2000-2006, version du 11.10.00.

Intervention de **Joëi DEFONTAINE** le 10.06.02, *L'A.N.A.E.S. et l'accréditation*, dans le cadre de la formation CAFDES, IRTS Paris

Rencontre régionale Ile de France du M.A.I.S., intervention de **JOLIVET Bernard**, *Les « JE » de l'insertion*, préalable au colloque *Insérer, un défi pour l'accompagnement*, Paris, 1994

Annales de devoirs de politiques sociales CAFDES, année 2000, *Les politiques sociales nécessitent une pluralité et une complémentarité des réponses. Chaque structure se doit ainsi de privilégier une démarche de partenariat par rapport à une logique de concurrence*, bibliothèque IRTS Paris

Schéma départemental des Hauts de Seine, Adultes handicapés, 2000

Tableau de bord des centres d'aide par le travail, synthèse nationale – exercice 1998, Direction générale de l'action sociale, INFODAS n°75 – juin 2001

Textes réglementaires

Loi du 23.11.57 relative à l'emploi des personnes handicapées

Loi n° 75-534 du 30.06.75 d'orientation en faveur des personnes handicapées

Loi n° 75-535 du 30.06.75 relative aux institutions sociales et médico-sociales

Décret n° 77-1546 du 31.12.77 modifié par le décret n°93-669 du 26.03.93 sur les CAT

Décret n° 78-104 du 25 janvier 1978 publié au journal officiel du 02.02.78 relatif aux EPSR

Circulaire n° 60 AS du 08.12.78 relative aux CAT

Circulaire du 31.10.78 relative aux CAT

Loi n° 83-663 du 22.07.83 relatif au transfert des compétences

Loi n° 87-517 du 10.07.87 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Décret n° 88-279 du 24.03.88 relatif à la gestion budgétaire et comptable et modalités de financement

Note d'orientation relative aux programmes départementaux d'insertion professionnelle des travailleurs handicapés (PDITH) – 1998

Loi n° 2002-2 du 02.01.02 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Liste des annexes

- Annexe 1 tableau du personnel et organigramme hiérarchique
- Annexe 2 le processus d'admission
- Annexe 3 étude des dossiers 1995-2000 de la réception de la demande à l'embauche définitive
- Annexe 4 tableau des paliers d'insertion et des sorties
- Annexe 5 étoile des relations du service d'insertion partenarial
- Annexe 6 la convention partenariale entre les 3 structures associées – **non publiée**
- Annexe 7 les six axes de l'objectif 3 – F.S.E. – **non publiée**
- Annexe 8 nombre et type de sorties des établissements partenaires de 1996 à 2000
- Annexe 9 fiche de poste du chargé d'insertion – **non publiée**
- Annexe 10 organigramme hiérarchique du service Delta insertion
- Annexe 11 évaluation de la formation-emploi – **non publiée**
- Annexe 12 outil de recueil du niveau de satisfaction des entreprises – **non publiée**

Annexe 1 : **Tableau du personnel**

Postes	Embauche	Temps de travail
1 directeur	juin 83	1
1 médecin psychiatre	novembre 97	0,20
1 comptable	mai 00	1
1 secrétaire	septembre 84	0,77
1 responsable pédagogique – chargé d’aide à l’insertion	novembre 87	1
1 éduc. technique spécialisé 8 moniteurs <i>(espaces verts, floriculture, décoration florale, restauration)</i> <i>(soit 7 moniteurs référents – 2 moniteurs associés)</i>	juin 92 août 89 – février 90 – octobre 97 – décembre 98 décembre 00 – février 00 juillet 01 – (embauche prévue en décembre 02)	1 8 x 1
1 agent de service	août 93	0,25
1 agent d’accueil	octobre 01	0,3

16 personnes : 13,52 ETP

ratio d’encadrement : 0,22

Annexe 2 – Processus d'admission

	Etapes	Acteurs	Particularités
1	Réception de la demande	Secrétaire Directeur	Demande d'une trace écrite par courrier du candidat ou de son entourage.
2	Proposition d'un Rendez-vous par courrier	Secrétaire Directeur	Courrier adressé au candidat, le double de ce courrier envoyé à l'équipe qui le suit.
3	Entretiens au nombre de 2 ou de 3 si l'entourage est présent.	Candidat Directeur Psychiatre Entourage (famille, assistante sociale, éducateur, infirmier psychiatrique....)	Contenu : <ul style="list-style-type: none"> . histoire familiale . parcours scolaire et professionnel . antécédents médicaux et psychiatriques . motivations par rapport : <ul style="list-style-type: none"> - au travail - au CAT et son projet - au choix d'activité professionnelle Complémentarité entre le regard du psychiatre et du directeur sur les mêmes points Rencontre avec les familles et les équipes d'accompagnement si elles sont présentes le jour du Rendez-vous.
4	Commission de pré-admission	Directeur Psychiatre	Mise en commun des 2 approches pour décision d'un stage
5	Stage de préadmission dans l'activité professionnelle choisie	Stagiaire Directeur Moniteur d'atelier Psychiatre	Mise en situation <ul style="list-style-type: none"> . relationnelle vis à vis du moniteur et des autres travailleurs . évaluation des capacités d'adaptation . évaluation du potentiel technique . permettre au stagiaire de se déterminer par rapport à sa demande Rencontre hebdomadaire avec le stagiaire, le directeur, le moniteur d'atelier Entretien au cours de la 3 ^{ème} semaine entre le stagiaire et le psychiatre : comparaison avec l'entretien d'admission .
6	Commission d'admission	Directeur Moniteur d'atelier Psychiatre (parfois)	Pour mettre en commun les observations du directeur et du moniteur, éventuellement du psychiatre afin de décider d'une poursuite par la proposition d'une période d'essai. Courrier adressé au candidat, le double à l'environnement. Courrier adressé à la COTOREP. Espace au minimum d'une semaine entre le stage et l'entrée en période d'essai.
7	Période d'essai de 3 mois	Travailleur Directeur Moniteur d'atelier	Rencontre mensuelle pour ponctuer l'essai et voir les points à améliorer
8	Embauche définitive	Travailleur Directeur Moniteur d'atelier	Rencontre à la fin de la période d'essai afin de décider d'une embauche par l'équipe du CAT et par le travailleur. Courriers adressés au travailleur, à son

Annexe 3 : **Etude des dossiers de 1995 à 2000 de la réception de la demande à l'embauche définitive**

<i>années</i>	<i>Nbr de demandes adressées</i>	<i>Non retenues limite d'âge</i>	<i>N'ont pas donné suite</i>	<i>Nbr de dossiers instruits</i>	<i>Nbr stage de pré-admission</i>	<i>Embauche en période d'essai</i>	<i>Embauches définitives</i>
1995	92	16	29	47	23	10	7
1996	67	7	19	41	12	10	10
1997	86	10	13	63	21	7	6
1998	107	6	36	65	29	11	10
1999	88	7	19	62	24	8	8
2000	104	7	18	79	34	16	15

Les motifs d'interruption :

Pour ceux qui n'ont pas donné suite :

- non intéressés par les activités professionnelles proposées - admission dans une autre structure - projet d'insertion en milieu ordinaire non envisagé - durée limitée du séjour inquiétante - établissement trop éloigné du domicile - pas de notification COTOREP - refus de la reconnaissance travailleur handicapé.

Ecart entre nombre de dossiers instruits et propositions de stages de pré-admission :

. à l'initiative du CAT : entrée en CAT prématurée (la notion de travail n'est pas encore d'actualité) – handicap non compatible avec les activités professionnelles proposées et l'architecture des locaux – nécessité d'une structure soignante avant l'entrée en CAT (non stabilisation des troubles) – pas de demande du candidat mais demande pressante de la famille ou de l'environnement proche.

. à l'initiative du candidat, de sa famille, de son entourage : refus du secteur protégé (souhait du milieu ordinaire en direct) – déception sur le fait que le CAT n'est pas un centre de formation – durée limitée du séjour inquiétante (souhait d'une structure sur du long terme ou sans cette limitation) – milieu ordinaire non envisagé – non intéressé par les activités professionnelles après présentation – pas de solution d'hébergement trouvé.

Ecart entre nombre de stages de pré-admission et entrées en période d'essai :

- ont trouvé une autre solution pendant le délai d'attente – inscrits sur la liste d'attente du CAT – rechute psychologique.

Annexe 4 : **Tableau des paliers d'insertion et des sorties vers un emploi du CAT VIVRE de 1998 à 2002**

Paliers d'insertion

	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (1)
Stages	20	22	12	15	13	12	11	10	13	13	13	21	9	25	30
Détachements Individuels	0	0	0	0	3	2	1	4	1	4	17	8	20	18	15
Total	20	22	12	15	16	14	12	14	14	17	30	29	29	43	45

(1) jusqu'à octobre 2002

Sorties vers un emploi de 1988 à 2002

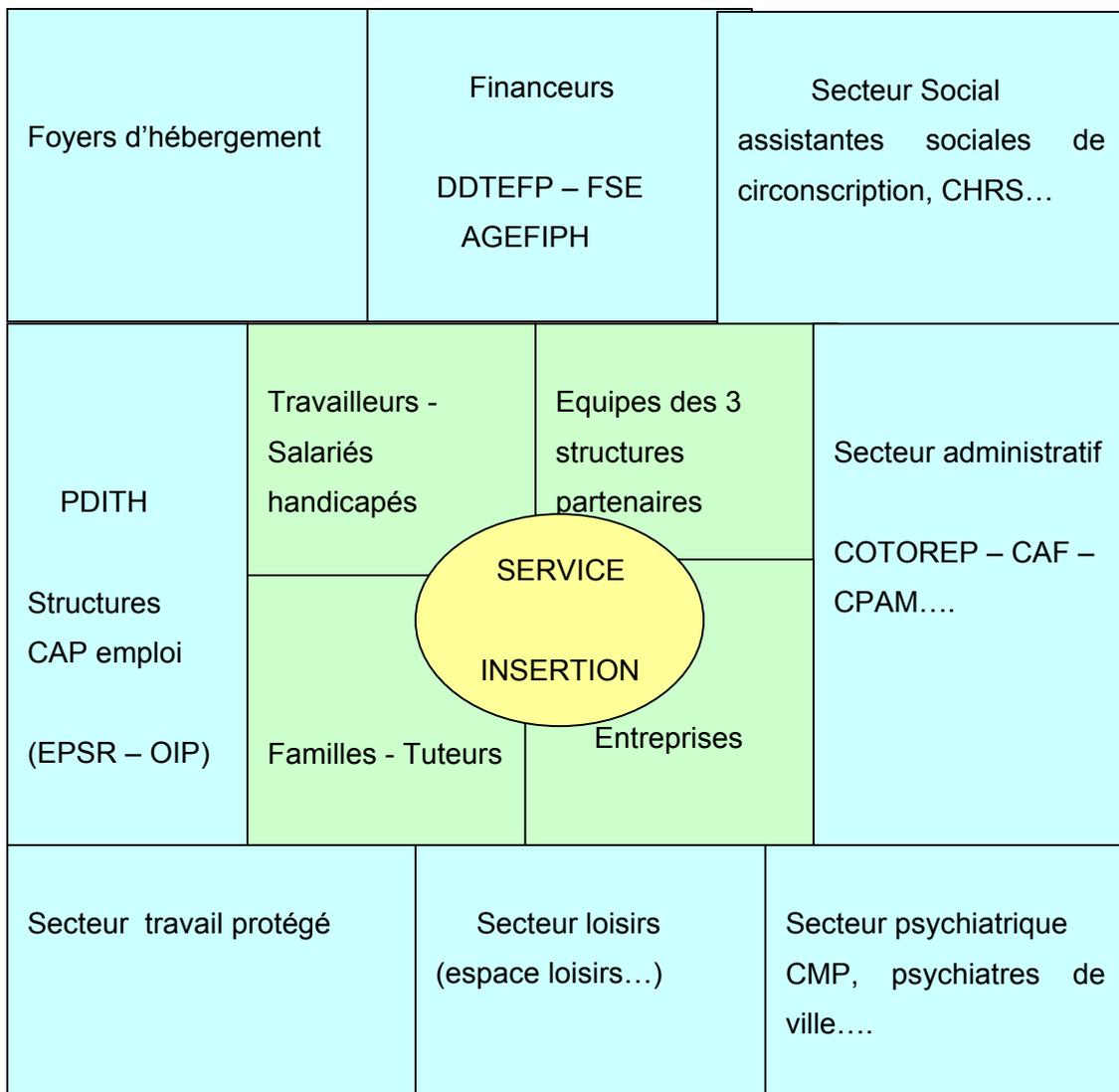
	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002 (1)
Milieu ordinaire	5	2	4	3	0	2	2	2	1	5	2	4	6	1	8
Milieu protégé	1	3	4	5	2	0	2	1	2	1	1	4	0	1	2
Total général des sorties	10	10	14	12	7	9	9	11	6	10	7	8	13	4	12

(1) jusqu'à octobre 2002

Mode de sortie vers le milieu ordinaire : 33, 57 %

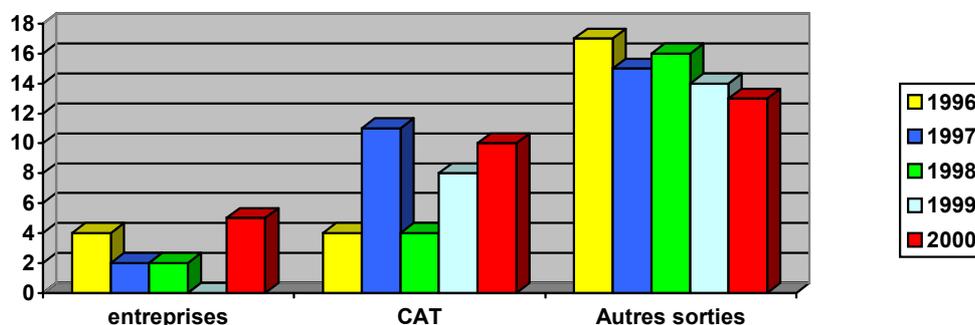
Mode de sortie vers le milieu protégé : 20,42 %

Annexe 5 : Etoile des relations du service d'insertion partenarial



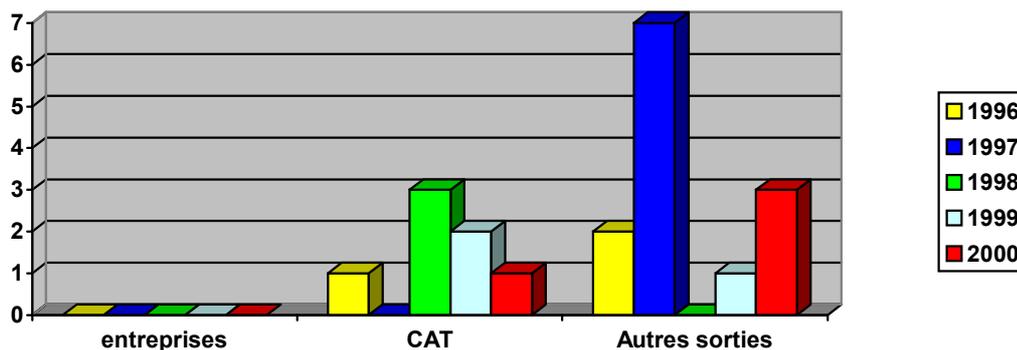
Annexe 8 : **nombre et type de sorties des personnes handicapées des établissements partenaires de 1996 à 2000**

Centre Denise Croissant



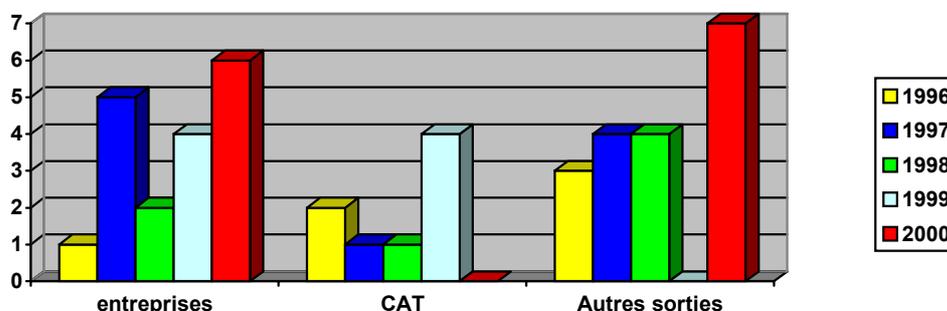
autres sorties : retour aux soins, décès, arrêts du parcours à l'initiative de l'établissement, de l'intéressé, de l'environnement proche

CAT Jacques Monod



autres sorties : retour en famille, retour aux soins, maison de retraite, foyer spécialisé, décès

CAT Vivre



autres sorties : arrêt du parcours à l'initiative des intéressés, de l'environnement proche, de l'établissement – retour aux soins (hôpital de jour, centre d'accueil thérapeutique à temps partiel..) – décès – invalidité.

Annexe 10 : organigramme hiérarchique du service Delta insertion

