ENSP
ÉCOLE NATIONALE DE LA SANTÉ PUBLIQUE
RENNES

CAFDES 2003

IRTS : RENNES

Option : personnes adultes handicapées

CONSTRUIRE DES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES INDIVIDUALISEES POUR IMPULSER EN CAT UNE DYNAMIQUE D'ACTEUR

DOMINIQUE EVEN

Sommaire

1 - L'INSCRIPTION DU JEUNE DEFICIENT INTELLECTUEL DANS LE MONDE PROFESSIONNEL 8

1.1 UN CADRE LEGISLATIF : LA VOLONTE AFFIRMEE DE RECONNAITRE LES DROITS FONDAMENTAUX DE TOUTE PERSONNE 8

1.1.1 L'intégration des déficients intellectuels dans la cité 8

1.1.1.1 De la charité à la reconnaissance des droits fondamentaux 8

1.1.1.2 La garantie de droits identiques pour les déficients intellectuels 9

1.1.1.3 L'enjeu entre la protection et l'accompagnement vers une plus grande autonomie 10

1.1.2 Des dispositifs d'insertion professionnelle, favorisant l'intégration des personnes handicapées en milieu ordinaire 12

1.1.2.1 Une volonté politique d'insertion à l'épreuve de la réalité 12

1.1.2.2 Le travail protégé, dispositif essentiel dans la construction de l'identité sociale et professionnelle des personnes handicapées 13

1.1.3 Le paradoxe des CAT : protéger et promouvoir la personne handicapée 14

1.1.3.1 L'orientation en CAT justifiée par un besoin d'accompagnement 14

1.1.3.2 Circulaire 60 AS : le CAT, tremplin vers le milieu ordinaire 15

1.1.3.3 Les Sections annexes de CAT, un autre parcours possible en CAT 17

1.2 DES REPONSES PREETABLIES AUX BESOINS DU JEUNE DEFICIENT INTELLECTUEL 18

1.2.1 L'action sociale d'une association de parents en faveur des handicapés 18

1.2.1.1 L'association gestionnaire : une volonté de répondre aux besoins des personnes handicapées et de leurs familles 18

1.2.1.2 L'analyse des besoins, une position d'expertise, la légitimité des associations 20

1.2.2 L'opportunité d'un complexe de quatre CAT 22

1.2.2.1 L'objectif de l'association : permettre la mobilité des travailleurs entre CAT 22

1.2.2.2 L'histoire de chaque CAT: hier un frein, demain une force 23

1.2.3 Une population accueillie aux besoins spécifiques 24

1.2.3.1 Le CAT de L'Hermitage dans la continuité de l'I.M.E, une réponse collective 24

1.2.3.2 La population jeune et inexpérimentée du CAT de l'Hermitage 24

2 - UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES QUI NE FAVORISENT PAS LA RECONNAISSANCE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES ACTEURS DE LEURS PARCOURS ... 29

2.1 VALORISER LES POTENTIALITES, REPONDRE AUX BESOINS 29

2.1.1 La valorisation des rôles sociaux : l'importance du lien entre les attentes de l'entourage et le rôle occupé par le déficient intellectuel 29

2.1.1.1 Les mécanismes inconscients à l'œuvre dans l'institution 29

2.1.1.2 Des rythmes et des représentations porteurs de sens 31

2.1.1.3 L'accession des déficients intellectuels à des rôles sociaux reconnus 33

2.1.2 Contexte associatif et institutionnel 34

2.1.2.1 Une association gestionnaire de parents : environnement protecteur 34

2.1.2.2 Contexte institutionnel et positionnement du travailleur handicapé 36

2.1.2.3 Des capacités d'acteur individuel à valoriser 37

2.2 LES CONDITIONS NECESSAIRES AU CHANGEMENT 38

2.2.1 Changer les représentations des professionnels à l'égard des personnes 38

2.2.1.1 Les travailleurs handicapés : acteurs de leur changement 38

2.2.1.2 Favoriser la participation des usagers au débat 40

2.2.2 Permettre à la personne de se construire par l'expérience et la découverte 41

2.2.2.1 Le droit à l'essai d'expériences professionnelles diversifiées 41

2.2.2.2 Le droit d'accès à l'information la plus complète et la mieux adaptée 43

2.2.2.3 Le droit de décider son devenir professionnel 44

2.2.3 Favoriser la reconnaissance de chacun dans un rôle choisi et valorisé 46

2.2.3.1 Construire sa propre trajectoire: support essentiel au positionnement des personnes dans un rôle d'acteur. 46

2.2.3.2 Offrir une diversité de supports pour permettre le choix de son parcours 47

2.2.3.3 Positionner la personne dans une perspective de trajectoire individualisée ... 50

3 - ORIENTER L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA CONSTRUCTION DE TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES INDIVIDUALISEES : UNE NOUVELLE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE 53

3.1 UNE STRATEGIE DE CHANGEMENT MOBILISANT TOUTES LES RESSOURCES HUMAINES DU CAT 53

3.1.1 Le directeur garant de la qualité du travail d'équipe 53

3.1.1.1 Fédérer l'équipe sur des valeurs éthiques par le projet d'établissement 53

3.1.1.2 Valoriser les compétences des professionnels à travers la formation 56

3.1.1.3 Définir le rôle, la responsabilité et la délégation des professionnels 58

3.1.2 Le directeur garant de la mise en œuvre des projets individuels et du respect des choix de trajectoires professionnelles 62

3.1.2.1 Le livret d'accueil : l'adulte auteur de son parcours en CAT 62

3.1.2.2 Le projet individuel, une étape dans la construction de la trajectoire professionnelle 62

3.1.2.3 Diversifier les réponses pour favoriser la construction de trajectoires personnalisées 64

3.1.3 Le directeur : initiateur et garant des contrats entre l'usager, son tuteur et, le CAT, énoncer le cadre 65

3.1.3.1 Veiller au respect des règles et responsabilités administratives 65

3.1.3.2 Promouvoir le partenariat 69

3.2 MISE EN OEUVRE D'UNE EVALUATION DE LA PRODUCTION SOCIALE DU CAT 71

3.2.1 Contraintes et opportunités d'une démarche évaluative 71

3.2.1.1 Evaluation externe : nouvelles obligations liées à la loi 2002-2 71

3.2.1.2 Evaluation partagée : associer personnels, usagers, familles, tuteurs, partenaires (l'enquête de satisfaction) 72

3.2.2 Evaluation de l'amélioration des capacités sociales et professionnelles des usagers 74

3.2.2.1 Cheminement vers une plus grande autonomie sociale et professionnelle 74

3.2.2.2 communication et validation des acquis 76

4 - CONCLUSION 78

Liste des sigles utilisés

A.D.A.P.E.I	Association Départementale des Parents et Amis des Enfants Inadaptés
A. P	Atelier Protégé
A.A.H.	Allocation Adulte Handicapé
A.G.E.F.I.P.H	Association de Gestion du Fond pour l'Insertion des Personnes Handicapées
A.N.P.E	Agence Nationale Pour l'Emploi
A.R.C.A.D.E.	Aider à la Réalisation d'un aCcompagnement Adapté et Evolutif
B.A.P.C	Budget Annexe Activité de Production et de Commercialisation
B.P.A.S	Budget Principal Activité Sociale
B.T.S.	Brevet de Technicien Supérieur
C.A.T.	Centre d'Aide par le Travail
C.A.P.	Certificat d'Aptitude Professionnelle
C.F.A.S.	Code de la Famille et de l'Aide Sociale
C.D.E.S.	Commission Départementale de l'Education Spéciale
C.I.F.	Congé Individuel Formation
C.O.T.O.R.E.P.	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
C.R.O.S.S.	Commission Régionale des Organismes Sanitaires et Sociaux
E.P.S.R.	Equipe de Préparation et de Suite au Reclassement
E.T.S	Educateur Technique Spécialisé
F.D.T.	Foyer à Double Tarification
G.R.H.	Gestion des Ressources Humaines
I.M.E.	Institut Médico Educatif
M.A.P.	Modèle d'Accompagnement Personnalisé
M.O.	Milieu Ordinaire
O.I.P.	Organismes d'Insertion et de Placement
O.M.S	Organisation Mondiale de la Santé
P.D.I.T.H.	Plan Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
P.R.O.M.A.P.	PROfessionnels. Modèle d'Accompagnement Personnalisé
R.Q.T.H.	Reconnaissance de la Qualité de Travailleur Handicapé
S.A.C.A.T.	Section Annexe de CAT
S.A.J.	Service d'Accueil de Jour
S.A.V.S.	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
S.E.S.S.A.D	Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile
S.M.I.C	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance
U.N.A.P.E.I.	Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés
T.H.	Travailleurs Handicapés

U.N.I.O.P.S.S	Union Nationale Interfédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
U.R.I.O.P.S.S	Union Régionale Inter fédérale des Organismes Privés Sanitaires et Sociaux
V.R.S.	Valorisation des Rôles Sociaux

INTRODUCTION

L'évolution dans le domaine des politiques sociales nous rappelle l'importance du respect des droits fondamentaux de l'usager dans les institutions. La loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale vient renforcer les outils institutionnels garantissant à toute personne le respect de ses droits : Charte, livret d'accueil, projet individualisé, conseil à la vie sociale. Les CAT s'inscrivent dans ce contexte législatif. Ces établissements offrent aux adultes handicapés qui ne peuvent momentanément ou durablement travailler ni dans une entreprise, ni dans un atelier protégé, une activité à caractère professionnel assortie des soutiens favorisant leur épanouissement et leur intégration sociale. Le travail et toutes les relations qui s'y attachent seront pour les personnes autant d'occasions à l'affirmation et la reconnaissance de leur place dans la société.

Directeur adjoint d'un complexe et responsable d'un CAT accueillant 95 adultes déficients mentaux, orientés par la COTOREP, dans le cadre d'activités professionnelles, j'ai pu analyser les forces et les faiblesses de l'établissement au regard des spécificités de cette population : sa jeunesse, son inexpérience professionnelle et sa déficience mentale. Les personnes accueillies dans ce CAT cumulent de nombreux besoins spécifiques que le travail seul ne peut résoudre et compenser. Ces difficultés nécessitent une prise en charge globale des problématiques où il est autant question, d'échanges, de relations aux autres et d'une prise en compte des besoins individuels. Globalement le travail en CAT ne constitue qu'un support à l'aide apportée à chaque personne. L'accueil de jeunes adultes commençant leur vie professionnelle donne un caractère particulier à leur accompagnement dans ce CAT. Cet accompagnement doit leur offrir un cadre où s'affirment leurs aspirations, leurs motivations pour construire leur parcours professionnel. Leur entrée dans le monde professionnel est l'une des occasions qui doit leur être offerte pour se découvrir comme sujet en capacité de faire des choix.

En analysant l'entrée de ces jeunes travailleurs dans le monde adulte j'ai pu observer qu'il n'y avait pas eu de véritable rupture avec le milieu de l'enfance. L'analyse du contexte associatif (association A.D.A.P.E.I) et des pratiques professionnelles m'a permis de comprendre qu'un changement culturel était nécessaire afin que les professionnels, les familles, et les adultes eux-mêmes passent d'une représentation d'usagers placés et pris en charge à une représentation d'adultes responsables associés à la construction de leur devenir. En leur donnant la possibilité de construire leur propre trajectoire professionnelle le CAT aura permis aux adultes de s'approprier leur vie, en somme de devenir acteurs de leur destinée.

La première mission a donc été de mettre en évidence dans le quotidien du travail en atelier toutes les formes de négation des droits des personnes. De s'interroger sur le travail en CAT : favorise t il l'accès à la citoyenneté des usagers pris en charge ? Les réponses collectives apportées proposées par le CAT sont-elles adaptées aux besoins individuels ? Le devenir des personnes est-il pensé en termes d'autonomie grandissante ? C'est en m'appuyant sur la théorie «La valorisation des rôles sociaux » que j'ai pu comprendre combien les processus institutionnels sont souvent complexes et mis en place de manière inconsciente. Cette théorie soutient l'idée que toute personne peut évoluer, pourvu qu'on lui en donne l'occasion. A partir de l'analyse des pratiques quotidiennes et au regard des contraintes et opportunités inhérentes à un CAT, il m'appartenait d'impulser une dynamique de changement. C'est en appuyant le projet d'établissement sur les valeurs associatives et en sollicitant la mobilisation de l'ensemble des ressources humaines du CAT, que se sont dégagées les grandes lignes d'actions. Le challenge de donner aux personnes le pouvoir d'agir individuellement et collectivement sur leur avenir devait se traduire dans la réalité et ne pas se limiter à la seule intention. L'opportunité d'associer les usagers à tous ces projets a été renforcée par la loi 2002-2. Ce mémoire retrace les étapes de la mise en oeuvre d'une dynamique d'acteur retrouvée du jeune travailleur par la construction de sa propre histoire professionnelle.

1°CHAPITRE

1 - L'INSCRIPTION DU JEUNE DEFICIENT INTELLECTUEL DANS LE MONDE PROFESSIONNEL

1.1 UN CADRE LEGISLATIF : LA VOLONTE AFFIRMEE DE RECONNAITRE LES DROITS FONDAMENTAUX DE TOUTE PERSONNE

1.1.1 L'intégration des déficients intellectuels dans la cité

1.1.1.1 De la charité à la reconnaissance des droits fondamentaux

Au Moyen Age, l'indigence est perçue de deux manières : il y a ceux qui ne peuvent travailler à cause de l'infortune de leur sort, à qui le riche fait aumône et, le vagabond, sans travail ni ressource, qu'on réprime. "O*n a toujours pensé faire la charité aux pauvres, mais jamais à faire valoir les droits de l'homme pauvre sur la société"*[1]. La révolution française de 1789 marque un tournant dans la reconnaissance d'une égalité en droit et en liberté entre tous les hommes. La déclaration des droits de l'homme et du citoyen de 1789 pose les nouvelles bases de la vie sociale où, chacun peut concourir à la formation des règles de vie en société. Cette déclaration ouvre une aire de liberté pour tout homme « la liberté est un droit naturel et imprescriptible ». Le préambule de la constitution française de 1946 réaffirme les droits et libertés de l'homme « tout être humain possède des droits inaliénables et sacrés».

Ainsi chaque personne, quelles que soient ses difficultés, conserve sa liberté d'expression, de décision et de participation à la vie en société. « *L'autre perçu comme l'égal de soi, être humain participant à sa mesure à la construction de l'humanité* [2]*».* Chacun est acteur à part entière de la vie sociale et plus particulièrement des décisions le concernant directement. Nul n'a le droit d'intervention arbitraire dans la vie d'un autre. Chaque destinée est différente et mérite le respect pour ce qu'elle apporte de richesse et de diversité à la société.

---

[1] CASTEL ROBERT, *Les métamorphoses de la question sociale,* Paris, Folio essai, 1999, 813 p

[2] JANVIER ROLAND ,YVES MATHO, *Mettre en oeuvre le droit des usagers dans les institutions médico sociale,* Paris : Dunod, 1999, 202 p.

1.1.1.2 La garantie de droits identiques pour les déficients intellectuels

En 1975, sous l'impulsion des associations de parents d'enfants handicapés, sont votées deux lois essentielles dans la structuration du champ social : la loi 75-534 dite loi d'orientation en faveur des personnes handicapées et la loi 75-535 relative à l'organisation de l'action sociale et médico sociale. La loi 75-534 garantit aux personnes handicapées les mêmes droits que tout citoyen : droit à l'éducation, droit au loisir, droit au travail et à des ressources suffisantes. L'attribution de droits spécifiques et l'orientation d'une catégorie de la population sont régulées par des commissions composées d'experts : la C .O.T.O.R.E.P. pour les adultes et la C.D.E.S. pour les enfants.

Il appartient aux associations et aux institutions de faire reconnaître les droits et de favoriser l'expression des personnes déficientes intellectuelles. Il convient de leur aménager des espaces et des conditions adaptés où elles se sentent reconnues et confiantes pour dire leurs attentes quant à leur devenir.

Cependant, ce qui peut nous paraître évident en ce domaine, ne l'est pas toujours dans le quotidien de ces personnes. Nous devons y prêter la plus grande attention, en particulier en ce qui concerne l'orientation professionnelle. Le handicap mental n'est pas un handicap comme les autres. Il prive les personnes d'une capacité de jugement et de décision. En société, chacun reconnaît l'autre comme l'égal de soi or, s'agissant d'adultes handicapés mentaux, cela ne va pas forcément de soi.

Charles Gardou écrit : *"La situation de handicap place les personnes dans un ailleurs, dans un nulle part, dans une sphère indéfinie où se jouent des relations ambiguës dans une zone où leur acceptation et leur reconnaissance restent équivoques "* [3]

Un changement s'opère progressivement au niveau national et international. Ainsi, lors des premières rencontres internationales des personnes déficientes intellectuelles au Croisic en 2001, ces dernières ont prouvé qu'elles avaient, elles aussi, des choses à dire, qu'elles pouvaient s'exprimer et participer collectivement à la vie de la cité. Ces journées ont permis que se constitue une association nationale des personnes ayant des difficultés intellectuelles, avec une volonté affichée d'être porte - parole de tous dans la vie quotidienne. Ainsi, une participante à ces journées affirme *"Nous aussi, on a le droit de dire ce qu'on pense, les parents ne savent pas toujours ce qui est le meilleur pour nous"* [4]

[3] GARDOU CHARLES, *handicap, conformité et situation de seuil,* cahier d'étude de réflexion mutualiste N° 239

[4] U.N.A.P.E.I *Un pas de plus sur le chemin de la dignité*, Revue vivre ensemble, décembre 2001, n° 57, p 6-8

Cette réflexion nous interpelle sur la participation et l'écoute des personnes déficientes dans les instances officielles. Une autre participante à ces rencontres du Croisic dit : «*s'il reste un peu de temps au cours des réunions, on ne me laisse la parole qu'en dernier, quand les autres n'ont plus rien à dire, et que tout le monde part »*[5]

Affirmer haut et fort des droits identiques pour tous ne suffit pas, c'est dans leur vie quotidienne que doivent s'imaginer et se mettre en place les conditions indispensables à cette reconnaissance.

Le 2 janvier 2002 est votée la loi rénovant l'action sociale et médico-sociale. Cette loi renforce les outils institutionnels garantissant le respect des droits des usagers. Elle s'inscrit dans le prolongement des différents textes antérieurs, en soulignant la place prépondérante de la personne et son droit de choisir la prestation adaptée à ses besoins. En fait, droits et devoirs sont deux concepts nécessairement liés dans la réalité sociale « *complémentarité incontournable entre droits et devoirs....Les devoirs par rapport aux droits inconditionnels renvoient à une notion de contrat* »[6]

C'est sur la base de cet engagement contractuel, entre l'usager et l'institution, que peut se construire une véritable reconnaissance sociale de la personne. Ceci doit être appliqué, quel que soit le type de difficultés auxquelles la personne est confrontée.

Certes, la déficience intellectuelle prive les personnes d'une bonne compréhension de leur environnement et des enjeux de leur prise en charge. Il est nécessaire par conséquent, d'éclairer les personnes et de les accompagner dans leur décision. Tout doit être mis en place, pour que la personne déficiente comprenne le sens de cet accompagnement et qu'elle trouve sa place dans la société.

1.1.1.3 L'enjeu entre la protection et l'accompagnement vers une plus grande autonomie

La volonté des associations de parents de créer des structures adaptées aux besoins de leurs enfants est légitime. Le travail protégé fait partie de ces différents dispositifs adaptés, mis en place pour intégrer les personnes déficientes intellectuelles par l'intermédiaire du travail. Cet accompagnement spécifique, voulu par le législateur, s'explique face aux risques de chômage pouvant exclure durablement ces personnes de la reconnaissance sociale liée à l'activité professionnelle. Il s'explique également, par les

[5] U.N.A.P.E.I. *Un pas de plus sur le chemin de la dignité*, Revue vivre ensemble, décembre 2001, n° 57, p6-8

[6] JANVIER ROLAND ,YVES MATHO, *Mettre en oeuvre le droit des usagers dans les institutions médico sociale,* Paris : Dunod, 1999, 202 p.

besoins spécifiques des personnes déficientes en termes d'accompagnement et de soutiens.

Cependant, il convient de rester vigilant, et s'interroger en permanence sur la pertinence de cet accompagnement dans les structures de travail protégé.

Certaines prestations de services, effectuées en entreprises par des travailleurs du CAT, m'ont permis de constater combien, certains adultes changeaient positivement leur comportement dans un milieu plus exigeant et stimulant à leur égard. Ces changements s'expliquent sans doute, par une plus forte mobilisation des personnes dans un cadre professionnel différent. Elles comprennent les enjeux et les attentes des employeurs les accueillant dans leur entreprise. Ces expériences positives, viennent interroger nos modalités habituelles de prises en charge en interne. Permet-on aux personnes de prendre part aux choix de leur devenir professionnel ?

Gérard Zribi écrit " *L'existence des CAT s'expliquent par l'attitude exagérément protectrice des parents de handicapés qui ont voulu créer un nouveau maillon de la filière médico-sociale*"[7]

D'autres pays, en particulier les pays nordiques et le Canada, considèrent que les personnes handicapées doivent connaître les mêmes situations de vie que tous. Pour eux, tout processus d'institutionnalisation, est assimilé à de la ségrégation, et peut devenir facteur d'exclusion pour les personnes.

Une décision de prise en charge institutionnelle des personnes handicapées mentales, sans qu'elles aient pu expérimenter d'autres situations, me semble être la négation du droit fondamental du choix de sa destinée. En effet, cette vie institutionnelle, si elle n'est pas orientée vers l'extérieur, peut enlever à terme pour certaines personnes, toutes capacités ultérieures d'adaptation au milieu ordinaire de travail. Un adulte handicapé qui, à vingt ans se situe à la limite d'un emploi en milieu ordinaire, qu'on oriente vers le travail protégé, n'aura sans doute plus la même motivation d'accéder à l'emploi non protégé dix années plus tard.

Serge Paugam nous apporte un éclairage sur ce phénomène de résignation à un statut « l'assistance installée correspond à une étape au cours de laquelle les assistés intériorisent les attitudes qui s'accordent à la logique de leur statut. La dépendance aux services sociaux est de plus en plus forte »[8] Un statut de travailleur protégé peut être perçu comme rassurant par l'entourage de la personne. Des conditions de travail aménagées et la garantie de l'emploi assurent à la personne sa protection face aux aléas du chômage.

[7] ZRIBI GERARD, *L'avenir du travail protégé,* Rennes, Editions ENSP, 1998, 118p.

[8]PAUGAM SERGE, *la disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté,* Paris, Editions PUF, 1991, 248 p.

Néanmoins, cette situation peut vite devenir réductrice de potentialités, si elle ne mobilise pas rapidement l'énergie et les capacités d'adaptation de la personne à de nouvelles situations. Il existe bien un écueil à éviter dans l'accompagnement des personnes handicapées au travail, c'est, sous prétexte de protection, les priver de tout effort d'adaptation aux réalités du monde environnant et leur réserver un milieu sur-protecteur à vie. Aujourd'hui, l'association gestionnaire du CAT affirme sa volonté de défendre les droits des handicapés mentaux avec force à travers son leitmotiv « nul ne doit rester aux portes de la cité ». Le risque serait pour certains, d'être privés du droit à l'expression de leurs choix, et leur droit à l'essai. Le CAT doit permettre à ces jeunes adultes l'expérimentation et l'ouverture sur l'environnement et ce, afin d'éviter régression et démobilisation.

1.1.2 Des dispositifs d'insertion professionnelle, favorisant l'intégration des personnes handicapées en milieu ordinaire

1.1.2.1 Une volonté politique d'insertion à l'épreuve de la réalité

Au niveau de l'insertion professionnelle, plusieurs textes ont marqué la volonté politique d'intégrer les personnes handicapées dans les dispositifs du milieu ordinaire de travail.

26 avril 1924 apparaît le premier texte en faveur de l'emploi des mutilés de la première guerre.

23 novembre 1957 : actualisation des lois antérieures. Fixation d'un quota de 10% de travailleurs handicapés dans les entreprises de 10 salariés et plus.

10 juillet 1987 : Loi sur l'emploi en milieu ordinaire des travailleurs handicapés. Ce texte fusionne les régimes antérieurs d'obligation d'emploi. Désormais le quota d'emploi est de 6 % de travailleurs handicapés pour les entreprises de 20 salariés et plus.

C'est également en 1987, que la France se dote d'un organisme associatif A.G.E.F.I.P.H., chargé de collecter et de répartir les fonds en vue d'une meilleure insertion professionnelle des travailleurs handicapés dans les entreprises. En aménageant des postes de travail adaptés aux personnes handicapées, et plus globalement par son action l'A.G.E.F.I.P.H. a ainsi permis en 2000[9] à 107 000 personnes handicapées d'accéder à un emploi en milieu ordinaire. Des dispositifs de placement travaillent pour l'insertion des handicapés en milieu ordinaire : les E.P.S.R, A.N.P.E ,CAP EMPLOI.

Dans plusieurs départements a été mis en place un plan d'action, le P.D.I.T.H., visant une meilleure insertion professionnelle des personnes handicapées. Cependant, le taux d'insertion en milieu de travail ordinaire des personnes handicapées et plus

[9] A.G.E.F.I.P.H., *rapport d'activité 2000,* pp 8-9.

particulièrement des déficients intellectuels, pose problème au législateur. La loi de 1987 fixe le taux de personnes handicapées dans l'effectif de l'entreprise (20 salariés et plus) à 6 %. Or, aujourd'hui ce taux avoisine toujours les 4%. Ainsi en 2000, la proportion d'établissements n'employant aucun travailleur handicapé sur l'ensemble des entreprises soumises à l'obligation d'emploi est de 51 %[10]. Alain Blanc écrit « *Le mécanisme construit, ressemble à une épure. Au nom d'une mission de réparation que la collectivité estime devoir à certains de ses membres, elle produit un droit qui s'impose aux intérêts particuliers, ici les employeurs. Mais dans la pratique il ne fonctionne pas.* »[11]

Les déficients intellectuels cumulent souvent de multiples handicaps, les privant de toutes chances d'accès à l'emploi en milieu ordinaire : difficulté sociale et relationnelle, difficulté d'adaptation et de polyvalence. Les employeurs hésitent à embaucher ces personnes et préfèrent, dans de nombreux cas, payer des pénalités pour non-respect de la loi sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés. Certains s'acquittent en partie de leur obligation en sous-traitant certains travaux au secteur de travail protégé. Les actions de l'A.G.E.F.I.P.H. en terme d'insertion professionnelle sont d'ailleurs plus centrées vers le handicap moteur (56 % des actions d'insertion en 2000 l'ont été en faveur des handicapés moteurs ou maladies invalidantes, contre 17% en faveur des déficients mentaux)[12]. La déficience intellectuelle constitue un facteur supplémentaire d'exclusion. L'importance du nombre de personnes sur les listes d'attente des CAT nous interpelle et nous invite à réfléchir et imaginer une plus grande diversité dans les réponses proposées en termes d'insertion professionnelle. Aujourd'hui de nombreuses personnes handicapées restent sans solution à la porte des CAT du département, faute de place. Ils ne peuvent s'insérer dans l'entreprise ordinaire et attendent parfois plus de dix années une hypothétique place de CAT. L'exigence d'une égale dignité envers toutes les personnes handicapées ne peut tolérer qu'une partie d'entre elles soit définitivement exclue du travail.

1.1.2.2 Le travail protégé, dispositif essentiel dans la construction de l'identité sociale et professionnelle des personnes handicapées

Au regard des multiples difficultés d'insertion et des nécessaires besoins d'accompagnement de certaines populations, des dispositifs spécifiques ont été mis en place. Sous compétence de l'état, deux types de structures assurent l'accès au travail des personnes handicapées. Les textes fondateurs sont le décret du 2 09 1954 avec la création des CAT et, la loi du 23 novembre 1957 pour les Ateliers Protégés. La loi de 1975 en faveur

[10] A.G.E.F.I.P.H., *rapport d'activité 2000,* pp 6-7.

[11] BLANC ALAIN, *Les handicapés au travail,* Paris, Dunod, 1999, 296p.

[12] A.G.E.F.I.P.H., *rapport d'activité 2000,* pp 8-9.

des personnes handicapées affirme que cette insertion doit être effective dans tous les domaines de la vie (santé, éducation, formation professionnelle, travail, ressources, loisirs, culture..). Les CAT font partie du dispositif souhaité par le législateur, permettant aux personnes handicapées de construire leur projet d'intégration professionnelle.

Le travail a été et demeure encore un élément essentiel dans la construction de l'identité sociale des personnes. Au-delà du moyen de subsistance, il donne accès à une certaine reconnaissance et il permet aux personnes handicapées d'occuper dans le collectif un rôle reconnu. Sur cette base, le CAT, institution médico-sociale, est facteur de lien social, il participe à l'intégration des personnes déficientes intellectuelles.

Au CAT, l'objectif de l'accompagnement est de favoriser et valoriser dans le quotidien des personnes, tout ce qui permet cette reconnaissance. Il s'agit d'une double reconnaissance, d'une part de la société à leur égard, et d'autre part de leur propre sentiment d'utilité. Celle ci ne peut être objective, que si la personne a pleinement conscience de la nécessité d'être accompagnée, si elle a conscience de la valeur de son travail et se sent reconnue comme auteur de son parcours professionnel. En aucun cas, l'orientation en CAT ne doit être vécue comme une contrainte ou une obligation. Au contraire la personne admise doit être considérée en sujet libre. Il s'agit d'un engagement clairement souhaité par la personne. A cette seule condition, le CAT est l'un des moyens essentiels à la disposition des personnes favorisant leur intégration. Ce dispositif voulu par le législateur doit répondre à ses attentes.

1.1.3 Le paradoxe des CAT : protéger et promouvoir la personne handicapée

1.1.3.1 L'orientation en CAT justifiée par un besoin d'accompagnement

C'est la commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (C.O.T.O.R.E.P.) qui a compétence pour décider l'orientation en CAT des personnes handicapées. Celle ci est composée de deux sections spécialisées chargées chacune d'une mission précise. La 1° section composée d'experts reconnaît à l'intéressé le statut de travailleur handicapé et oriente si nécessaire, la personne vers un CAT ou un atelier protégé, vers une entreprise avec abattement de salaire ou vers une formation professionnelle. La 2° section apprécie le taux d'invalidité et décide l'attribution de droits spécifiques (allocation adulte handicapé, carte d'invalidité...)

Tous les adultes admis au CAT, ont été orientés par la C.O.T.O.R.E.P. et ce, après avis du directeur du CAT suite à la validation de leur période d'essai variant de deux à six mois. La C.O.T.O.R.E.P. ne peut orienter en CAT que les personnes handicapées dont la capacité de travail ne dépasse le tiers de celle d'un travailleur valide. Cette orientation se justifie si la personne à une aptitude potentielle à travailler. C'est à l'issue de la période d'essai que se décide l'orientation définitive.

La question d'une aptitude potentielle au travail reste cependant ambiguë. En effet, décider une orientation en CAT sur la seule base d'un seuil d'aptitude potentielle inférieur à 33% d'une personne valide, est-il suffisant ? La décision d'orientation en structure de travail protégé de certaines personnes légèrement handicapées tient probablement plus au contexte de pénurie d'emploi adapté en milieu ordinaire qu'au handicap lui-même. On pourrait considérer cette orientation en CAT comme une orientation par défaut de place en Ateliers Protégés ou en milieu ordinaire. Cette même personne, placée en milieu ordinaire dans un contexte favorable, avec un accompagnement adapté, trouverait peut être sa place. Sur ce point, le contexte et l'implication de la personne dans sa démarche d'insertion sont les deux variables qui expliquent en partie la situation actuelle de manque de place en CAT. En somme, réserver un statut protégé à une personne légèrement handicapée n'est pas forcément répondre à ses besoins. En effet, la mobilisation de ses potentialités en CAT sera sans doute plus limitée qu'en milieu ordinaire, celle ci risque de se conformer rapidement au statut qui lui est réservé.

Inversement, l'orientation en CAT peut également être perçue comme une chance pour un adulte aux potentialités limitées. Grâce au CAT, cet adulte peut espérer progresser et trouver dans ce contexte favorable une intégration à sa mesure dans le monde professionnel. Les activités professionnelles et les soutiens proposés l'aideront à progresser. Il s'agit de rester vigilant lors de l'admission en CAT et de mesurer si les réponses proposées correspondent parfaitement aux besoins identifiés de chaque personne. La période d'essai qui peut durer jusqu'à 6 mois permet à l'équipe et à l'adulte de juger la pertinence de cette orientation. Il appartient au directeur du CAT de confirmer ou infirmer l'orientation préconisée par la C.O.T.O.R.E.P.

1.1.3.2 Circulaire 60 AS : le CAT, tremplin vers le milieu ordinaire

Plusieurs textes régissent le fonctionnement des CAT, cependant, celui qui est essentiel dans le fonctionnement de ces institutions est la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978. Cette circulaire précise :

« *Les CAT ont une double finalité*: *Faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire ; Permettre à celles d'entre elles, qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le CAT et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou l'atelier protégé. Les fondements du CAT reposent sur cette dualité. Ce sont simultanément des structures de mise au travail dispensant des soutiens médico-sociaux. Aucun des deux fondements ne saurait disparaître sans que la vocation du CAT n'en soit gravement altérée ».*[13]

Il s'agit de trouver dans chaque CAT le juste équilibre entre, une production économique viable et une production sociale valorisant les personnes.

Au niveau des CAT deux types de soutiens sont clairement identifiés :

Les soutiens dits de 1° type concernent toutes les activités qui concourent à la mise au travail et permettent à la personne d'être le mieux à même d'exprimer toutes ses potentialités professionnelles.

Les soutiens de 2° type, ou extra-professionnels visent l'intégration sociale de la personne par des activités de loisir, par le sport et la culture. En somme, tout ce qui permet l'épanouissement personnel et l'ouverture au monde environnant.

C'est sur la qualité et la pertinence des soutiens pratiqués en CAT que va se construire l'avenir des personnes. Or sur ce point, la personnalisation de l'accompagnement est essentielle. La diversité des capacités de chacun en termes d'autonomie, prouve la nécessité d'adapter les réponses aux besoins de chaque personne.

La circulaire 60 AS précise que les CAT constituent, pour les adultes ayant manifesté les capacités suffisantes, un tremplin vers l'atelier protégé ou le milieu ordinaire. Or, le constat au niveau national, en termes de sortie vers le milieu ordinaire de l'ensemble des CAT n'est pas probant. Le taux d'insertion des CAT stagne à 0,4 % par an. On ne peut se satisfaire d'un tel constat. Certains CAT parviennent à des résultats beaucoup plus encourageants sur ce point. L'orientation à vingt ans d'un déficient intellectuel ne doit pas être une fin en soi ou l'aboutissement d'un processus commencé en I.M.E, mais au contraire, elle doit être un tremplin pour son avenir. Il me semble primordial qu'une dynamique de parcours soit mise en place dès l'entrée en CAT de tous les adultes. Les deux finalités du CAT, accompagner et promouvoir, trouvent sens grâce à cette dynamique et ce, au bénéfice des personnes accueillies.

[13] *CIRCULAIRE 60 AS* du 8 décembre 1978

1.1.3.3 Les Sections annexes de CAT, un autre parcours possible en CAT

Les CAT ont souvent une section qui leur est rattachée recevant des adultes plus en difficulté. Ces sections annexes de CAT ont pour finalité d'éviter la ségrégation entre adultes handicapés. Elle propose à ceux ne pouvant travailler à plein temps, la mise en place d'activités de loisir ou d'expression sur un mi-temps. Les Sections Annexes sont une alternative au maintien à domicile ou, au placement en foyer de vie, pour les adultes dont le handicap ne permet pas une orientation à temps complet en CAT.

Le financement des sections annexes est différent de celui des CAT. En effet, depuis les lois de décentralisation de 1983, les départements disposent d'une compétence générale en matière d'accueil des adultes handicapés. Dans le département d'Ille et Vilaine existe le schéma départemental en faveur des personnes handicapées, ce schéma reprend les grandes orientations en termes d'accueil, d'évaluation des besoins et de programmation des projets. Les sections annexes de CAT s'inscrivent dans ce schéma. Il s'agit pour les personnes accueillies en section annexe d'une motivation et d'un besoin, à un instant donné, de participer à des activités de loisirs. L'encadrement y est plus soutenu et individualisé puisqu'il y a un animateur pour sept adultes. Ces activités peuvent venir en complément du travail en atelier. La section annexe de CAT apporte aux personnes accueillies une possibilité supplémentaire de réponses à leurs besoins et attentes.

J'ai souvent constaté que certains parents ont une représentation négative du passage en section annexe. Ils perçoivent ce passage comme une régression. Dans ce cas, la représentation de l'activité professionnelle est probablement sur-valorisée à leurs yeux au détriment du bien-être de l'adulte. L'attente des parents dans ce cas précis, n'est pas toujours conforme aux besoins de la personne. Un travail de communication envers les familles est indispensable, pour le bien-être des adultes accueillis.

Les sections annexes de CAT peuvent permettre à de jeunes adultes sortant des I.M.E. l'expérimentation d'un parcours différent. De même cet autre adulte qui à cinquante ans éprouve le besoin de se ressourcer sur des activités différentes du travail. Les sections annexes ne doivent pas être perçues comme dévalorisantes au contraire, elles offrent une diversité de réponses aux adultes orientés en CAT.

1.2 DES REPONSES PREETABLIES AUX BESOINS DU JEUNE DEFICIENT INTELLECTUEL

1.2.1 L'action sociale d'une association de parents en faveur des handicapés

1.2.1.1 L'association gestionnaire : une volonté de répondre aux besoins des personnes handicapées et de leurs familles

Le Centre d'aide par le travail de l'Hermitage que je dirige accueille 95 adultes handicapés mentaux. Ce CAT est une émanation de L'A.D.A.P.E.I. Cette association de parents et amis des personnes déficientes intellectuelles, est affiliée à l'Union Nationale des Associations des Amis et Parents des Enfants Inadaptés (U.N.A.P.E.I). Sa durée est illimitée. Sa zone d'action s'étend à l'ensemble du territoire du département d'Ille &Vilaine.

Les buts de l'association sont clairement définis *«: Poursuivre au sein de l'U.N.A.P.E.I, auprès des pouvoirs publics départementaux ainsi que des divers organismes et juridictions compétentes, la défense des intérêts généraux des personnes handicapées mentales (adultes et enfants) et de leurs familles en vue de favoriser le plein épanouissement des personnes handicapées et de leur insertion sociale; "Apporter à ces familles l'appui moral et matériel indispensable, et de développer entre elles l'esprit d'entraide et de solidarité nécessaire ; "Venir en aide aux familles par des informations et des conseils. Promouvoir et mettre en place tout ce qui pourrait être nécessaire au meilleur développement physique, psychique, intellectuel et moral de leurs enfants : création et gestion d'établissement et services appropriés tendant à l'éducation, la rééducation, l'adaptation, la mise au travail l'insertion sociale, l'hébergement, l'organisation de loisirs etc.. »*[14]

Une association se définit par ses valeurs. Celles-ci guident l'action et en constituent le moteur essentiel à tous les niveaux de l'organisation. Il existe au niveau associatif une brochure de présentation qui décrit les valeurs qui fondent l'action associative, ainsi que les différents services qu'elle gère. Cette brochure est distribuée à tout nouvel entrant au CAT.

On ne peut que souscrire aux valeurs fondamentales portées par l'association : la personne humaine, la famille comme premier moyen d'accueil d'épanouissement, la solidarité envers celles et ceux qui ne peuvent, du fait de leur handicap, prendre totalement part à la vie de la cité, la tolérance envers celles et ceux qui sont différents. C'est sur l'ensemble de ces valeurs que doivent se construire les projets des établissements gérés par l'association. Ces valeurs humanistes constituent les fondements de l'action de

[14] A.D.A.P.E.I. LES PAPILLONS BLANCS D'ILLE ET VILAINE, *Buts de l'association,* 1961

chaque établissement. Les associations A.D.A.P.E.I. sont des associations d'action sociale à part entière, qui se battent pour la défense des intérêts d'une catégorie de population. Jean Chain écrit «*Le projet n'est pas simplement réponse à des besoins, il introduit une vision du monde, une construction qui engage l'avenir de la société, de l'homme, une inscription dans les rapports sociaux »*[15].

L'évolution actuelle de la société nous pousse à aller encore plus loin dans la réflexion sur ces valeurs fondamentales et plus particulièrement, sur la reconnaissance des déficients intellectuels comme citoyens à part entière. De ce point de vue, la loi rénovant l'action sociale nous y invite en posant le principe du droit au libre choix entre les prestations offertes et un accompagnement individualisé respectant les décisions éclairées de la personne. Reconnaître le déficient intellectuel dans la société comme citoyen, oblige chaque institution d'être à l'écoute de ses demandes.

Ce droit d'expression ne peut être limité aux seuls services assurant directement la prise en charge. La mise en place de réponses adaptées aux personnes repose essentiellement sur les projets portés par les associations.

Dans l'histoire encore récente, les personnes handicapées mentales ne pouvaient accéder au progrès social. C'est grâce à la mobilisation et l'engagement des parents et amis d'enfants handicapés que furent votées les deux lois 75-534 et 75-535 reconnaissant aux personnes handicapées les droits fondamentaux inhérents à toute personne. L'objectif premier visé par l'association était : *"Mettre tout en place à ce qui pouvait être nécessaire pour le meilleur développement physique et psychique des personnes »*[16] Ainsi, pour mener à bien sa mission, l'association a travaillé à la création et la gestion d'établissements appropriés tendant à l'insertion et l'épanouissement des personnes. Au niveau de l'intégration professionnelle, l'association a rempli sa mission en créant des établissements qui offrent une possibilité d'intégration à des personnes qui ne trouveraient sans doute aucune autre solution d'emploi en milieu ordinaire de travail.

Aujourd'hui, l'avenir est à redessiner en fonction des besoins identifiés des personnes et des attentes de leurs familles, en prenant en compte l'évolution de notre société.

---

[15] AFCHAIN JEAN, *Les associations d'actions sociales,* Paris, Dunod, 1997, 257p

[16] A.D.A.P.E.I. LES PAPILLONS BLANCS D'ILLE ET VILAINE, *Buts de l'association,* 1961

1.2.1.2 L'analyse des besoins, une position d'expertise, la légitimité des associations

Le combat actuel de l'association, est de sensibiliser les pouvoirs publics sur le manque de places de CAT sur le département d'Ille & Vilaine (+800 demandes de places de CAT non pourvues en 2002). Il s'agit bien d'un combat pour que soit reconnue la cause de toutes les personnes déficientes intellectuelles restées sans solution. Il est indispensable que des associations représentatives des personnes handicapées revendiquent et fassent entendre au plus haut niveau, la cause et les droits légitimes de ces personnes : un travail, des ressources suffisantes et un accompagnement adapté à leurs besoins spécifiques.

La création et la gestion de structure de travail protégé ne constituent pas une finalité mais simplement un moyen offert au service des personnes. Il leur permet l'accès au travail et ce, grâce à un accompagnement adapté. La reconnaissance du statut de travailleur handicapé et l'orientation en CAT prononcée par la C.O.T.O.R.E.P., mettent en évidence un besoin individuel d'accompagnement à l'emploi. A ce niveau il convient de s'interroger sur les réponses proposées et évaluer si elles correspondent parfaitement aux besoins de la personne accueillie. Il serait nécessaire de s'interroger en parallèle, pourquoi tant de demandes restent sans solution parfois plusieurs années.

Jean Afchain écrit « *La théorie des besoins en ne mettant pas en avant la dialectique commande /demande fait comme si les réponses mises en place découlaient naturellement de nécessités définies. Dans la majorité des cas les besoins sont mesurés à l'aune des réponses instituées existantes »*[17]

Les CAT relèvent de la compétence de l'état. Ces établissements sont créés sur la base de l'expertise de l'offre et des besoins repris dans les schémas d'organisation sociale et médico-sociale au niveau national et régional (art L.312-5 du C.A.S.F.). Ces créations ne sont possibles qu'après un avis favorable du comité régional de l'organisation sanitaire et sociale. A cet égard la loi rénovant l'action sociale et médico sociale du 2 janvier 2002 vient bouleverser les fonctionnements institutionnels restés parfois centrés sur eux-mêmes. La loi 2002-2 est novatrice sur plusieurs points, principalement en demandant aux établissements actuels de prendre mieux en compte les nouvelles attentes des usagers. La loi améliore sensiblement les dispositifs de planification, de création, et d'évaluation.

L'U.N.A.P.E.I. a amorcé ce changement en proposant un nouvel outil d'évaluation des besoins des personnes déficientes intellectuelles le M.A.P[18]. Ce nouvel outil aidera à la réflexion sur la mise en place de réponses plus individualisées et mieux adaptées aux

[17] AFCHAIN JEAN, *Les associations d'actions sociales,* Paris, Dunod, 1997, 257p

[18] Modèle d'Accompagnement Personnalisé. Les cahiers de l' U.N.A.P.E.I. http://www.unapei.org

besoins des personnes. Ainsi le tout institutionnel tel qu'il peut être parfois proposé aujourd'hui, pourra s'imaginer autrement demain.

L'avenir ne peut pas être la reproduction du passé et c'est en imaginant d'autres réponses mieux adaptées aux besoins qu'apparaîtront d'autres structures. Aujourd'hui, le problème avancé par l'association, est celui du manque de place de CAT. La force de proposition au niveau associatif, sera de pouvoir imaginer et soutenir d'autres solutions plus diverses à ce manque de place. L'existence actuelle des CAT vient d'un contexte précis : pénurie d'emploi adapté aux personnes handicapées en milieu ordinaire, culture des entreprises, politiques sociales favorables aux institutions spécialisées dans les années 75-80. L'orientation en institution est l'une des réponses aux besoins des personnes déficientes intellectuelles en matière d'insertion professionnelle. Cette réponse n'est pas la seule, d'autres existent. Il convient qu'au niveau associatif les réponses proposées, en faveur des adultes handicapés, soient plus diversifiées. Le combat associatif pourrait sans doute s'imaginer au travers de formules nouvelles d'insertion dans les entreprises et les administrations, d'accueil plus souple en terme de durée, et de temps partagé entre le CAT et le milieu ordinaire de travail. Il existe aujourd'hui de nombreuses formules innovantes d'insertion des personnes handicapées (CAT hors murs, ateliers protégés rattachés aux CAT, équipes détachées des CAT en entreprises). Des projets novateurs comme celui entrepris par le S.E.S.S.A.D « La senelle » de LAVAL(53) démontrent que la transition entre l'IME et le milieu professionnel peut s'imaginer autrement, pour des personnes atteintes de trisomie 21[19]. Ces projets viennent interroger nos pratiques. Toutes ces nouvelles pistes seront demain autant de possibilités offertes aux personnes accueillies de choisir leur avenir.

L'association A.D.A.P.E.I. gère à ce jour plus de 50 établissements et services sur l'ensemble du département prenant en charge plus de 2600 personnes handicapées. Elle gère des I.M.E, des S.E.S.S.A.D, des foyers d'hébergement, des F.D.T, des foyers occupationnels. Dans le domaine de l'insertion professionnelle l'A.D.A.P.E.I.gère 6 C.A.T. qui accueillent près de 700 personnes adultes orientées par la C.O.T.O.R.E.P. Afin de mieux assurer la réalisation de ses buts sur l'ensemble du département, l'A.D.A.P.E.I. a effectué un découpage en cinq secteurs territoriaux, ayant chacun une autonomie de gestion.

L'A.D.A.P.E.I regroupe en 2002 plus de 1100 adhérents (parents et amis des personnes déficientes mentales). Par son envergure et sa légitimité, l'association est une force de proposition au niveau des instances départementales. Elle représente auprès des

[19] TRANSITION PROJET D.J.I.N.H. LAVAL 53*, Compte rendu de visite de l'Agence européenne,* 24 mars 2000*,* Centre national d'étude et de formation pour l'enfance inadaptée.

pouvoirs publics le principal promoteur de projets en faveur des personnes handicapées mentales sur le département. A ce jour ses projets sont nombreux : création d'un nouveau CAT sur le bassin rennais, création d'une maison d'accueil spécialisé, foyer pour personnes vieillissantes, foyer occupationnel etc...

Cette force associative a été un atout pour le CAT que je dirige. En effet l'association a défendu auprès des pouvoirs publics l'octroi de places supplémentaires et des recours pour de nouveaux moyens. Ce CAT est passé en cinq années d'un agrément de 13 à 77 places. En 1995, l'association a décidé de séparer les hébergements des CAT, pour le mieux être des personnes. La nouvelle configuration sur le bassin rennais est devenue : 2 pôles hébergements pour adultes handicapés et un complexe de quatre CAT.

Cette clarification du rôle de chaque entité a été bénéfique pour les personnes accueillies. Leur lieu travail est séparé du lieu de vie privée, la personne peut se construire une véritable identité professionnelle au CAT, en parallèle de sa vie privée au sein des foyers d'hébergement. Cette transition n'a été possible, que dans le cadre d'une décision associative qui s'est imposée aux établissements.

1.2.2 **L'opportunité d'un complexe de quatre CAT**

1.2.2.1 L'objectif de l'association : permettre la mobilité des travailleurs entre CAT

En 1995 l'A.D.A.P.E.I. regroupait les quatre CAT du bassin de Rennes (Cesson, Betton, Le Rheu, L'Hermitage) sous la même entité juridique dénommée "Les Ateliers Rennais". Ce complexe de CAT prend en charge 450 personnes adultes handicapées, 220 jours par an.

Chaque CAT avait auparavant son identité, avec sa propre direction, son budget, et sa gestion bien distincte des trois autres. En regroupant ces quatre CAT, l'association avait pour objectif stratégique de créer une unité d'action entre les quatre établissements en supprimant le cloisonnement antérieur (mise en place d'une direction centralisée avec service commercial, service comptable, service social). Elle avait la volonté de maîtriser les dépenses budgétaires par une rationalisation du fonctionnement administratif de l'établissement. L'association gestionnaire souhaitait également que se mette en place une politique de mobilité des travailleurs entre les quatre CAT et ce, dans le cadre de possibles rapprochements géographiques domicile / lieu de travail.

Sept années après ce regroupement, on peut constater la bonne cohésion économique des quatre CAT (partage de marchés, prêt d'outillage, cohésion de l'équipe d'encadrement..). L'excédent commercial des ateliers est nettement positif. Les Ateliers

Rennais comprennent plus de quarante ateliers où l'on exerce une dizaine de métiers différents.

Les activités professionnelles pratiquées aux Ateliers Rennais :

CAT BETTON	CAT CESSON	CAT L'HERMITAGE	CAT LE RHEU
Menuiserie	Menuiserie	Menuiserie	Menuiserie
Blanchisserie	Façonnage	Conditionnement	Ferronnerie
Entretien espaces verts	Conditionnement	Repasserie	Façonnage
Façonnage	Mailing	Entretien espaces verts	Entretien espaces verts

La richesse de ce complexe de quatre CAT est la diversité des métiers pratiqués. Cette diversité pourrait servir de moteur à la motivation et la mobilisation des potentialités des nouveaux entrants en CAT. A l'intérieur de chaque CAT des mobilités entre ateliers existent, ainsi, au niveau du CAT de Cesson, l'ensemble des travailleurs handicapés et suivant leur choix, travaillent une quinzaine dans tel atelier et une autre quinzaine dans un autre. Au CAT de L'Hermitage des permutations entre ateliers sont organisées chaque trimestre ce, à la demande des adultes. Ce qui est possible au niveau interne de chaque CAT, peut demain s'envisager entre CAT du complexe.

1.2.2.2 L'histoire de chaque CAT: hier un frein, demain une force

Le CAT de L'Hermitage est le plus récent, sa population est jeune et inexpérimentée. Les trois autres CAT ont une population dont l'ancienneté moyenne est supérieure à quinze ans. Cette population est expérimentée et plus efficiente au point de vue de la rapidité, de la précision et de la technicité. Ces trois CAT fonctionnent sur leurs acquis en termes de compétences professionnelles dans des métiers, les ateliers sont économiquement stables et bien équipés. Ce n'était pas encore le cas au CAT de L'Hermitage.

L'histoire de chaque CAT peut servir d'appui au démarrage d'un nouvel établissement et ce, dans l'intérêt des personnes accueillies. Il convient d'apporter des réponses communes et cohérentes aux besoins des personnes de l'ensemble des Ateliers Rennais. Le constat, après la mise en place de ce complexe de CAT, est qu'un changement de culture ne s'opère pas en une ou deux années mais sur une période plus longue. L'avenir

de ce complexe peut être appréhendé avec confiance si un changement de culture basé sur la pertinence des réponses aux besoins des personnes s'opère. Aujourd'hui sept années après sa mise en place, des projets communs voient le jour. Ainsi la création d'un nouvel atelier repasserie au CAT de l'Hermitage en commun avec un atelier mailing du CAT de Cesson n'a été possible que dans le cadre du complexe de CAT.

1.2.3 **Une population accueillie aux besoins spécifiques**

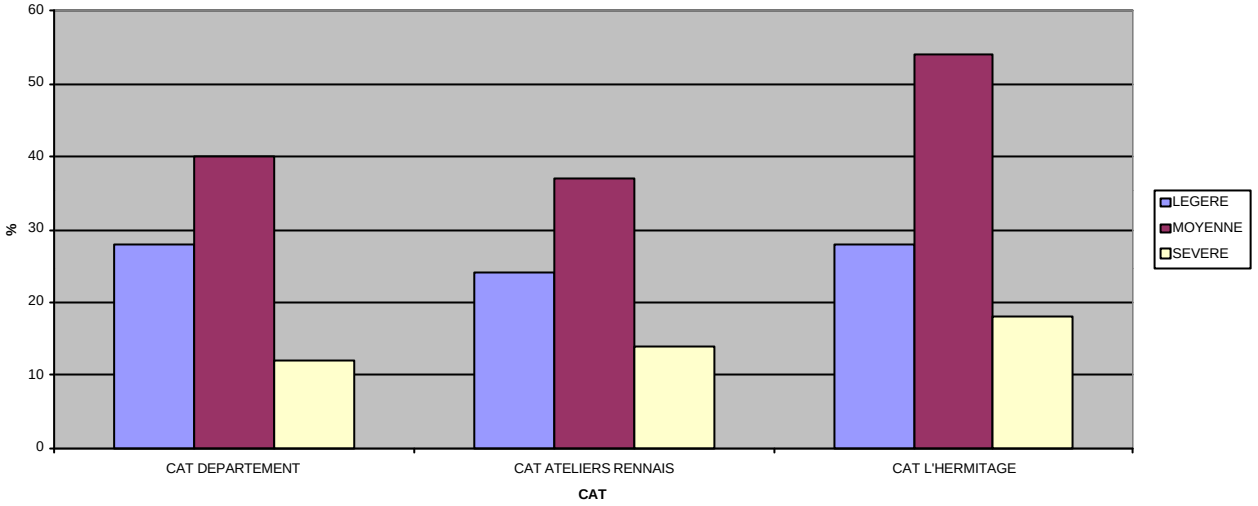
1.2.3.1 Le CAT de L'Hermitage dans la continuité de l'I.M.E, une réponse collective

Le CAT de l'Hermitage, sous l'impulsion de l'association, a vu son agrément progresser rapidement de 13 travailleurs en 1993 à, 77 en 1999. Cette rapide progression de l'effectif a profité aux jeunes adultes relevant du statut "amendement creton" et, issus des deux I.M.E de l'association gestionnaire. Sur les 95 personnes accueillies dans ce CAT en 2002, 65 l'ont été à vingt ans. Cette loi du 7 janvier 1989, en faveur des jeunes sortants d'I.M.E sans solution, faisait obligation aux CAT d'accueillir, dans le cadre de leurs nouveaux agréments, uniquement les jeunes relevant de ce statut. La plupart des personnes admises se sont retrouvées à vingt ans avec leurs collègues de l'I.M.E. dans ce nouveau CAT. Certains auraient peut être préféré travailler avec d'autres adultes plus âgés et expérimentés qu'eux ou choisir un métier. Or, les personnes orientées dans ce CAT ont dû s'adapter aux réponses proposées. Elles n'ont pas eu la possibilité de choisir leur parcours lors de leur entrée dans le monde professionnel. Cette orientation massive des jeunes sortant d'IME vers le même CAT a eu des conséquences directes sur leur devenir. Pour les personnes handicapées mentales, l'acquisition des compétences dans le domaine professionnel ou social ne peut se faire, sans l'expérimentation concrète et la mise en situation.

1.2.3.2 La population jeune et inexpérimentée du CAT de l'Hermitage

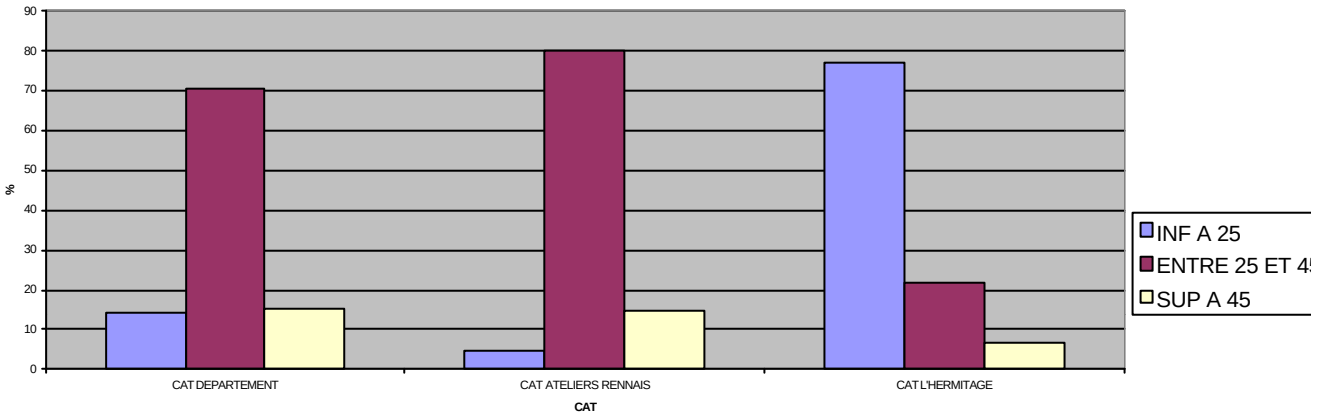
Le CAT de L'Hermitage accueille en 2002 95 adultes. Les tableaux ci-dessous reprennent la classification des déficiences intellectuelles, la pyramide des âges, l'ancienneté et les mesures de protection des personnes de ce CAT.

DEFICIENCES



On note ici une forte proportion de déficients moyens, soit plus de 50 % au CAT de L'Hermitage. Ce fort pourcentage est à mettre en relation avec la moyenne départementale et celle des trois autres CAT des Ateliers Rennais avec respectivement 40 et, 37 %.[20]

AGES

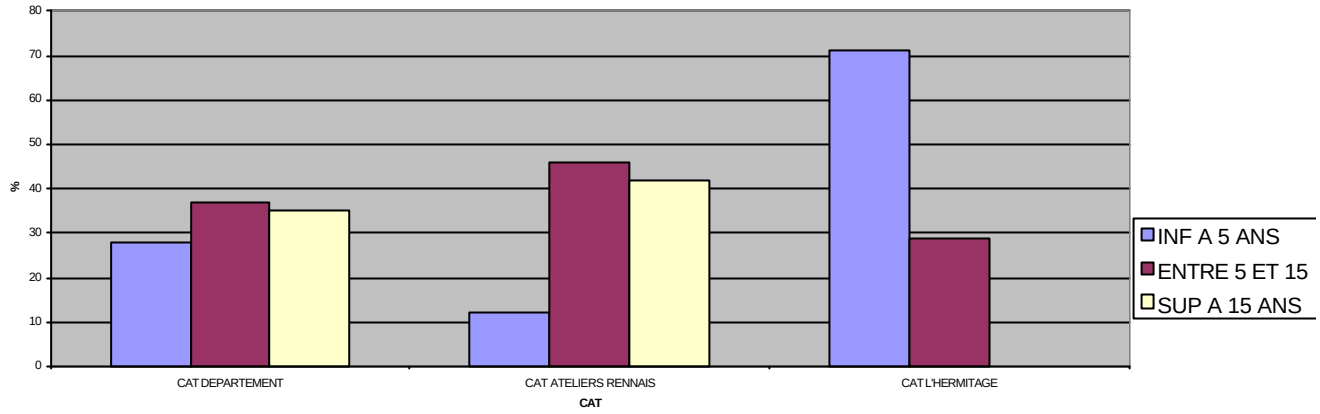


La caractéristique est la jeunesse de la population au CAT de L'Hermitage où 65 % a moins de 25 ans. Ce chiffre est à mettre en relation avec les pourcentages des autres CAT Ateliers Rennais et ceux des CAT du département soit respectivement 4.38% et 14.4 %[21]

[20] TABLEAUX DE BORD, D.R.A.S.S., *Données sociales population accueillie en CAT Ille et Vilaine*

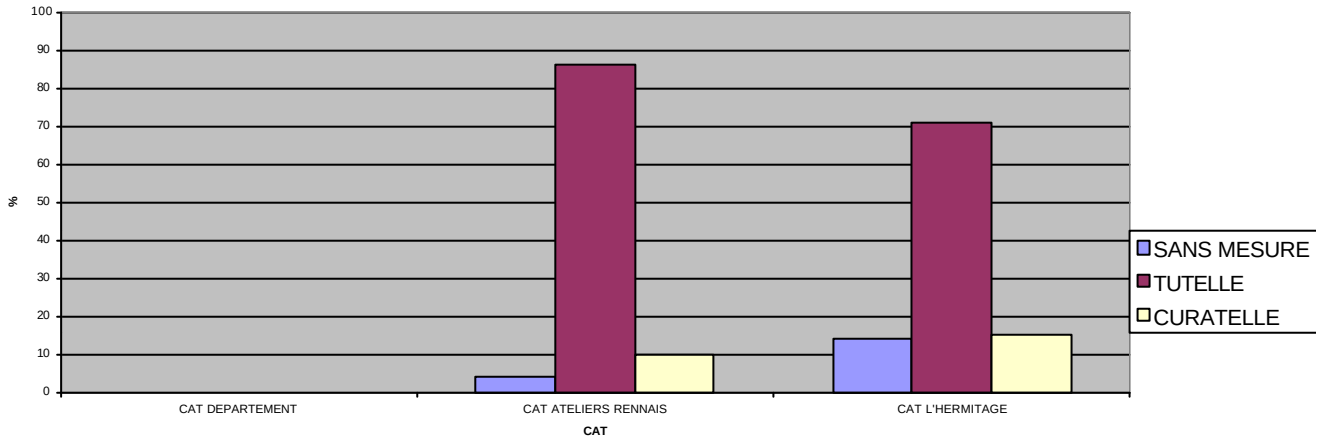
[21] TABLEAUX DE BORD, D.R.A.S.S., *Données sociales, population accueillie en CAT Ille et Vilaine,*

ANCIENNETE



77% de la population de L'Hermitage a moins de cinq ans d'ancienneté.

PROTECTION



Sur ce graphique on note que plus de 80 % de la population aux Ateliers Rennais a une mesure de protection, 71 % des personnes au CAT de L'Hermitage.

L'une des conséquences dans l'admission successive des adultes relevant du statut "amendement creton" est un déséquilibre important de la pyramide des âges du CAT de

L'Hermitage, ainsi qu'un manque d'expérience des personnes handicapées accueillies. La jeunesse d'une population de travailleurs en CAT n'est pas un problème en soi. Ce serait plutôt de bonne augure pour l'avenir. Cependant, ces jeunes adultes venant des même I.M.E de l'association (61%), et orientés vers le même CAT, adoptent un comportement collectif particulier. Ils ont tendance à reproduire les mêmes attitudes qu'un enfant. Ils sont dans le faire plaisir à l'adulte encadrant. Ils ne s'approprient pas suffisamment leur histoire personnelle. Ils ne se situent pas comme étant les premiers acteurs de leur devenir.

Ces jeunes adultes handicapés ont longtemps été guidés par leurs parents.. J'ai souvent pu constater au cours des réunions de projet individuel que nombre de ces adultes handicapés n'osaient s'affirmer et restaient dépendants de l'avis de leurs parents jusqu'à 30 ans voir plus. Ainsi, le cas de ce jeune homme de 24 ans qui souhaitait vivre en foyer avec ses collègues de CAT, mais dont les parents refusaient systématiquement d'entendre parler de foyer. Le CAT ne doit pas les maintenir dans cette attitude de dépendance psychologique. En lien avec l'équipe, le directeur doit repositionner le rôle et la place de chacun, la personne, le tuteur, le parent. Le CAT peut être le lieu privilégié où ils expérimenteront un rôle de responsable de leur destinée.

Selon l'U.N.A.P.E.I. les besoins spécifiques d'une personne déficiente intellectuelle seraient : *« L'aide à la décision, à faire ses choix, à conduire sa vie »*[22]. Les besoins spécifiques liés au handicap mental nécessitent de privilégier la qualité de l'accompagnement de la personne dans les décisions qu'elle prend quant à son avenir. La charte relative à l'évaluation professionnelle des personnes handicapées, adoptée par le comité des ministres du conseil de l'Europe, décrit assez précisément ce que devrait être cet accompagnement :

« Assurer, quelle que soit l'origine du handicap, la participation la plus large possible à la vie sociale et économique et la plus grande indépendance. Les personnes handicapées doivent devenir acteurs de leur propre réadaptation. Les personnes doivent avoir accès à l'évaluation de leur aptitude professionnelle »[23].

[22] U.N.A.P.E.I. *le M.A.P.* , visité le 5 juin 2002, disponible sur internet : http://www.unapei.org,.

[23] CONSEIL DE L'EUROPE, *Charte relative à l'évaluation professionnelle des personnes handicapées*

Conclusion 1° chapitre

Le CAT de l'Hermitage est l'émanation d'une association A.D.A.P.E.I. Cette association par sa volonté d'organiser des réponses cohérentes aux besoins des populations accueillies dans les quatre CAT du bassin rennais les a réunis en une seule entité, un complexe de CAT dénommé « Les Ateliers Rennais ». Le CAT de l'Hermitage a été créé lors de cette réorganisation. La forte mobilisation de parents administrateurs en faveur des jeunes adultes relevant du statut « amendements Cretons » présents dans les deux I.M.E gérés par la même association a permis la rapide progression de l'effectif de ce CAT. Cependant, le démarrage du CAT de l'Hermitage, et le contexte de l'entrée dans le monde professionnel n'a pas suffisamment permis aux jeunes adultes d'intégrer une rupture souhaitable entre la prise en charge inhérente au monde de l'enfance et le monde professionnel adulte. Ce passage systématique s'est déroulé dans le prolongement l'I.M.E. Le constat au cours des premières années est que ces jeunes adultes ne s'approprient pas leur histoire et leur vie professionnelle, ils sont encore dans le faire plaisir à l'adulte encadrant. Leur inscription dans un statut et une place ne constitue pas un moyen satisfaisant de répondre à leurs besoins d'évolution, au contraire elle ne fait que renforcer leur image d'usagers pris en charge. Le placement en CAT est souvent perçu par les familles et le personnel comme un aboutissement et non comme une étape dans un parcours. Nous sommes ici en présence de réponses préétablies qu'il faut interroger. Chaque personne, quelles que soient ses difficultés, est potentiellement capable d'évoluer, pourvu que les conditions favorables soient réunies. La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale du 2 janvier 2002 nous invite à centrer l'action des institutions sur les besoins des personnes, en posant le principe du libre choix et d'une plus grande prise en compte de la parole de l'usager. Il s'agit de mettre en place ce changement de représentations au bénéfice des personnes.

2° CHAPITRE

2 - UN CONTEXTE INSTITUTIONNEL ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES QUI NE FAVORISENT PAS LA RECONNAISSANCE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES ACTEURS DE LEURS PARCOURS

2.1 VALORISER LES POTENTIALITES, REPONDRE AUX BESOINS

2.1.1 La valorisation des rôles sociaux : l'importance du lien entre les attentes de l'entourage et le rôle occupé par le déficient intellectuel

2.1.1.1 Les mécanismes inconscients à l'œuvre dans l'institution

La théorie « La valorisation des rôles sociaux » (V.R.S.) initiée par Wolfensberger en 1971 à la suite de divers travaux antérieurs de Nirje : chercheur suédois et Parsons sociologue américain, nous donne une grille de lecture et d'analyse du fonctionnement quotidien des institutions qui me semble pertinente. En effet, cette théorie appliquée à des personnes ayant des risques importants de dévalorisation permet de comprendre les mécanismes inconscients à l'œuvre dans les institutions. Je me suis basé sur cette grille de lecture pour identifier dans le CAT que je dirige les différentes situations à risques. Cette théorie s'appuie sur la circularité entre les attentes du milieu environnant et les rôles sociaux occupés par les personnes. « *Un rôle social peut être défini comme un ensemble de comportements, de responsabilités d'attentes, de prérogatives conformes à un modèle »*[24]. Ceci est encore plus vraisemblable, s'agissant de personnes déficientes intellectuelles, empreintes d'une certaine passivité et conformité au cadre proposé. Wolfensberger poursuit en affirmant que le processus, attentes et comportements adoptés, se renforce perpétuellement sous forme de cercle *« Ainsi le cercle attente /réponse/attente se poursuit jusqu'à ce que la personne ait intégré les perceptions que les autres ont de son rôle et qu'elle agisse conformément au stéréotype correspondant »*[25]

[24] WOLFENSBERGER WOLF, *la valorisation des rôles sociaux,* Genève, édition des deux continents, 1997, 101 p

[25] WOLFENSBERGER WOLF, *la valorisation des rôles sociaux,* Genève, édition des deux continents, 1997, 101 p

La valorisation des rôles sociaux soutient l'idée que le processus attentes et rôles fonctionne dans les deux sens. En somme, si les attentes de l'environnement sont positives, la personne évoluera positivement, si les attentes sont négatives, elle évoluera en conséquence. Valoriser une personne à risque de dévalorisation consiste d'une part, à améliorer ses compétences et, sur un autre niveau à changer sa propre image et le regard de son environnement proche. Ainsi, selon cette théorie, le regard doit porter non pas sur les manques et déficiences mais, plus sur les potentialités.

« *Traitez les gens comme s'ils étaient ce qu'ils devraient être et vous les aiderez à devenir ce qu'ils peuvent être »*[26]

Il est indispensable d'analyser le quotidien du CAT et l'ensemble des pratiques professionnelles qui ne favorisent pas le positionnement de ces jeunes adultes comme acteurs responsables. En effet, certains faits insignifiants en apparence, tel le tutoiement des travailleurs, une prise en compte insuffisante de leur demande, un regard parfois trop centré sur les déficiences au lieu des potentialités, sont autant d'attitudes réductrices à l'égard des personnes. Les constats décrits ci-dessus font apparaître un processus d'inscription des personnes dans des postes figés et non choisis. Cette situation leur a été préjudiciable car, elle ne leur a pas permis la construction et l'appropriation de leur propre identité en dehors des choix qu'on a effectués pour eux. Ne pas leur donner à 20 ans le choix de leur orientation professionnelle, les réduit à un rôle secondaire d'usagers placés.

La difficulté tient en partie à leur déficience intellectuelle. Ces personnes rencontrent de grosses difficultés de compréhension, d'élocution et de prise de décision. Il arrive que les choix soient induits inconsciemment par l'accompagnant. C'est sans doute au niveau de leur manque de confiance en eux-mêmes et d'esprit critique, qu'il faut rechercher leur adhésion facile aux décisions d'autrui. L'exemple le plus marquant est certainement cette décision d'orientation massive de tous les sortants d'I.M.E vers le même CAT.

La personne déficiente intellectuelle cumule de nombreuses difficultés, de perception, d'attention, de mémorisation. Ce cumul de difficultés les prive d'une projection claire dans un devenir. C'est la globalité de ces difficultés qui leur pose problème à revendiquer leur choix de vie. En institution, les personnes déficientes intellectuelles sont souvent passives et se conforment au cadre qui leur est proposé, là où d'autres auraient revendiqué et manifesté leur avis. Elles n'osent prendre la parole et exprimer leurs aspirations. Cette manière d'être des personnes induit inconsciemment de la part de l'encadrement la

[26] WOLFENSBERGER WOLF, *la valorisation des rôles sociaux,* Genève, édition des deux continents , 1997, 101 p

recherche de solutions préétablies. L'encadrant peut être tenté de ne plus demander à la personne son avis, présupposant son accord, il décide à sa place.

Ainsi, la tendance à les assister, restreint leurs possibilités à s'affirmer, elle les déresponsabilise. Le risque est grand, à ce niveau, de les exclure encore un peu plus et d'organiser un monde professionnel autour d'eux. Des réponses organisées se construisent, sans connaître véritablement l'avis des personnes les premières concernées. Leurs besoins estimés dans ces conditions, deviennent vite des enjeux extérieurs construits.

L'analyse des pratiques quotidiennes nous donne des indices intéressants sur la considération et le positionnement de ces personnes. L'interpellation des personnes à l'intérieur et l'extérieur du CAT est révélatrice de ce positionnement. Ainsi certains personnels du CAT qui parlent des « jeunes et des « handicapés », induisent sans véritablement y prêter attention une certaine déconsidération des personnes. Il en est de même lorsque certains parents nous parlent du «cartable » de la personne pour la transmission de documents entre le CAT et le domicile. Ce regard des professionnels et des parents, orienté vers des enfants pris en charge n'est pas sans conséquence dans leur positionnement futur d'adultes responsables.

La valorisation des rôles sociaux pose comme principe de base que toute personne peut évoluer. Elle pose comme préalable, la présomption de compétences pouvant à tout moment être mises en valeur et développées. Considérer un ouvrier de CAT, à cette seule étiquette «handicapé » ou de « grand enfant » engage son avenir et ses compétences futures. La compétence dont il est question ici, est la capacité des personnes à prendre leur destinée en main. L'analyse de la situation des jeunes travailleurs du CAT, inscrits dans un parcours figé, permet de mieux situer les objectifs futurs en terme d'accompagnement. Nous sommes dans le domaine des valeurs qui fondent l'action du CAT. Il s'agit en conséquence de clarifier autant la forme que le sens de l'accompagnement. Vincent de Gaulejac écrit *« En fondant le développement social sur une démarche de projet, on essaie de rompre avec le fonctionnement social qui tend à la reproduction des situations et des institutions »*[27] Aujourd'hui, l'objectif est d'accompagner ces personnes dans la valorisation de leur rôle d'acteur de leur devenir.

2.1.1.2 Des rythmes et des représentations porteurs de sens

Le CAT de l'Hermitage fait partie d'un complexe de CAT et à ce titre, fonctionne sur les même modalités indifférenciées de prises en charge des travailleurs. Selon la théorie sur

[27] DE GAULEJAC VINCENT, TABOADA-LEONETTI ISABEL, *La lutte des places,* Hommes et perspectives EPI*,* 1994, 281p

la valorisation des rôles sociaux, les personnes en situation à risque devraient connaître les situations le plus proche possible du milieu de référence (milieu ordinaire). Pour Wolfensberger, les structures et le contexte de vie imposés aux personnes par les divers règlements et moyens mis en place, influencent la représentation des usagers. J'ai ainsi pu constater que des travailleurs de CAT, placés dans un contexte différent de prestations en entreprise, se comportent différemment. Ils adoptent une attitude beaucoup plus impliquée et motivée. En somme, leur comportement s'adapte très rapidement aux attentes supposées du milieu industriel dans lequel ils sont placés. Ce changement d'attitude s'explique par l'interaction entre le sujet et les attentes supposées de l'environnement. Pour Wolfensberger, l'individu se perçoit en fonction du regard des autres. Il est donc essentiel de comprendre les relations s'établissant entre les perceptions du travailleur et l'environnement. En effet, si cet environnement les considère toujours comme de « grands enfants irresponsables », ces mêmes adultes se comporteront en retour, en fonction de ces attentes. J'ai pu ainsi relever, dans le quotidien du CAT, deux situations caractéristiques d'attitudes professionnelles ayant une forte influence sur le développement des personnes.

La première est plutôt d'influence négative, il s'agit d'un moniteur d'atelier qui, dans l'attente entre deux marchés, et, ne sachant quel soutien apporter aux adultes pendant ce court moment, leur donnait des crayons de couleur pour dessiner à leur poste de travail. Dans ce cas précis, la représentation que se font les personnes d'elles-mêmes, n'est plus celle de travailleurs adultes mais bien celle d'enfants en classe. Ce choix du moniteur, anodin en apparence, ne renforce pas l'image d'adultes au travail, mais au contraire les stigmatise dans un rôle d'éternels enfants.

Le second exemple est d'influence positive, dans le cadre de leur participation au conseil à la vie sociale, nous avons mis en place au cours de l'année 2001 des délégués d'atelier chargés de rassembler les préoccupations de leurs collègues. Ainsi après s'être réunis, trois délégués participent au conseil à la vie sociale une fois par trimestre et lisent l'ensemble de leurs préoccupations du moment. J'ai pu au cours de ces conseils, constater le sérieux et l'application qu'ils peuvent mettre dans leur rôle de délégués. Leurs questions sont pertinentes, elles ont permis dans de nombreux cas de faire évoluer leur quotidien (abris vélos, passage piétons, abris bus). Ainsi, mis en situation de responsabilité, les travailleurs de CAT peuvent et savent se comporter en responsables.

Le lieu d'implantation du CAT a également une forte influence sur la représentation des personnes et de leur image. Sur ce point la volonté de l'association de choisir une zone industrielle pour implanter ce nouveau CAT a eu un impact très positif en terme de représentation professionnelle. Les ateliers, assez récents, ont été conçus de manière fonctionnelle et correspondent pleinement à l'usage professionnel que l'on peut en attendre.

Il est important que les lieux d'accueil correspondent parfaitement à l'activité qu'on y pratique et ce en termes de représentation que se font les personnes de leur rôle.

2.1.1.3 L'accession des déficients intellectuels à des rôles sociaux reconnus

L'accompagnement des personnes doit viser, non pas le maintien en l'état des capacités, mais bien l'amélioration des compétences en termes d'indépendance et d'autonomie grandissante. Dans son livre sur la valorisation des rôles sociaux Wolfensberger insiste sur la distinction qu'il faut opérer entre « *Valoriser une personne et lui attribuer un rôle valorisé* » [28] Pour comprendre la nuance sur ce point il part des comportements assignés à un individu par l'entourage (rôles sociaux). A ce sujet il nous dit que le personnel des services peut vouer un attachement sincère aux personnes handicapées sans pour autant leur attribuer un rôle socialement valorisé, mais au contraire les maintenir dans des représentations infantilisantes ou de dépendance perpétuelle.

La réponse apportée aux personnes issues des I.M.E était une réponse collective tendant à les maintenir en état de dépendance. L'exemple des transports collectifs était caractéristique sur ce point. Au cours des premières années, le CAT assurait l'encadrement permanent des adultes, du départ de leur domicile le matin, jusqu'à leur retour le soir. Aujourd'hui et grâce à des soutiens personnalisés, plus de 50 % des adultes sont autonomes dans leur déplacement. Certains prennent le bus de la ville et vivent ainsi les même situations que tous. Cette expérience d'une prise en charge plus individualisée démontre que ces travailleurs sont capables d'autonomie si des conditions favorables sont réunies. Une prise en charge collective, telle qu'elle existait au démarrage de ce CAT, ne permettait pas une telle expérimentation de leur indépendance. Des progrès vers une plus grande autonomie des adultes restent à faire. Il s'agit pour les travailleurs de CAT, d'améliorer non seulement leurs capacités sociales et professionnelles mais également de susciter l'envie de changer en ayant une réelle influence sur son avenir.

Wolfensberger met en avant la nécessité de s'appuyer sur le principe du modèle développemental « *Certaines des hypothèses à la base du modèle développemental, résident dans le fait que toutes les personnes sont capables de réagir positivement quels que soient leur âge ou leur infirmité. Il s'agit donc de permettre à chacun d'utiliser des moyens culturellement valorisés pour développer autant que possible des expériences, des comportements, et des rôles sociaux valorisés »*[29]

---

[28] WOLFENSBERGER WOLF , *Pass 3, programme d'analyse des systèmes et services,* Edition des deux continents, Genève, 1998, 184 p

[29] *WOLFENSBERGER WOLF, la valorisation des rôles sociaux, Genève, éditions des deux continents,* traduit par Alain Dupont, 1997,102p.

Deux principes viennent renforcer la pertinence de cette théorie : si une personne développe ses aptitudes, elle se percevra et sera perçue de manière valorisée. Les aptitudes mises en valeur faciliteront l'accession à un rôle social reconnu par la personne. Etre autonome dans ses déplacements permet d'occuper un rôle social reconnu et valorisé.

La V.R.S. apporte un éclairage sur les habitudes prises, souvent inconsciemment, par les professionnels du CAT. Le fait de privilégier en CAT l'efficience d'un travailleur sur un poste de travail plutôt que de permettre le choix par l'opérateur lui-même, a une incidence sur son devenir. Inscrire les personnes dans des rôles et des postes non choisis constitue un frein à cette accession. Inversement, permettre à l'adulte de choisir son atelier, son CAT en somme sa trajectoire, lui permet une meilleure perception de sa place dans le CAT et plus généralement dans la société. Il est ainsi possible d'identifier ce qui valorise le statut d'acteur. La manière d'inscrire les personnes autant que la tâche, peuvent valoriser et développer les potentialités de chacun à se prendre en main.

2.1.2 Contexte associatif et institutionnel

2.1.2.1 Une association gestionnaire de parents : environnement protecteur

C'est à travers le débat dans les instances associatives que se dessinent les grandes orientations. La place réservée à la parole des usagers dans ces instances de décisions associatives est minime. C'est précisément sur cette prise en compte des attentes et sur l'écoute des personnes que doivent s'imaginer les projets. Or aujourd'hui, cette écoute ne me semble pas satisfaisante. Les conditions adaptées à l'expression des usagers ne me paraissent pas réunies lors des assemblées générales de l'association. Cette situation peut s'expliquer lorsqu'il s'agit de défendre l'intérêt d'enfants déficients or, en ce qui concerne les personnes admises en CAT ou en foyer, on s'adresse à des adultes. Les administrateurs (parents d'enfants handicapés pour la plupart) défendent les intérêts des personnes handicapées ainsi que ceux de leurs familles en créant et gérant des structures. Si elles ont parfaitement rempli leur mission à ce niveau, elles doivent sans cesse interroger l'existant, Jean Afchain écrit : « *Un projet de transformation est un combat, le projet renvoie aux grandes options sociales et philosophiques du moment*»[30] Il s'agit pour ce secteur associatif de s'appuyer sur les fondements de son action et rechercher en permanence sens et cohérence dans les objectifs poursuivis. L'association ne peut faire l'économie de cet espace de débat et de confrontation de ses valeurs aux aspirations des usagers. Or

---

[30] AFCHAIN JEAN, *Les associations d'actions sociales,* Paris, Dunod, 257p

dans ce cas précis du travail en CAT, on s'adresse à des personnes adultes qu'on peut associer au débat. La prise en compte de l'expression des personnes dont elle défend les intérêts ne peut que renforcer les valeurs associatives. Au même titre que les parents et amis, les personnes déficientes intellectuelles doivent trouver au plus haut niveau des lieux et temps d'expression de leurs aspirations. Au cours des assemblées générales de l'association, j'ai pu constater que cet espace de débat sur les grandes orientations existe, cependant, et en raison de l'importance et de la solennité de cette assemblée, aucune personne handicapée n'intervient dans ces débats. Il conviendrait qu'en préalable à cette assemblée générale, des espaces de débat plus restreints et moins solennels soient aménagés pour les personnes déficientes

Il s'agit pour l'association gestionnaire de reconnaître les personnes handicapées en leur attribuant un vrai statut d'acteur collectif dans les décisions les concernant. Afin que leur parole soit entendue au niveau associatif, un changement dans les représentations est indispensable. La personne humaine, au centre du projet, ne doit pas être simplement une intention mais au contraire, une réalité dans toute prise de décision. Ceci est vrai sur le fond mais aussi sur la forme. Prendre en compte leur parole, cela signifie qu'elles sont considérées comme capables de penser et participer à leur niveau à l'expression de leurs demandes. Certains peuvent parler au nom de leurs collègues si les conditions sont adaptées. Aujourd'hui, leur participation est sollicitée pour l'élaboration du projet associatif. Ce premier pas ouvre la voie à une réelle reconnaissance de leur parole.

Un autre point me semble significatif sur le positionnement associatif à l'égard des travailleurs du CAT. Dans le domaine des transports des adultes, l'association défend le point de vue qui consiste à dire que le CAT se doit d'assurer le transport quotidien des travailleurs du CAT et ce, sans contrepartie financière. Elle s'appuie dans son argumentaire sur l'article 168 du code de la famille et de l'aide sociale. Cette position de l'association me semble contraire à la recherche d'une certaine autonomie des adultes du CAT. En effet si cet argument peut s'entendre dans le cadre de la défense des intérêts financiers des personnes, il ne peut se justifier dans le cadre d'une responsabilisation des personnes. Sur ce point certains travailleurs du CAT et leur famille se disent prêts à participer à ces frais. La défense par l'association d'intérêts particuliers des personnes peut parfois conduire à les maintenir en état de dépendance. Là encore, l'effet induit peut les desservir plus que leur apporter la bonne réponse à leur réel besoin.

Sur un plan plus individuel, la loi oblige les établissements à la mise en place de projet individuel respectant les choix de chaque personne accueillie. Cette évolution a clairement été perçue par l'U.N.A.P.E.I., qui propose de nouveaux outils d'évaluation des besoins des personnes accueillies. Ces besoins, elle les décrit globalement comme un "*besoin d'accompagnement à la prise de décision " " aide aux personnes à conduire leur*

vie"[31] Il existe de nombreux moments à l'âge adulte où la personne aura à choisir son itinéraire sur un plan individuel. Elle devra faire des choix et sans doute prendre des risques. Il est cependant évident que ses choix ne pourront se faire, que dans un contexte ouvert à l'expérience. Là encore, un environnement sur-protecteur, dessinant un avenir balisé et sécurisé, n'autorise pas suffisamment l'expérience.

2.1.2.2 Contexte institutionnel et positionnement du travailleur handicapé

Les modalités de prise en charge dans le complexe de CAT sont révélatrices du positionnement des personnes accueillies. Celles-ci sont perçues comme usagers pris en charge. Deux exemples permettent de révéler ce positionnement : le premier exemple est lors des réunions sur le projet individuel où les usagers et leurs tuteurs ne sont conviés qu'en fin de réunion. Tout est pensé et dit sans que la personne ne soit réellement associée au débat. C'est sans doute par souci de protection de la personne qu'on a voulu l'écarter du débat. Cette manière de faire ne me semble pas pertinente, car elle renforce l'image de l'usager pris en charge. La personne pourrait participer à l'intégralité de la réunion, il conviendrait sans doute d'utiliser des termes appropriés pour sa bonne information.

La composition de l'organigramme des Ateliers Rennais est le second exemple révélateur de ce positionnement des usagers. Cet organigramme ne comporte aucun poste directement chargé de promouvoir l'organisation de la mobilité interne ou externe des personnes. Ce manque dans l'organigramme fonctionnel du complexe est significatif. En effet, la présence au niveau de la direction d'un cadre plus particulièrement chargé de promouvoir et d'organiser les parcours des usagers accueillis changerait la représentation que l'on a du devenir des personnes.

Ces deux exemples soulignent le regard porté par l'organisation sur le positionnement des usagers comme acteurs de leur devenir et sur leur avenir envisagé.

L'analyse des fiches de postes des moniteurs d'atelier nous donne également des indications sur la mission qui leur est confiée. Ces fiches de poste reprennent les fonctions imparties et décrites dans la convention collective de 1966. Il est écrit la responsabilité du moniteur d'atelier par rapport à sa tâche (conduite technique de son atelier) et sur la relation aux usagers (aide et soutien). Il n'est pas apporté de précision sur la responsabilité de ces professionnels au regard du devenir des personnes qu'ils encadrent. Ce manque sur les fiches de poste me semble également révélateur des attendus à l'égard de ces professionnels. Ces fiches de postes orientent leur fonction sur la mise au travail des personnes handicapées en leur apportant les soutiens nécessaires. Là encore, on induit une

[31] U.N.A.P.E.I., *charte de l'U.N.A.P.E.I.* disponible sur internet http://www.unapei.org, (visité le 17 06 2002

représentation des personnes dans un rôle figé, celui d'usager pris en charge dans le cadre d'une activité professionnelle.

En termes de valorisation des personnes, on peut noter l'aspect positif des travaux et prestations fournis par les CAT du complexe Ateliers Rennais. En effet, la qualité et les soins apportés aux productions dans chaque atelier rejaillissent sur l'image des travailleurs du CAT de L'HERMITAGE. Cette image positive en termes de qualité a permis au CAT de travailler avec de grands groupes industriels (Legris Industrie, Pinault, Thomson, France Télécom etc..). Cette image valorisée des ateliers doit servir d'appui à la prise de confiance des adultes du CAT en leur capacité.

Au niveau collectif les usagers ont des souhaits. Ce qui ressort de l'ensemble des questions abordées en conseil à la vie sociale est bien leur refus d'un statut figé et assigné. La loi 2002 2 apporte une nuance dans le fonctionnement du conseil à la vie sociale. Auparavant ce conseil émettait simplement un avis. Le nouveau texte de loi précise que les usagers des services seront désormais associés aux décisions par le biais des conseils à la vie sociale. Au niveau du complexe de CAT, il est fait obligation d'écrire un projet d'établissement. Ce projet, en fin d'écriture, a largement mobilisé les professionnels du complexe sur cinq années. Ces réflexions en sous-groupe ont été pilotées par un intervenant extérieur qui a guidé la réflexion et l'écriture du projet. Aujourd'hui, les personnes handicapées, premières concernées par le projet, sont associées à la réflexion dans le cadre du conseil à la vie sociale. Leur avis sur cet écrit est sollicité. Il y a là une réelle occasion de les positionner en interlocuteurs crédibles. Il s'agit de changer le regard sur les personnes et de leur reconnaître une capacité de participation collective. Il convient sans doute de trouver en interne la forme adaptée à l'expression de leurs attentes (groupe de travail, élus représentants les personnes accueillies).

2.1.2.3 Des capacités d'acteur individuel à valoriser

Situer chacun en acteur crédible dans l'institution ne peut que l'aider dans l'amélioration de cette compétence recherchée. Comme nous l'avons vu ci-dessus, les personnes déficientes intellectuelles peuvent être reconnues dans ce rôle d'acteur de leur destinée individuelle et collective. Or, une prise en charge collective ne permet pas cette reconnaissance individuelle. Au contraire elle ignore leur capacité à agir de manière autonome et fait comme si tous les usagers étaient identiques, avec les mêmes besoins. L'Admission de tous les sortants des I.M.E de l'association dans le même CAT, une prise en charge indifférenciée quel que soit le besoin, le peu d'échange inter-CAT montrent que nous étions plus dans le registre d'une prise en charge collective et dans la continuité de l'I.M.E. La difficulté se situe en partie dans le système organisationnel du complexe, qui a été pensé

pour la mise au travail des personnes handicapées. Il s'agit à ce niveau de changer la représentation des personnes et d'impulser une dynamique d'accompagnement tenant compte des besoins en termes de promotion et d'évolution. Individuellement, leur parole doit être sollicitée et entendue lors de l'admission, pendant l'élaboration du projet individuel et à chaque changement important dans la vie professionnelle des usagers du CAT. Au niveau associatif ensuite où la volonté de servir les intérêts en surprotégeant trop les personnes peut aller à l'encontre de leur responsabilisation. Ce processus de responsabilisation ne peut démarrer que sur la base d'une réelle volonté managériale partant de l'association et impliquant l'ensemble des professionnels. Il s'agit ici d'un changement culturel. Des expériences de mouvements de travailleurs entre ateliers ont montré qu'en donnant de la souplesse au système organisationnel, on aide mieux les personnes. Ainsi ce jeune adulte qui sur une quinzaine de jours travaillait en prestation extérieure au CAT, et l'autre quinzaine en atelier sous traitance en interne, pouvait ainsi profiter d'une formule qui lui permettait de se ressourcer au CAT, pour mieux s'investir ensuite à l'extérieur. Il en de même pour cet autre adulte qui travaille le matin en atelier et va l'après midi en section annexe de CAT pour des activités basées sur le loisir. Il s'agit bien de permettre à chaque travailleur d'expérimenter ses capacités d'acteur à travers l'expérimentation de son parcours. Positionner ces personnes dans une démarche de responsabilisation et de construction de leur parcours suppose que plusieurs conditions soient réunies.

2.2 LES CONDITIONS NECESSAIRES AU CHANGEMENT

2.2.1 Changer les représentations des professionnels à l'égard des personnes

2.2.1.1 Les travailleurs handicapés : acteurs de leur changement

2.2.1.1.1 Permettre à la personne d'évoluer vers un rôle d'acteur de son devenir

Positionner chaque travailleur du CAT en acteur de son devenir, suppose d'inverser le processus existant. Ce processus inconscient à l'œuvre dans l'institution, tient parfois à maintenir certains en situation de dépendance. Or c'est justement l'inverse que doit rechercher un accompagnement de qualité. Ainsi et depuis peu, dans le cadre d'un partenariat avec les I.M.E. de l'association, des stages de contact sont organisés pour les jeunes en fin de parcours à l'I.M.E. Ces stages d'une durée de quinze jours permettent désormais aux nouveaux entrants en CAT de mieux appréhender le monde professionnel où ils iront demain. Dans chaque situation engageant leur avenir, ils doivent être positionnés

en responsables. Il s'agit de donner confiance aux personnes handicapées dans leurs propres capacités à choisir leur vie. Les réponses proposées ne peuvent se justifier d'elles-mêmes. Ainsi ce passage systématique IME-CAT pour tous les sortants d'I.M.E doit être interrogé. C'est à partir de l'émergence du besoin que doit s'élaborer la réponse. Or trop souvent dans le quotidien, l'existant se perpétue comme si, les besoins des personnes et les réponses étaient figées.

Le CAT ne doit pas maintenir les personnes dans un statut d'irresponsables de leurs actes mais au contraire changer leur propre perception à assumer leur décision. La population accueillie au CAT a pour la grande majorité une mesure de protection. Cette notion de majeurs protégés (tutelle et curatelle) signifie qu'ils sont assistés dans les décisions importantes de leur vie, cela ne signifie pas que l'on leur enlève toute responsabilité. Dans le cadre de leur accompagnement en CAT, l'équipe doit positionner chacun et dans la mesure de ses capacités, en responsable de ses actes. Ainsi cette jeune adulte à qui l'on apprenait à prendre le bus de manière autonome et qui, sans motif apparent, décide un soir de ne pas rentrer chez ses parents. Qui est responsable de cette situation nous demandent les parents ? Cette situation s'est bien terminée puisque l'adulte fut retrouvée à 21 heures le soir. Cette situation banale, pose le problème des limites liées à l'incapacité de jugement et la nécessaire protection de certaines personnes accueillies. Cependant la responsabilité de cette jeune fille au regard de son comportement ne fut pas niée, lui enlever cette responsabilité aurait été justement aller à l'encontre de son propre intérêt et la positionner dans un rôle d'éternel enfant. Depuis cet évènement, le contrat l'engageant vers une certaine prise d'autonomie a été redéfini avec elle.

J'ai souvent constaté lors des synthèses, que les termes utilisés par certains professionnels dévalorisent les personnes. On s'attarde plus aisément sur les incapacités et les manques des personnes. Ainsi utiliser le terme « d'incapable majeur » n'est pas sans conséquence sur la représentation que l'on a de la personne et son avenir. Certains bilans d'évaluations s'attardent parfois trop sur les manques des personnes, rarement ils ne soulignent les potentialités même minimes. Là encore cette manière de percevoir les personnes aura une conséquence sur leur devenir. Il s'agit d'être attentif et veiller à orienter le regard des professionnels vers les potentialités plutôt que vers les manques. Ces manques repérés sont souvent des besoins à compenser.

Des expériences de travail en entreprises, développées sous forme de prestations, prouvent que les personnes peuvent évoluer. Ces expériences réussies démontrent que certains peuvent s'adapter à d'autres contextes si cette possibilité leur est donnée. Leur autoriser l'expérimentation d'une certaine indépendance dans leur vie quotidienne (repas, déplacement, choix d'activité, prestation autonome en entreprise) ne peut que les aider dans cette reconnaissance.

C'est bien un changement de culture qu'il s'agit d'imprimer dans les pratiques professionnelles quotidiennes. Sur un plan individuel, cela suppose d'être beaucoup plus exigeant à l'information que l'on donne aux nouveaux travailleurs, plus attentif sur la reconnaissance de ses droits et de la prise en compte de ses décisions lors de l'élaboration du projet individuel. Le CAT doit autoriser la diversité des formules en termes d'accueil et d'expérimentations.

Le directeur doit impulser ce changement. Or, un changement de ce type ne se décrète pas, il ne s'opèrera pas en une ou deux années, mais sur une période plus longue. Dans leur livre P Ducalet et M Laforcade écrivent « *L'exemplarité du changement constaté par tous a plus de vertus que les discours les plus subtils. Il doit s'accompagner d'exemples concrets même modestes »*[32] Afin de marquer ce changement, leur participation à l'élaboration du projet d'établissement comme à leur projet individuel pourrait être plus fortement sollicitée. Ce choix d'associer directement les travailleurs handicapés marquera un changement de représentation des personnes. Aujourd'hui ils sont considérés comme usagers pris en charge, demain ils seront collectivement et individuellement directement impliqués dans les choix.

2.2.1.2 Favoriser la participation des usagers au débat

Donner la parole aux travailleurs handicapés dans l'élaboration du projet d'établissement ne doit pas se limiter à la reconnaissance d'un droit supplémentaire, mais bien à leur réelle implication dans les orientations choisies. Pour le directeur il s'agit de donner toute sa place à l'usager. *«Le partenariat trouve sa première expression à l'intérieur des organisations dans une pédagogie de l'interaction et de la participation »* [33].

Le directeur peut mettre en valeur l'expression des travailleurs à plusieurs niveaux de l'organisation. Ces espaces de débat et d'expression peuvent permettre de légitimer leur place d'acteur dans l'institution. Les réunions du conseil d'établissement ne doivent pas être une simple formalité, mais bien un lieu de débat et d'ouverture où, personnels, administrateurs et usagers peuvent être réellement associés à la vie du CAT. Permettre la participation des usagers du CAT dans différentes instances, constitue une avancée.

Il existe d'autres lieux et instances qui influent sur le devenir de ces personnes. Les principaux sont certainement ceux situés en amont du processus de création du CAT, à savoir les lieux de débats associatifs. P Lefèvre écrit « *logique associative et logique*

[32] DUCALET P, LAFORCADE M, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Seli Arslan sa, 2000, 272 p

[33] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

d'établissement sont inséparables, elles s'inspirent l'une et l'autre »[34] Il s'agit de donner de la cohérence entre tous ces projets, ceux-ci ne visent en somme qu'une seule et même finalité : la promotion et la reconnaissance de l'égale dignité des personnes déficientes intellectuelles. Comme nous l'avons vu ci dessus, les élus associatifs agissent suivant une logique gestionnaire empreinte de protection des personnes. Le directeur peut faire émerger au sein de ces instances la nécessité d'aménager des espaces de débat favorisant l'expression de tous. L'association, grâce au débat aura ainsi permis que s'exprime la pluralité. Ce qui importe, c'est que les orientations retenues ne soient plus uniquement celles d'administrateurs parents, mais bien celles d'un collectif où l'usager des services sera lui aussi associé.

Au niveau associatif, un changement s'opère progressivement, sous l'impulsion d'un cabinet conseil, le choix a été récemment fait de faire participer directement les personnes handicapées à l'élaboration du projet associatif.

Le CAT se situe bien dans cet espace en mouvement où chacun doit détenir une marge de pouvoir et d'influence sur l'avenir de l'organisation. C'est grâce à ce contexte que les travailleurs handicapés du CAT ne seront plus simplement considérés comme des usagers placés et pris en charge, mais au contraire, en acteurs d'un dispositif d'accompagnement créé pour eux.

Dans son livre sur la sociologie des organisations Philippe Bernoux écrit : « *L'organisation est un construit humain toujours en mouvement, l'ensemble de ce construit est en ajustement permanent »*[35] Le risque, en ce qui concerne la déficience intellectuelle, serait que ce *construit* ignore la parole des personnes premières concernées. Acteurs à part entière du débat associatif, ils donneront plus de force aux idées et orientations choisies. Grâce à leur information la plus complète et adaptée au regard des enjeux, ils deviendront à leur mesure acteurs dans les débats à tous les niveaux (associatif, institutionnel). L'association et les institutions qu'elle gère peuvent travailler à cette reconnaissance.

2.2.2 Permettre à la personne de se construire par l'expérience et la découverte

2.2.2.1 Le droit à l'essai d'expériences professionnelles diversifiées

Les jeunes travailleurs admis au CAT de l'Hermitage sont jeunes et en devenir. Ce devenir appartient à la personne, qui se construit par un long cheminement interne fait de

[34] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

[35] BERNOUX PHILIPPE, *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1985, 382 p

représentations personnelles, d'expériences nouvelles et de découvertes. L'activité professionnelle est l'un des versants de cette construction de l'identité mais ce n'est pas le seul. Un adulte handicapé peut aussi se construire une identité à travers des activités de loisirs et d'expression en section annexe de CAT ou en accueil de jour. Dans cette perspective, le terme parcours peut être analysé sous un angle différent. Il peut être perçu à travers ce que vit et ressent la personne dans son intimité à un instant donné de sa vie. De ce point de vue, un parcours ne saurait être dit brillant ou décevant. Il s'agit ici de privilégier l'écoute de la personne. A ce niveau, il faut éviter de projeter nos propres représentations sur les termes de réussite ou échec. Ainsi le passage des personnes vers les sections annexes ou les foyers de vie est souvent mal perçu par les parents. L'adulte concerné vit souvent très bien ce passage en section annexe de CAT.

La proximité des deux structures CAT et Section Annexe permet aux personnes des mouvements et expérimentations. Ainsi cette jeune fille, relevant de la section annexe, qui va deux fois par semaine en atelier, car elle y trouve une motivation et un intérêt. De même cet autre adulte travailleur du CAT, qui participe une fois par semaine aux activités de la section annexe et y trouve un réel épanouissement. Ces deux exemples montrent l'intérêt de permettre l'expérimentation et le choix. C'est en donnant de la souplesse au fonctionnement quotidien de l'organisation que peuvent se développer ces expériences. La perméabilité entre ces deux services dans le même établissement est privilégiée, elle correspond à la volonté des initiateurs des sections annexe de CAT. De nombreux exemples confirment l'intérêt de cette souplesse dans le fonctionnement du CAT. Certains adultes accueillis hier, sur un temps partagé entre la section annexe et l'atelier, travaillent aujourd'hui à temps plein en CAT. Ce temps partagé était nécessaire hier à leur entrée en CAT, aujourd'hui, le travail à temps plein en CAT a un sens pour eux. Ainsi, sur les sept années de fonctionnement, quinze personnes du CAT ont changé de parcours. Il s'agit là de parcours répondant à des besoins repérés par les professionnels en accord avec les personnes et leurs tuteurs.

A l'instar du passage entre les sections annexes et le CAT, la perméabilité entre le CAT et le milieu ordinaire serait bénéfique pour certains adultes. Le travail en milieu ordinaire peut être une aspiration à un devenir pour certains adultes du CAT. Dans ce cas le passage en CAT peut être perçu par la personne comme tremplin. Le CAT doit dans ce cas trouver les réponses adaptées pour le devenir de ces adultes. Au niveau du complexe de quatre CAT, il serait sans doute possible d'imaginer la mise en place d'un Atelier Protégé. Cette structure interne aux Ateliers Rennais offrirait à certains adultes une perspective de statut différent, celui de salarié. Ce passage en Ateliers Protégés constituerait un premier pallier vers le milieu ordinaire.

Il est de la responsabilité des équipes de changer le mode de fonctionnement actuel trop centré sur la reproduction d'un modèle de parcours unique pour tous. Il s'agit d'organiser un accompagnement plus individualisé et respectueux des choix de chaque personne. Pour y parvenir, l'équipe professionnelle doit considérer chacun comme le premier acteur de sa vie.

Etre acteur de son devenir présuppose trois conditions essentielles : la première est de favoriser l'accès à l'information, la seconde permettre à chacun de choisir sa destinée, la troisième est la prise en compte de l'expression des choix. Le CAT a la responsabilité de favoriser et d'accompagner ce cheminement personnel des personnes qu'il accueille. Or la situation décrite au premier chapitre montre que nous n'avons pas suffisamment permis l'expérience pour ces jeunes adultes admis en CAT. Tous, sont entrés dans le monde adulte professionnel, sans avoir réellement pu expérimenter d'autres situations ou exprimer leur choix.

2.2.2.2 Le droit d'accès à l'information la plus complète et la mieux adaptée

Une personne déficiente intellectuelle n'a pas la même approche de son environnement que le professionnel qui l'encadre. Pour mieux comprendre son environnement professionnel, le personnel d'encadrement doit apporter l'explication adaptée sur la complexité de l'environnement économique. Bien souvent, nos pratiques professionnelles excluent les personnes handicapées de cette connaissance. Nous faisons comme si elles ne pouvaient pas comprendre cette complexité. C'est là encore par souci de protection, que bien souvent nous occultons la réalité environnante. Certes ils n'ont pas accès à la compréhension de la complexité de tous les rouages de l'économie, cependant en leur expliquant en termes simples, en visitant des entreprises, en montrant les finalités des objets fabriqués et en suscitant leur curiosité, ils peuvent comprendre et certainement sortir de l'ignorance. Là encore le regard du professionnel sur les potentialités des personnes est primordial. Plus elles seront informées mieux elles pourront s'investir dans cet environnement. Apporter l'information adaptée cela fait partie de l'accompagnement professionnel. Ainsi lorsqu'une monitrice d'atelier visite avec son atelier une usine où sont destinées les pièces fabriquées au CAT, elle permet aux travailleurs de mieux maîtriser leur environnement. De même, lorsque le CAT organise chaque année des stages de formation continue accessibles aux travailleurs handicapés, il leur permet de sortir de l'ignorance. Ainsi, en 2002, le CAT a organisé deux stages collectifs dont les intitulés étaient « les personnes ressources autour de moi » et « connaître les différents acteurs d'une entreprise ». Ils ont été suivis par une quinzaine de travailleurs du CAT. Ces stages ont fait

l'objet d'un compte-rendu écrit remis aux moniteurs d'ateliers qui ont ainsi pu retransmettre l'information aux autres travailleurs.

L'accès à l'information, c'est aussi le jour de l'accueil en CAT, être attentif à la présentation du CAT et de l'ensemble des services que la personne admise peut en attendre. Là aussi et par habitude, l'accueil se résumait trop souvent à la remise du règlement intérieur du CAT, la visite des ateliers, et la présentation des différentes obligations (assurance, responsabilité civile, etc). La loi rénovant l'action sociale et médico-sociale remet en cause nos pratiques sur ce point. Le directeur doit remettre à chaque nouvel usager une présentation de l'établissement sous forme de livret d'accueil. Le futur travailleur saura ainsi le service qu'il peut attendre du CAT, les bases sur lesquelles l'établissement et lui-même vont s'engager. Etre admis en CAT ne doit pas se résumer à une simple formalité mais au contraire à la mise en place d'un contrat d'accompagnement envers une personne momentanément ou durablement en difficulté d'insertion professionnelle. Cela suppose qu'au cours de la période d'essai qui peut durer six mois, la personne ne soit pas uniquement affectée à une tâche, mais qu'on l'accompagne afin qu'elle puisse mieux comprendre son environnement, connaître ses possibilités d'insertion, et surtout choisir en connaissance de cause son parcours.

2.2.2.3 Le droit de décider son devenir professionnel

La personne déficiente intellectuelle doit être accompagnée dans la prise de décisions qui la concerne. On a pu observer qu'en ce qui concerne les jeunes adultes admis au CAT, les décisions prises ont souvent été celles du parent tuteur, des professionnels, qui, pour des raisons sans doute compréhensibles, ont décidé à la place de la personne.

Les déficients intellectuels adoptent souvent une attitude soumise et conforme au cadre proposé. Ils n'osent affirmer leur droit et se tournent vers l'adulte en position tutélaire. Cet effacement induit de la part de l'accompagnant une difficulté à les considérer comme adultes responsables. La tendance peut être de les protéger en leur donnant peu d'occasions d'expérimenter leur choix. Or se décider, c'est faire un choix entre plusieurs options connues, c'est comprendre les enjeux, c'est aussi se projeter. Le déficient intellectuel nécessite un accompagnement adapté à la prise de décision. Au sens littéral accompagner c'est « cheminer aux cotés de la personne » Cela ne veut pas dire cheminer devant la personne, tout au plus peut-on l'aider dans sa décision.

Accompagner un adulte en CAT, c'est lui permettre d'accéder à la réalité du monde professionnel et de ses contingences, c'est l'aider à se positionner dans cette réalité comme acteur. C'est bien vers cet accompagnement qu'il faut tendre, pour que la personne

devienne de plus en plus adulte et responsable. Il s'agit de créer les conditions favorables à l'expression de son souhait. Ceci suppose un accompagnement laissant une part d'initiatives de plus en plus importante et de droit à l'essai, de droit à l'erreur. A l'inverse, positionner les travailleurs dans un statut figé et prédéterminé ne leur ouvre pas les portes à l'expérimentation et la prise de décision.

Cet accompagnement suppose de confronter les points de vue avec les parents et tuteur lors de l'élaboration du projet individuel, afin de permettre à l'adulte de décider par lui-même. Cela exige un positionnement et un engagement fermes de l'équipe en faveur des choix de l'adulte.

Etre responsable, c'est exprimer ses souhaits, ses désirs, son vécu, ses attentes, mais aussi ses appréhensions. Pour y arriver le jeune travailleur doit être aidé et formé à cette prise de parole. Là encore, le handicap intellectuel est un frein à leur expression, certains adoptent une attitude en retrait. Des lieux et des temps privilégiés doivent être aménagés pour l'expression de ces personnes. Il existe de nombreuses formations sur la prise de parole en public. Le CAT a récemment mis l'accent dans le cadre des formations continues offertes aux travailleurs, sur tout ce qui concourt et favorise l'expression des adultes. Des lieux d'écoute ont été mis en place : réunions d'ateliers une heure par semaine avec le moniteur d'atelier, réunion d'information trimestrielle où chacun peut exprimer ses demandes en présence du directeur. L'objectif est d'offrir des lieux d'expression permettant de réunir le plus possible d'informations sur les demandes. Ce qui importe à ce niveau est bien la suite donnée à cette expression du travailleur. *« Affirmer haut et fort les droits de l'usager n'est pas en soi porteur de garantie, de citoyenneté et démocratie, c'est une manipulation que de mettre en avant le droit des usagers pour mieux réduire les bénéficiaires à leurs stigmates, bref à un statut de sous citoyen »*[36]. Il est évident que donner une place d'acteur aux travailleurs du CAT peut déranger le fonctionnement quotidien des ateliers. Au CAT, il est fréquent d'entendre un souhait de changement d'atelier, cette demande sera systématiquement analysée au cours d'une réunion d'équipe une fois par mois. Une réponse sera donnée à la personne si cette demande s'inscrit dans le cadre de son projet individuel. Bien souvent les questions conduisent l'établissement à changer le quotidien.

Ainsi, une demande d'aménagement d'une ligne de bus desservant directement le CAT formulée par les adultes du CAT a obligé le CAT à changer ses horaires d'ouverture. En effet, la ville acceptant d'aménager une ligne spéciale à la porte du CAT, a posé comme

[36] JANVIER ROLAND , MATHO YVES, *Mettre en oeuvre le droit des usagers dans les institutions médico-sociales,* Paris : Dunod, 1999, 202 p.

condition une modification des horaires du CAT. Cette réorganisation des horaires de fonctionnement du CAT a été initiée par le conseil à la vie sociale. Cette prise en compte de la demande des travailleurs a eu de nombreuses répercutions dans le quotidien du CAT

Les freins à cette nouvelle situation ont été nombreux. On a pu constater une résistance au changement de la part des équipes (obligation de mettre en place un roulement pour encadrer un groupe de vingt cinq personnes entre 16 heures et 17 heures les vendredis) . Au niveau des familles il n'y avait plus d'excuse pour refuser l'autonomie de leur fils.

Donner du pouvoir aux usagers dérange le quotidien. C'est cependant un moyen supplémentaire de leur donner une expérience de la citoyenneté dans l'institution.

2.2.3 Favoriser la reconnaissance de chacun dans un rôle choisi et valorisé

2.2.3.1 Construire sa propre trajectoire: support essentiel au positionnement des personnes dans un rôle d'acteur.

Le travail en CAT, et toutes les relations qui s'y attachent, sont pour les adultes autant de supports à l'affirmation et la reconnaissance de leur place dans la société. Or les jeunes adultes admis au CAT de l'Hermitage ne se sont pas suffisamment appropriés leur propre histoire. Les professionnels doivent expliquer à ces jeunes adultes le sens de leur place dans ce CAT.

Le travail est facteur de construction de la personne car il répond à un besoin essentiel : besoin de reconnaissance et d'utilité. Par son activité, le travailleur handicapé doit se sentir utile et reconnu. Il s'agit de lui permettre l'accès à la création. La production des ateliers doit avoir un sens pour les opérateurs. Ce sens doit leur être expliqué plus qu'à toutes autres personnes. En somme, l'activité professionnelle et tout ce qui concoure à sa mise en place, peut les aider à occuper un rôle dans lequel ils se reconnaîtront si les explications appropriées leur sont données.

Chaque travailleur du CAT a des potentialités et des aspirations différentes. Avoir le souci permanent d'améliorer les potentialités n'est pas toujours évident pour les professionnels, il est souvent plus facile d'affecter une personne à une tâche qu'elle connaît parfaitement. Le contexte de travail en CAT doit néanmoins offrir aux personnes les meilleures conditions d'amélioration de leurs potentialités. Pour progresser le jeune travailleur doit pouvoir expérimenter diverses situations professionnelles qu'il aura lui-même choisies. Ainsi, l'exemple de ce jeune travailleur ne trouvant pas sa place au CAT de L'Hermitage mais qui, après avoir bénéficié d'un changement de CAT, réussissait à s'épanouir dans le travail sans que l'on puisse comprendre ce qui s'était passé. Le travail

en CAT doit être une suite de situations vécues et choisies où chaque personne peut trouver un support à l'amélioration de ses capacités.

L'intégration par la reconnaissance des potentialités des travailleurs constitue bien la véritable finalité du CAT. Cette reconnaissance est ce que vit la personne, ses représentations, ses motivations, le sentiment d'estime de soi. Le CAT peut créer une réelle dynamique d'amélioration en donnant aux personnes accès à leur parcours professionnel. Il s'agit en conséquence d'offrir aux travailleurs une diversité dans les activités afin de leur permettre un choix. La diversité des métiers pratiqués aux Ateliers Rennais (plus de 12 métiers différents) constitue autant d'opportunités de trajectoires personnelles. Des métiers différents permettent d'exercer diverses potentialités par des apprentissages gradués. Ils permettent l'accès à une plus grande indépendance. En validant certains acquis techniques, les adultes pourront pour certains accéder à un milieu moins protégé. Les activités de sous-traitance seront pour d'autres l'occasion de progrès tout autant mérités. Il ne s'agit pas ici de porter de jugement de valeur sur tel ou tel parcours professionnel, chacun doit trouver sa place et pouvoir construire sa propre trajectoire.

Le travail en CAT est un élément essentiel de la confrontation de la personne à la réalité. Il est un excellent moyen permettant la maîtrise progressive d'un environnement étranger. Cette maîtrise par étapes repérées, permet la prise de confiance en soi et l'accès à une plus grande autonomie. Le travail permet aux personnes de se projeter dans un devenir encore plus grand, en somme la personne peut ainsi se construire une identité sociale reconnue par son entourage. La recherche de la qualité du travail aussi insignifiant soit-il, est un moyen de se confronter à cette réalité. Cette exigence doit leur être expliquée. C'est en donnant le choix de l'activité que chacun pourra construire sa trajectoire.

2.2.3.2 Offrir une diversité de supports pour permettre le choix de son parcours

2.2.3.2.1 La trajectoire professionnelle : perspective et réalisation d'un devenir professionnel

Les trajectoires professionnelles en CAT sont le reflet d'aspirations à un devenir, l'aboutissement de projets construits. Ces jeunes adultes admis à vingt ans au CAT sont au début de leur carrière professionnelle. Le parcours qu'ils auront entre vingt et soixante ans ne doit être ni inscrit, ni prédéterminé à leur entrée au CAT. Il doit être ce que l'ensemble des intervenants et en premier lieu la personne concernée en décide. Cette approche s'oppose à une destinée toute tracée et voulue par d'autres. Une approche en terme de trajectoire me parait beaucoup plus pertinente et respectueuse des choix personnels. Elle répond en cela aux textes fondateurs de notre société : « *tous les hommes naissent libres et*

égaux en droits »[37]. Le droit dont il est question ici est celui d'autoriser le choix. L'idée de trajectoire professionnelle ouvre des perspectives d'avenir et n'enferme pas la personne dans un statut figé. Ainsi le jeune travailleur est devant un itinéraire qu'il pourra avec l'aide des professionnels du CAT construire tout au long de sa vie. Ce parcours sera fait d'une suite d'expériences, l'essentiel est bien que ce parcours soit choisi et construit par la personne. Dans le terme trajectoire on trouve la racine du mot trajet, chaque trajet est unique, il ne saurait ici être question de porter un jugement de valeur sur un choix personnel fonction des capacités de chacun. Ainsi un adulte âgé de cinquante ans, fatigué par le travail en atelier, et qui choisi d'être orienté à mi-temps en accueil de jour mérite autant de considération qu'un autre orienté vers le milieu de travail ordinaire.

La trajectoire professionnelle doit être appréhendée comme une aspiration à un devenir personnel. Dans cette perspective, le CAT doit permettre que se réalisent ces aspirations. La réalité, telle qu'elle est vécue aujourd'hui par les adultes des quatre CAT du complexe, ne me semble pas intégrer suffisamment cette notion de trajectoire possible. En effet, et par souci de faire fonctionner l'atelier la priorité peut être donnée à l'efficience de tel ou tel ouvrier au détriment du souhait d'un autre travailleur. A ce niveau, il s'agit de trouver un subtil équilibre entre l'efficacité indispensable de l'atelier et la réalisation possible des souhaits de chacun.

La réalisation de sa propre trajectoire peut également se concevoir à travers un accompagnement de la personne vers une plus grande autonomie afin de lui permettre de faire ses choix. Pour y parvenir les professionnels doivent adopter un regard tourné vers les potentialités des travailleurs du CAT. L'accompagnement professionnel doit permettre que s'affirme la posture d'acteur de l'usager. Ces travailleurs doivent être perçus comme personnes en capacité de devenir plus autonomes et aptes à maîtriser leur destinée. C'est à travers un regard positif et tourné vers leur potentialité d'acteur, qu'ils pourront construire leurs trajectoires personnelles. Aucune limite ne peut être posée d'emblée au devenir d'une personne. C'est sur cette base que le CAT pourra répondre à l'une des missions telle que la définit la circulaire 60 AS « permettre à celles d'entre ces personnes qui en ont manifesté par la suite les capacités suffisantes, de quitter le CAT et d'accéder à l'atelier protégé ou au milieu ordinaire de travail ». L'objectif que se fixe le CAT est de permettre une meilleure intégration des personnes dans la société par l'activité professionnelle. Pour y parvenir, il doit aider la personne à trouver sa place. Le travail en est le support, l'activité professionnelle doit aider la personne à se situer et se reconnaître, il permet à chacun de se construire. Le travail en CAT et les relations qui s'y attachent seront pour les personnes

[37] *Déclaration des droits de l'homme et du citoyen* du 26 août 1789

autant d'occasions de se découvrir. En ce sens, le travail n'est qu'un moyen supplémentaire d'affirmation des aspirations de chacun.

La détermination des ateliers est souvent guidée par les opportunités de marchés, les contingences financières en terme d'investissement, l'efficience professionnelle des travailleurs. Le CAT est une entité économique, et à ce titre, il doit dégager suffisamment de valeur ajoutée pour couvrir les salaires et les charges afférentes à l'activité des ateliers. Cependant, l'effort de l'équipe ne doit pas être concentré uniquement sur l'outil de production. Cela pourrait conduire à oublier la finalité même de la mission. Cette finalité est la reconnaissance des personnes, c'est-à-dire leur propre sentiment identitaire professionnel. Il importe en conséquence de définir et de clarifier les objectifs du CAT. L'organisation de la production doit concilier en permanence ces deux éléments. Au niveau du complexe de quatre CAT il importe d'utiliser toutes les opportunités possibles favorisant le service rendu aux personnes. La mobilité des travailleurs entre CAT est une de ces opportunités.

Ainsi, deux expériences positives confirment l'intérêt de mettre en place cette mobilité. La première expérience s'est déroulé entre un atelier menuiserie expérimenté du CAT du Rheu et une équipe plus jeune et inexpérimentée du CAT de L'Hermitage. Le résultat a été très positif pour les jeunes adultes qui ont pu en très peu d'années accéder au métier de menuisier. Une seconde expérience positive s'est déroulé lors de la mise en place d'un atelier entretien espaces verts. L'arrivée de cinq adultes expérimentés du même CAT du Rheu a permis la constitution d'une équipe d'entretien espaces verts. Ainsi, trois jeunes inexpérimentés du CAT de L'Hermitage ont intégré une équipe expérimentée et compétente. Là encore le résultat fut positif en terme de progression des jeunes adultes. Grâce à la mise en place de réponses cohérentes au niveau du complexe de CAT, ces jeunes travailleurs ont acquis une identité professionnelle qui valorise les personnes. En effet pouvoir fabriquer des abris de jardins en bois ou entretenir les espaces verts d'une grande entreprise est pour eux source de fierté. Ces réalisations concrètes donnent aux personnes un sentiment d'utilité et d'intégration.

L'individualisation des trajectoires par le respect des choix de chacun doit être prise en compte. Ce qui importe est que la personne se sente reconnue comme auteur de cette trajectoire qui lui est propre. C'est à cette seule condition que peut se construire l'identité de chacun. La perspective de cette construction favorisera la motivation et l'implication du travailleur dans son activité d'atelier. En outre elle permettra à chacun de devenir acteur.

2.2.3.3 Positionner la personne dans une perspective de trajectoire individualisée

2.2.3.3.1 Permettre àchacun l'appropriation de sa trajectoire par l'expérimentation

Le CAT, institution médico-sociale, participe à la reconnaissance de la personne dans la cité. L'individualisation des parcours permettra l'expression de la diversité des choix et des besoins. Chacun doit pouvoir, à chaque période de sa vie, orienter son parcours, infléchir sa trajectoire en fonction de ses besoins. L'expression par le travailleur de ses choix est le point de départ de sa reconnaissance comme sujet. Tout changement de trajet doit se faire sur son initiative. Les demandes exprimées peuvent être de rechercher la stabilité et la sécurité sur des postes de sous-traitance, une plus grande technicité à travers des métiers tels que la menuiserie, la repasserie, le jardinage. Les souhaits peuvent être également de tendre vers une plus grande indépendance dans les prestations de service en entreprises et l'accès au milieu ordinaire. L'essentiel est bien de favoriser la construction du parcours souhaité.

L'individualisation des parcours est l'une des conditions primordiales à la reconnaissance d'un rôle d'acteur. La création de ce CAT et l'augmentation rapide de l'effectif n'ont pas suffisamment permis d'individualiser les parcours. Les réponses proposées étaient des réponses collectives (ateliers, activités de soutien, horaires de travail,). Une des conditions essentielles à l'individualisation des parcours est de donner de la souplesse au fonctionnement.

Les modalités d'orientation par CAT et de répartition par ateliers telles qu'elles existent aujourd'hui doivent évoluer. Il n'existe pas suffisamment de support à l'information des travailleurs au niveau du complexe de CAT. A l'instar de ce qui existe dans les grandes entreprises, il serait possible de mettre en place un journal mensuel reprenant les évènements marquants du complexe de CAT. En annexe à ce journal et à l'intention des travailleurs pourraient figurer les besoins en compétences dans tel ou tel atelier. Chaque travailleur handicapé du complexe pourrait ainsi solliciter le changement de poste souhaité. C'est bien en s'appropriant sa propre trajectoire que chacun peut évoluer. C'est à la personne d'affirmer ses choix et orienter sa trajectoire personnelle en CAT.

L'individualisation peut s'imaginer sur le choix du temps de travail, du lieu de travail, sur la durée et la forme de l'accompagnement souhaité. Ce qui importe ici est que chaque personne se sente impliquée et reconnue dans ses choix. Ces choix sont évolutifs et les réponses apportées devront en permanence être adaptées. La difficulté est bien de synthétiser l'ensemble de ses demandes individuelles et de coordonner l'ensemble. Or cette organisation est possible si un coordinateur gérant l'ensemble des ressources humaines du complexe est nommé. Il s'agit de passer d'un fonctionnement où les réponses sont trop

instituées à un fonctionnement plus souple et mieux adapté aux demandes individuelles. Permettre l'expérimentation des parcours individuels oblige à bousculer les habitudes et les repères de l'ensemble (travailleurs, personnels, familles, tuteurs).

2.2.3.3.2 Mettre en oeuvre une dynamique de changement

P Lefevre écrit : «*Le changement devient possible si plusieurs conditions sont réunies : une conscience suffisamment forte de la nécessité de changer. Une reconnaissance des résistances et un accompagnement mesuré. Une pression suffisante pour affronter l'incertitude. Une identification des étapes et du rythme. La sollicitation de chacun* »[38] . Le directeur doit donner le sens de l'action « *il développe un rôle stratégique* »[39] et fait prendre conscience à l'ensemble des acteurs de la nécessité de changer.

Le CAT est un établissement médico-social apportant à une population identifiée un accompagnement favorisant son intégration sociale professionnelle. Cet accompagnement doit permettre à la personne de prendre réellement conscience de son rôle et de sa place dans le complexe de CAT. Il doit permettre que s'expriment les aspirations et les potentialités de chaque personne handicapée dans le domaine professionnel. Il doit en outre leur permettre d'acquérir un rôle d'acteur reconnu. Le CAT évolue dans un contexte externe, fait de menaces et d'opportunités, il dispose de certaines forces mais également de points faibles (l'histoire, complexe de quatre CAT). Grâce aux moyens qu'il dispose et sur la base d'un projet d'établissement fédérateur, le directeur peut impulser le changement et faire évoluer les représentations. Rien n'est définitivement figé, l'organisation faite de multiples représentations se recompose continuellement. Le directeur doit accompagner ces changements vers plus de qualitatif. Les arguments en faveur du changement dans le fonctionnement de ce CAT sont nombreux : tout d'abord les obligations légales avec le récent vote de la loi 2002-2. Ce qui me semble essentiel dans cette nouvelle configuration sera la place et le crédit donnés à la parole des usagers du complexe de CAT. Il s'agit ici d'une réflexion de fond sur l'éthique de l'accompagnement. Cette démarche éthique s'appuie sur la reconnaissance et la promotion de la personne humaine. Il existe de nombreuses opportunités dans ce complexe de CAT. Ces opportunités peuvent être relayées par les moyens de l'association. Le partenariat entre chaque établissement doit être aujourd'hui plus qu'hier intensifié.

Ce complexe de CAT accueillant 450 travailleurs handicapés peut et doit innover : les moyens existent (budget de quatre CAT). Les réponses innovantes doivent s'inspirer des

[38] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

[39] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

demandes individuelles des travailleurs, des idées et de l'imagination d'une équipe composée de plus de 120 personnels. L'expérience des CAT est également un atout, elle peut servir d'appui à la mise en place de nouvelles expérimentations basées sur les attentes des usagers. La présence au sein du complexe d'un cadre technico-commercial, d'une assistante sociale, de quatre psychologues, de chefs de service constitue un atout pour rechercher des solutions innovantes. C'est bien en créant une synergie entre tous, qu'émergeront des réponses nouvelles et viables au bénéfice des usagers.

En interne, la force du CAT tient dans la capacité des personnels d'évoluer (formation continue). Il s'agit ici d'un changement de culture, qui doit s'opérer dans le temps. Le changement doit être maîtrisé et conduit dans la rigueur. Le projet d'établissement à travers les objectifs précis et un calendrier clair des actions à entreprendre constituera l'outil fédérateur du changement institutionnel. Le soutien des familles et tuteurs pour un devenir professionnel valorisant des travailleurs, est un gage supplémentaire de succès. Leur participation sera sollicitée dans plusieurs instances (conseil à la vie sociale, réunions annuelles des parents et tuteurs, projets individuels).

CONCLUSION 2° CHAPITRE

La valorisation des rôles sociaux pose le principe que chaque personne peut évoluer. En CAT comme dans toutes institutions le regard porté par les personnels et l'entourage est capital. En effet si les attentes des encadrants à l'égard des travailleurs du CAT se limitent à la mise au travail et à l'assignation de rôles d'usagers pris en charge ces derniers adopteront en conséquence les comportements attendus. Inversement si ces attentes sont orientées vers des rôles valorisés, il est fort probable que les personnes évolueront en conséquence.

Un rôle valorisé et reconnu dans notre société est le rôle d'acteur de sa destinée. Or assigné à un jeune adulte admis en CAT une place d'usager sans droit et pris en charge n'est pas mobilisateur. Par contre réserver à chacun le droit d'être auteur de son parcours par l'information adaptée et l'accompagnement dans ses décisions peut réellement aider chacun à évoluer. Le CAT doit être cet espace où chaque travailleur peut améliorer ses potentialités et exercer ses capacités d'acteur de sa vie. Il appartient au directeur d'impulser à l'équipe une dynamique de changement. Le CAT, outil d'intégration des personnes doit ouvrir des espaces de citoyenneté où usagers, parents, administrateurs et professionnels s'associent à l'élaboration de réponses pertinentes. Il s'agit de passer d'une culture institutionnelle où les réponses étaient préétablies et figées à une culture de l'innovation et de la reconnaissance de chacun.

3° CHAPITRE

3 - ORIENTER L'ACCOMPAGNEMENT VERS LA CONSTRUCTION DE TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES INDIVIDUALISEES : UNE NOUVELLE DYNAMIQUE INSTITUTIONNELLE

3.1 UNE STRATEGIE DE CHANGEMENT MOBILISANT TOUTES LES RESSOURCES HUMAINES DU CAT

3.1.1 Le directeur garant de la qualité du travail d'équipe

3.1.1.1 Fédérer l'équipe sur des valeurs éthiques par le projet d'établissement

Afin de garantir les changements nécessaires, le directeur doit élaborer un plan d'action reprenant ses choix en termes d'orientations stratégiques. Actuellement directeur adjoint d'un CAT et membre du comité de direction auprès du directeur de complexe, mon action se situe à deux niveaux.

Le premier niveau est en interne où, en tant que responsable du CAT de l'Hermitage mon rôle est de mettre en place un plan d'action. Ce plan d'action est soumis au directeur de complexe pour approbation. Il reprend les trois axes essentiels de l'action: a)en direction des personnels, b) en direction des usagers, c) en direction des familles et des partenaires du CAT (annexe 1) le plan d'action stratégique

Le second niveau se situe dans mon influence en tant que membre du comité de direction du complexe je m'appuie sur les expériences constructives en terme de collaboration entre CAT. J'essaie de changer les représentations de ce comité auprès du directeur de complexe. Certes, la décision finale appartient au directeur de complexe, néanmoins chaque responsable de CAT en tant que membre du comité de direction détient une capacité d'influence et une part de responsabilité dans les choix retenus.

Patrick Lefevre écrit : « *le projet contient une dimension existentielle, qui indique une volonté de s'arracher àson destin, de prendre en main son avenir »*[40]. Le projet actuel, (Complexe des quatre CAT) commencé depuis cinq années et terminé en 2002 doit être revisité. L'expression des usagers doit être prise en compte dès le départ. En tant que membre du comité de direction du complexe, je recherche l'adhésion de ce comité aux principes éthiques qui fondent cette démarche. Ces principes sont d'éviter de réduire l'usager à ses incapacités, mais au contraire de le positionner dans une dimension d'adulte responsable de son devenir dans l'institution. Je propose à ce comité de direction, que les usagers, au-delà de leurs difficultés, soient associés à l'élaboration du projet d'établissement. Ce premier point est essentiel car, il signifie que l'on passe d'une logique de prise en charge des personnes à une logique d'accompagnement des travailleurs des quatre CAT. Il s'agit de mettre en place dans chaque CAT des espaces de discussion où s'instaurent de nouveaux rapports entre usagers, professionnels et familles.

Le CAT comprend plusieurs services où exercent des professionnels venant d'horizons différents, psychologue, chef de service, animateur, moniteurs d'atelier, agents de service. Fédérer par le projet est de faire converger l'ensemble des regards dans une même direction. Le directeur ainsi que le comité de direction doivent impulser ce changement et associer l'équipe sur qui repose la réussite de ce projet. Pour accompagner l'ensemble des professionnels du complexe à cette nouvelle configuration de leur travail, le directeur dispose de trois leviers.

Le premier levier est de fédérer l'équipe autour de l'écriture d'un projet d'établissement définissant clairement les valeurs qui fondent l'action du CAT, ainsi que les objectifs à moyen et long terme. Le CAT doit concilier la viabilité économique des ateliers et la réalisation des trajectoires individualisées choisies par les travailleurs. L'élaboration du projet d'établissement oblige chaque professionnel à intégrer sa mission dans un cadre plus global et finalisé qui est la promotion de l'usager acteur. Ces usagers étant associés à l'élaboration du projet d'établissement.

Le second, est la formation mise en place dans le cadre d'un plan pluriannuel de formation. L'objectif de la formation est de valoriser les compétences de chaque salarié. Ce plan doit améliorer, en priorité, la qualité de l'accompagnement. Aujourd'hui l'élaboration du plan pluriannuel de formation est centralisée au niveau du comité de direction. En tant que membre de ce comité je privilégie la formation d'éducateur technique spécialisé.

[40] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

Dans le cadre du plan annuel de formation je privilégie les formations collectives organisées dans l'établissement. L'objectif de ce plan est de mobiliser l'adhésion des personnels aux valeurs qui sous-tendent l'action.

Le troisième levier, est la mise en place d'une organisation cohérente au regard du projet d'établissement. La mise en place d'un organigramme cohérent permettra d'articuler les fonctions du complexe afin que les demandes de mobilité des travailleurs soient organisées. Je propose au comité de direction de redéfinir chaque fiche de poste, en précisant les missions imparties à chacun. C'est enfin, engager à l'égard du personnel une politique de reconnaissance de leur implication dans la démarche, par l'évaluation continue au moyen d'entretiens annuels pratiqués au niveau des CAT. Ces entretiens sont des moments privilégiés entre les responsables de chaque CAT et les salariés. Ces entretiens conçus sous la forme d'échanges privilégiés entre le responsable et le personnel permettent de réduire les écarts de perception concernant l'évaluation des résultats.

P Lefevre écrit « *fédérer par le projet est le terme qu'il convient le mieux d'employer au-delà d'obligation.....Le projet est le seul moyen de trouver un compromis entre les différentes logiques pour faire cohabiter toutes les approches, c'est le seul moyen d'inscrire la pluralité des regards dans la mission conduite »*[41] Dans le cadre de ce mémoire, j'ai mis en avant la nécessité d'impulser de nouveaux rapports, entre instituant et institué. L'accompagnement en CAT ne devant plus se résumer à une simple inscription des travailleurs handicapés dans un processus où ils n'ont aucune prise, mais au contraire, doit permettre qu'ils agissent sur leur destinée à titre collectif et individuel. Le projet doit décliner, les moyens mis en place qui permettent cette responsabilisation de chacun.

Le projet s'inscrit dans le cadre de la loi et sur les bases des valeurs associatives. Ces valeurs doivent être partagées par tous, « *Les valeurs sont la composante centrale de l'identité institutionnelle. Elles caractérisent l'âme de l'entreprise qui se maintient malgré toutes les péripéties »*[42] *.* Ces valeurs sont : la primauté de la personne dans sa singularité, la reconnaissance de droits identiques à tous, la solidarité. L'adhésion à ces valeurs fait obligation aux établissements d'apporter à chacun les moyens de réaliser ses projets. Le projet d'établissement doit être la traduction en objectifs d'une volonté politique associative. Le projet doit décliner les objectifs de chaque service et leur articulation cohérente. Ce qui importe est que chacun dans l'établissement se sente porteur des valeurs et impliqué personnellement dans la réussite du projet. L'accompagnement en CAT sera de qualité si

[41] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

[42] CLAUDE JEAN FRANCOIS, *Le management par les valeurs*, Paris, Editions liaisons, 2001, 249 p

l'équipe s'investit dans sa mission et sait se remettre en cause. Afin d'associer les professionnels à l'élaboration du projet j'ai constitué trois sous groupes chargés chacun de réfléchir sur trois points : l'accompagnement et l'intégration, la mobilité et les partenaires, les besoins des usagers. L'idée même de projet vise à changer l'existant en recherchant à chaque moment l'amélioration du service rendu. Les résultats et écarts par rapport aux objectifs fixés sont évalués de manière régulière. Directement impliqués et associés dans l'élaboration de ce projet d'établissement, les usagers et les personnels seront régulièrement informés des résultats obtenus au regard des objectifs fixés et de critères fiables et observables.

L'objectif du projet est la construction de trajectoires authentiques prenant en compte les choix des personnes. Le projet définit avec précision comment chaque CAT du complexe doit intégrer la prise en compte des choix personnels, comment associer parents et tuteurs dans l'élaboration de projets individuels. Il décline la manière dont peuvent s'articuler les services entre eux afin d'ouvrir des perspectives de trajectoires. Le projet décrit les moyens requis en terme de moyens en personnel, de réaménagement de l'organigramme pour favoriser les mutations et sorties vers le milieu ordinaire. Les représentants du personnel seront associés à chaque étape du projet en particulier lors de l'élaboration des nouvelles fiches de poste et du nouvel organigramme proposé. Les usagers et parents par l'intermédiaire du conseil à la vie sociale, sont également associés dans l'élaboration de ce projet.

3.1.1.2 Valoriser les compétences des professionnels à travers la formation

Au niveau du CAT de l'Hermitage, le second levier sur lequel j'appuie le changement est la formation des personnels. En effet les moniteurs d'atelier sont des techniciens, ils ont des qualifications dans le domaine des métiers, mais ne disposent pas pour la plupart de formation spécifique sur le handicap. En effet, la majorité d'entre eux est issue du milieu industriel et sans formation préalable à l'approche du handicap. Le tableau ci après retrace leur profil en terme de formation et de qualifications.

Qualifications professionnelles des moniteurs du CAT

Moniteurs	A	B	C	D	E	F	G	H
Qualification de base	Brevet.Pro	C.A.P	Brevet.Pro	B.T.S	Brevet.Pro	CAP	Brevet.Pro	B.T.S
Qualification / handicap	Monitrice 2° cl	sans	E.T.S	sans	sans	sans	Monitrice 2° cl	sans

Ainsi sur 8 moniteurs d'atelier, seulement trois ont suivi une formation spécifique à l'approche du handicap. Un moniteur d'atelier non formé à sa fonction d'accompagnant de travailleurs handicapés n'a pas le même regard ni la même posture professionnelle qu'un éducateur technique spécialisé. Ce dernier a une meilleure compréhension de son environnement professionnel, il dispose d'outils méthodologiques fiables visant l'amélioration des compétences. A l'inverse un moniteur non formé a une perception réduite de sa fonction. Ses références restent celles du milieu industriel qu'il a quitté, le travailleur est assigné à une opération. Certes, ce moniteur est efficace sur la tâche et les résultats économiques de son atelier sont bons. L'accompagnement de travailleurs en CAT ne se réduit pas à cette seule mission de mise au travail. Il est de la responsabilité du directeur de leur donner accès à cette formation complémentaire. En lien avec le directeur de complexe je propose que soit mis en place pour les encadrants de ce CAT un plan pluriannuel de formation professionnelle. J'inscris, au budget prévisionnel de l'établissement, une formation de moniteur d'atelier première classe. L'objectif est de multiplier les différentes possibilités de formation du personnel et plus particulièrement, envers ceux qui ne disposent d'aucune qualification à l'accompagnement de la personne handicapée. (Annexe 2) le plan pluriannuel de formation.

Il existe également au niveau du complexe un plan annuel de formation. Aujourd'hui la maîtrise de ce plan par le comité de direction n'est pas suffisante, c'est pourtant un autre levier à la disposition du directeur pour impulser le changement. En effet, par habitude, ce sont souvent les salariés du complexe qui gardent l'initiative de proposition de ces stages courts. C'est à mon avis, se priver d'un outil essentiel de management pour conduire le changement. Je propose au comité de direction que soit mise en place une réflexion sur une organisation différente pour l'élaboration de ce plan de formation. Nous sommes ici dans la nécessité de changer les représentations et la culture professionnelle**.** Les formations courtes inscrites dans le plan annuel peuvent favoriser ce changement de regard.

D'autres formations, plus qualifiantes, sont également accessibles sur l'initiative des salariés et ce, par l'intermédiaire des C.I.F (contrat individuel formation).

J'associe les représentants du personnel à l'élaboration du plan annuel et pluriannuel de formation, leur avis est sollicité sur les grandes orientations et la définition des choix. Cette collaboration des représentants du personnel est essentielle pour la réussite du projet. Je les associe à l'évaluation des formations suivies et à la retransmission de l'information vers les salariés.

L'accompagnement en CAT se situe au carrefour entre l'économique et le social. Avec le vote de la loi 2002-2, de nouvelles données viennent réinterroger le fonctionnement des établissements. L'obligation d'élaborer un projet d'établissement amène chaque équipe

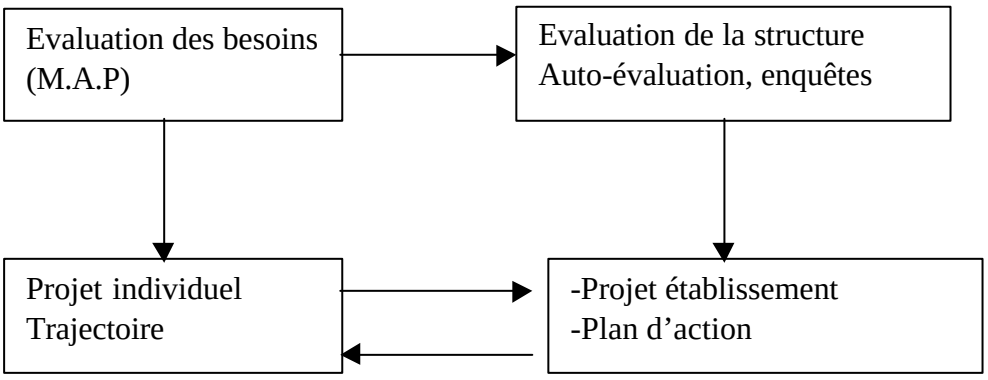
à réfléchir sur la manière de concilier la mise en place des projets individualisés et l'organisation de la production. L'obligation est une donnée, cependant elle ne suffit pas pour susciter la mobilisation des professionnels. La motivation des personnels peut se créer sur la base de leur implication dans le projet, et la reconnaissance de leur travail par l'évaluation continue.

Je reçois individuellement chaque salarié du CAT en entretien. Au préalable, chaque personne remplit une fiche d'auto évaluation. Sur la base de la comparaison des évaluations réciproques, nous définissons en commun les objectifs pour l'année à venir. Ces entretiens sont l'occasion de repenser le travail de chaque professionnel à travers l'élaboration de nouvelles fiches de poste. Je veille dans le cadre de ce nouveau projet, à ce que chaque fiche de poste précise la responsabilité de chacun comme référent, dans la mise en place et le suivi des projets individualisés.

La charge de travail des personnels n'est pas plus importante, elle est différente.

Le projet d'établissement et la formation continue préparent les professionnels au changement. Le M.A.P actuellement expérimenté au niveau du complexe de CAT est l'un des outils sur lequel s'appuient le comité de direction et les professionnels dans leur réflexion. En effet, ce nouvel outil sert de recueil de données qui permet d'évaluer les besoins en accompagnement de l'ensemble des personnes accueillies (annexe 3). Les réponses vont se décliner à l'issue de l'évaluation des besoins des usagers. Il s'agit d'établir ici une cohérence dans l'ensemble du système et dans l'organisation des réponses. L'U.N.A.P.E.I, à travers le M.A.P. donne un schéma relatif à cette organisation :

Système organisationnel pour conduire le changement



3.1.1.3 Définir le rôle, la responsabilité et la délégation des professionnels

Le directeur n'est pas le seul interlocuteur des travailleurs handicapés en CAT. Certes, il propose l'admission en CAT à l'issue de la période d'essai et en fonction des

choix du travailleur. Il est responsable du bon fonctionnement des différents services et du respect des procédures. A ce titre, il représente l'employeur dont il reçoit délégation de pouvoir. Il lui appartient de définir les ressources humaines utiles à l'accomplissement de la mission qui lui est confiée.

Le troisième levier sur lequel j'appuie le changement est la mise en place d'une nouvelle organisation. (annexe 4) Ancien et le nouvel organigramme proposé

En tant que membre du conseil de direction, je propose que soit étudiée la pertinence de créer un service au niveau du complexe spécialement chargé de favoriser et d 'assurer la mobilité des travailleurs entre les quatre CAT. Ce service sera également chargé de rechercher des terrains de stages et de prestations en entreprises. Ce service en collaboration avec les moniteurs référents assurera le lien avec l'entreprise et le CAT d'accueil. Ce service peut être rapidement mis en place par redéploiement de postes. En effet aujourd'hui l'essentiel du soutien de second type est assuré par les moniteurs d'atelier du CAT (encadrement du temps de repas, activités sportives, et de loisirs). En collaboration avec les représentants du personnel, je propose que ces soutiens soient assurés par des prestataires extérieurs apportant plus de diversité et de pertinence aux activités proposées. L'encadrement des repas des travailleurs du CAT ne nécessite pas la présence de tous les moniteurs d'atelier aussi et en lien avec le comité de direction, je propose que ce temps libéré soit utilisé différemment. Les moniteurs d'atelier pourront ainsi se consacrer essentiellement à leur mission visant l'intégration professionnelle des travailleurs handicapés. Ce redéploiement doit recevoir l'aval des représentants des personnels.

L'élaboration de nouvelles fiches de postes des personnels d'encadrement des travailleurs participe également à la nouvelle organisation. (Annexe 5) les fiches de postes.

En tant que responsable de CAT, je veille au cours des entretiens annuels du personnel et lors de l'élaboration des fiches de postes de chaque moniteur d'atelier que cette répartition des tâches et des responsabilités soit clairement énoncée. Il s'agit à ce niveau, de responsabiliser chaque professionnel sur la finalité de sa mission sociale. Cette responsabilité quant à l'élaboration et au suivi des trajectoires professionnelles doit être préparée, reconnue et valorisée. P. Lefèvre écrit « *la délégation est un instrument du management, plus encore, elle est une philosophie de l'organisation et de la responsabilité* »[43]. Mon objectif est de permettre aux travailleurs du CAT de choisir leur référent parmi l'ensemble des personnels (moniteur principal, moniteurs d'atelier, animateurs). Les qualifications de ces différents référents leur sont clairement expliquées afin que leur choix soit éclairé. La confiance accordée aux référents les positionne à part entière. L'objectif est de dissocier dans la représentation des travailleurs

[43] LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p

l'accompagnement et toutes les contingences liées à la production. En effet on rencontre trop souvent chez les moniteurs d'atelier, ce souci de vouloir préserver l'efficacité des ateliers en gardant les meilleurs éléments de l'équipe. Or, il s'agit dans ce cas d'une dérive entraînant l'absence de liberté dans les choix individuels et d'une perte de sens dans la mission impartie au CAT. La personne handicapée doit trouver près de son référent professionnel une aide et des conseils désintéressés dans le suivi de son projet. Avec cette personne, elle a la possibilité de recevoir un appui dans ses démarches (recherche de stage, changement d'atelier ou de CAT). Le référent ne se substitue pas au tuteur de la personne, il est le garant du bon suivi du projet professionnel à l'intérieur de l'établissement.

Le référent est choisi par la personne à l'issue de la période d'essai, au cours d'une réunion officialisant son entrée au CAT et rassemblant le responsable du CAT, le tuteur, la personne. Ce référent bénéficie d'une grande autonomie dans la mise en oeuvre du projet professionnel. Il a obligation de rendre compte à l'adulte, son tuteur et à l'équipe de l'état d'avancement de toutes les actions engagées. Il est possible pour le référent de rechercher à l'extérieur du CAT les ressources utiles à la réalisation du projet de la personne (stages de découverte, formation individuelle ou collective). A ce titre, les échanges de points de vue avec d'autres structures sont privilégiés. Des rencontres avec les foyers d'hébergement, avec la famille ou le tuteur, les entreprises recevant les stagiaires sont organisées. Le projet professionnel fait partie du projet global de la personne. Ainsi, lorsqu'un travailleur du CAT souhaite effectuer un stage en entreprise, le référent doit l'accompagner et l'aider à voir toutes les incidences en matière de transport, de possibilité de repas et de connaissance des règles de fonctionnement de l'entreprise. Le référent est le coordonnateur de la démarche, il ne substitue pas à la personne, mais au contraire, l'aide dans son parcours. Je veille qu'une marge d'initiative soit laissée au référent, ces initiatives sont valorisées et encouragées. Cette volonté d'attribuer à chaque professionnel du CAT une responsabilité pleine et entière dans la mise en oeuvre et le suivi pratique des projets individuels exige un minimum de compétences. Dans ce but, je recherche dans le cadre du comité de direction que la priorité soit donnée aux formations collectives internes délivrées par des intervenants qualifiés. Je développe en interne une mutualisation des connaissances. Par ailleurs je suis attentif, lors des entretiens annuels, à l'évaluation des résultats sur l'engagement et la pertinence dans le suivi des trajectoires professionnelles. Les limites de cet accompagnement doivent être clairement posées. Il ne s'agit pas ici de transformer des travailleurs handicapés en ouvriers hautement qualifiés, mais simplement d'apporter une plus grande rigueur dans l'accompagnement professionnel et la construction des projets.

Cet accompagnement est basé sur le respect et la reconnaissance de l'autre à travers ses potentialités, ses aspirations et sur la pertinence des réponses apportées au regard de ses besoins.

La fiche de poste du moniteur d'atelier telle qu'elle était conçue au CAT évolue. Le moniteur d'atelier encadre un groupe de 10 à 12 adultes dans des activités d'atelier. Ce même moniteur d'atelier encadre les personnes au cours du repas et des activités dites de « soutien de second type » (vie sociale). Ce concept est rassurant mais pas toujours efficient, il ne répond pas forcément aux besoins des personnes. Tous ne nécessitent pas un encadrement permanent tout au long de la journée. Chaque travailleur a droit dans son emploi du temps, à 8 heures de soutien de second type sur les 39 heures d'accueil par semaine. Or cet emploi du temps peut être modulé et choisi différemment. Les activités peuvent être pratiquées à l'extérieur du CAT. L'accompagnement en CAT répond aux besoins individuels si le temps de travail et les soutiens sont choisis par la personne.

Chaque moniteur d'atelier a également la responsabilité d'un atelier. Sur ce point le moniteur doit veiller à la réelle adéquation des outillages et méthodes de travail de son atelier. Le CAT doit développer une identité professionnelle des travailleurs du CAT. Les adultes n'accèdent à la reconnaissance qu'à cette seule condition. Le moniteur d'atelier devient un manager d'équipe qui valorise en permanence les ressources humaines dont il dispose. A ce titre, une large délégation lui est laissée dans l'organisation de son atelier, où il doit simultanément gérer une production et en parallèle promouvoir l'autonomie des travailleurs. Une attention particulière est portée à l'environnement professionnel des travailleurs. En effet selon Wolfensberger *« Un individu agit selon les caractéristiques et la qualité de l'environnement dans lequel il évolue »*.[44] Il s'agit de permettre aux travailleurs handicapés de s'identifier et de se reconnaître dans un statut d'ouvrier. Sur ce point le rôle du moniteur d'atelier doit être clairement repéré par les travailleurs handicapés comme leur référent professionnel. Hier et à leurs yeux, il était tout autant le chef d'équipe que l'accompagnateur aux repas ou lors du match de foot. Demain, chacun dans l'institution aura sa spécificité et les qualifications requises pour exercer sa fonction.

[44] *WOLFENSBERGER WOLF, la valorisation des rôles sociaux,* Genève, éditions des deux continents*,* traduit par Alain Dupont, 1997, 102 p.

3.1.2 Le directeur garant de la mise en œuvre des projets individuels et du respect des choix de trajectoires professionnelles

3.1.2.1 Le livret d'accueil : l'adulte auteur de son parcours en CAT

Aujourd'hui, il n'existe pas de livret d'accueil formalisé et distribué aux adultes admis au CAT. Ce livret me semble essentiel pour l'information de l'usager et de son tuteur. La loi 2002-2 fait obligation aux établissements médico-sociaux de délivrer un livret d'accueil à chaque usager admis. Ce livret précise les différents services auxquels il peut prétendre. Cet outil constitue l'un des meilleurs moyens pour informer l'usager et son tuteur sur les services du CAT. En terme de communication, il offre au CAT une possibilité supplémentaire de présenter aux nouveaux entrants, une fidèle représentation des différents parcours possibles et des moyens offerts pour y parvenir. En somme le livret d'accueil donne à l'usager une information utile et complète sur l'environnement dans lequel il évolue professionnellement. Il permet en outre de situer la personne en acteur, en suscitant son questionnement et son choix.

Le livret d'accueil est l'un des premiers outils à créer, il présentera l'ensemble des services du CAT (assistante sociale, psychologue, infirmière, services techniques du CAT, responsable des soutiens médico-sociaux, section annexe de CAT, différents ateliers et métiers exercés dans le complexe de CAT), la liste des médiateurs auxquels peut avoir recours l'usager en cas de conflit avec le CAT, le règlement d'établissement fixant les droits et devoirs de chacun ainsi que la charte des droits et libertés de la personne accueillie.

3.1.2.2 Le projet individuel, une étape dans la construction de la trajectoire professionnelle

Roland Janvier et Yves Matho écrivent «*Le projet individuel prend une dimension centrale dans l'intervention quotidienne. Il représente le moteur des changements institutionnels puisque la structure est invitée às'adapter aux évolutions de chaque personne accueillie* »[45] Le projet individuel est l'un des supports essentiels à la construction de la trajectoire professionnelle des travailleurs en CAT. C'est dans l'élaboration de son projet individuel que chaque travailleur doit pouvoir décider son parcours professionnel, en tenant compte de ses aspirations et ses capacités à un instant donné. Chaque projet individuel est systématiquement repris tous les deux ans. Si un évènement particulier intervient entre temps une réunion dite de «synthèse » est organisée à la demande du responsable du CAT, du référent ou de l'adulte. Actuellement, chaque semaine deux projets individuels sont

[45] ROLAND JANVIER, MATHO YVES, *Mettre en oeuvre le droits des usagers dans les établissements d'action sociale*, Dunod, Paris, 1999,202p

analysés par les professionnels. Le travailleur y est directement associé, il est accompagné de son tuteur. J'ai demandé que l'usager soit associé à l'intégralité de la réunion car il s'agit de son projet individuel. Les mots utilisés lors de ses réunions sont souvent porteurs de sens aussi, je demande à chaque professionnel présent d'éviter d'utiliser des termes, qui renvoient une représentation négative à la personne. L'avenir d'une personne n'est jamais définitif, il s'agit d'une construction faite d'étapes et de choix personnels. C'est à cette condition que la trajectoire professionnelle prend toute sa dimension. En effet à chaque instant de sa vie en CAT, le travailleur handicapé doit pouvoir choisir son orientation. Il peut décider de rester dans tel atelier si ses capacités le permettent ou, au contraire, découvrir de nouveaux horizons dans un autre CAT. Ce qui importe, est d'autoriser l'expérimentation et l'appropriation de son histoire par chaque travailleur. Cette histoire dans le CAT ou à l'extérieur est personnelle. La réalité de ses capacités au regard du contexte professionnel ne doit pas lui être occultée, au contraire le CAT doit lui apporter toutes les informations utiles afin qu'il puisse décider et assumer ses choix. Autoriser l'expérimentation n'est pas simple et demande de la part de l'encadrement de l'exigence et l'adaptation des moyens au regard des demandes formulées. En tant que directeur, je veille au respect par chaque personnel encadrant des engagements pris avec les personnes handicapées. Les engagements pris par le travailleur lui donnent des droits mais lui imposent aussi des devoirs, en particulier celui de respecter les engagements. Etre acteur, c'est assumer la responsabilité de ses actes. C'est à ce niveau qu'il faut mesurer l'adéquation des choix aux potentialités de la personne et la guider.

Le projet individuel de chaque personne accueillie au CAT est une obligation légale. Chaque travailleur handicapé selon article 8 de la loi 2002-2 aura « *un document individuel de prise en charge »* La participation de la personne ou de son représentant à la réalisation de ce projet est obligatoire. Dans le CAT, ce projet professionnel individuel «*définira les objectifs poursuivis, la nature de l'accompagnement dans le respect des principes éthiques et de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement »*[46]

Projet individuel et trajectoire professionnelle sont liés en CAT. En effet le projet individuel constitue un engagement réciproque entre une personne et un établissement à un instant donné. Ces engagements écrits constituent le projet professionnel. La trajectoire est le résumé d'une suite de choix. Le projet signifie que la personne se projette dans un devenir, qu'elle y met une intention et des motivations qui lui sont personnelles, en ce sens la trajectoire est bien une construction personnelle. J.M. Peretti écrit *« gérer sa carrière ce n'est pas seulement changer d'emploi c'est aussi penser la nécessité de faire des choix articulés en fonction de ses aptitudes, de ses compétences de ses aspirations*

[46] LOI 2002-2, *Loi rénovant l'action sociale et médico- sociale* du 2 janvier 2002.

personnelles »[47]*.* Cette affirmation peut être transposée pour la trajectoire professionnelle des travailleurs handicapés en CAT. Sur ce dernier point on comprend mieux ce qui peut advenir de l'avenir d'une personne handicapée si elle ne s'approprie pas sa propre destinée. D'autres se l'approprient à sa place, pensent pour elle, décident pour elle. Inversement lui donner les moyens de choisir et construire sa propre trajectoire professionnelle, c'est lui donner accès à ses droits fondamentaux. En tant que responsable de l'ensemble des accompagnements pratiqués dans le CAT, je m'assure de la cohérence des réponses

3.1.2.3 Diversifier les réponses pour favoriser la construction de trajectoires personnalisées

3.1.2.3.1 Permettre aux personnes d'expérimenter d'autres parcours professionnels

La personne déficiente intellectuelle est très suggestible, et s'adapte souvent aisément au schéma qu'on lui propose. Il s'agit de lui permettre de se positionner en responsable dans ses choix de trajectoires professionnelles. L'objectif est soit d'offrir en interne une grande diversité d'activités, plus mobilisatrices de potentialités soit de rechercher à l'extérieur cette diversité. Il s'agit de permettre l'expérimentation de parcours individualisés. La mise en place de nouvelles activités doit en parallèle s'accompagner d'une plus forte perméabilité entre CAT, ou vers d'autres structures. L'objectif est de faciliter les mobilités et l'expérimentation.

Parmi l'ensemble des expérimentations accessibles aux travailleurs du CAT, les stages en entreprises ou dans d'autres structures, sont des moyens de développer leurs potentialités. Aujourd'hui, nous ne développons pas suffisamment ces possibilités d'expériences nouvelles. J'ai proposé en comité de direction d'intensifier les contacts vers d'autres CAT ou Ateliers Protégés mais aussi vers les entreprises artisanales ou industrielles. Au niveau du département d'Ille et Vilaine, il existe un projet inter-CAT permettant à certains travailleurs d'expérimenter, par le biais de stages, d'autres métiers dans un autre établissement. Deux adultes du CAT de l'Hermitage ont ainsi pu participer pendant six mois à un stage en restauration. J'ai proposé au comité de direction d'adhérer à ce projet. De même lors de la mise en place d'un nouvel atelier blanchisserie je vais sollicité le CAT de Betton afin d'accueillir des stagiaires du CAT de l'Hermitage pour une formation au métier de la blanchisserie dans leur atelier existant.

---

[47] PERETTI JEAN MARIE, *Ressources humaines et gestions des personnes*, Edition Vuibert, Paris, 2001, 223p.

Basés sur le volontariat des travailleurs, ces stages leur permettent de rechercher à l'extérieur du CAT d'autres trajectoires possibles. L'essentiel dans ces stages choisis n'est pas la rémunération, mais bien d'offrir des possibilités d'expérimentation. C'est par ces diverses expériences, que le travailleur est en mesure de choisir sa trajectoire. Ces stages constituent un premier pallier permettant l'auto évaluation de ses propres capacités. La mise à disposition de stagiaires peut se poursuivre par une prestation de services puis par une embauche. Pour favoriser l'expérimentation, le CAT garde la place disponible pour la personne car, si l'expérience s'avère négative, elle peut revenir au CAT. Cette nouvelle possibilité de revenir au CAT donne une plus grande confiance aux adultes dans l'expérimentation. Ainsi, tout au long de sa vie professionnelle, le travailleur handicapé peut faire valoir ses droits en termes de choix de trajectoire. Le temps de travail en CAT peut également être modulé en temps partagé avec un accueil en section annexe de CAT ou en temps personnel. L'essentiel est que cette diversité de choix soit autant d'opportunités pour la personne. L'équipe d'encadrement du CAT (moniteurs d'atelier, psychologue, cadres) accompagne la personne dans ses choix par des conseils.

3.1.3 Le directeur : initiateur et garant des contrats entre l'usager, son tuteur et, le CAT, énoncer le cadre

3.1.3.1 Veiller au respect des règles et responsabilités administratives

3.1.3.1.1 Le projet individuel sous forme de contrat

Lors de son entrée en CAT, il est remis à la personne le règlement d'établissement, la personne est ainsi positionnée en sujet responsable avec des droits spécifiques mais aussi des devoirs.

Le CAT dispose de toutes les informations utiles concernant cette personne. Il s'agit sur ce point de respecter la confidentialité des informations transmises. En tant que responsable je veille au respect de la confidentialité des informations transmises et à la qualité de leur classement. L'accès à son dossier personnel lui est autorisé. Le travailleur en CAT est aussi le résident en foyer, l'adhérent du club de sport, il a une histoire familiale, un passé institutionnel. L'avenir de cette personne ne peut s'écrire en faisant abstraction de ces multiples liens avec son environnement. Le CAT s'intéresse à tout ce qui a conduit cette personne à cet établissement. L'équipe se préoccupe de tout ce qui peut influencer son attitude et permet de comprendre son comportement. La personne est appréhendée dans sa globalité. Permettre aux personnes déficientes d'être acteurs de leur devenir c'est prendre appui sur leur histoire personnelle, c'est travailler en partenariat avec le foyer d'hébergement

ou la famille. Les familles des personnes admises au CAT doivent être perçues comme partenaires dans l'élaboration des projets. L'équipe comprend l'angoisse, les appréhensions, les réactions parfois vives face aux changements non anticipés vécus comme des ruptures. Je demande à chaque professionnel du CAT d'être à l'écoute et de prendre en compte cette donnée, afin de ne pas ajouter de la difficulté ceci dans l'intérêt de l'adulte.

Au-delà de l'orientation prononcée par la C.O.T.O.R.E.P, la personne demeure libre de choisir le CAT. Le choix de venir dans ce CAT doit être perçu comme un engagement. Il est essentiel d'expliquer en termes simples ce que signifie cet engagement afin que la personne sache ce qu'elle peut attendre de l'accompagnement pratiqué dans cet établissement. J'apporte une attention particulière à ce premier entretien avec l'adulte, j'y associe son tuteur. Afin de renforcer cette idée d'engagement je demande à la personne de réfléchir une semaine avant de se décider, c'est seulement ensuite qu'elle peut commencer sa période d'essai. Il m'est arrivé de constater que certains adultes refusaient d'entrer en CAT à l'issue de cette réflexion. L'engagement pris de travailler dans ce CAT sera définitif après la période d'essai. A tout moment, ce premier engagement peut être interrompu sur l'initiative de l'adulte. A l'issue de la période d'essai favorable, en présence de l'adulte du tuteur et du référent choisi par la personne, le projet professionnel est élaboré. Ce projet sous forme de contrat écrit en termes simples, reprend l'histoire de la personne, ses forces et potentialités. Il décrit la réalité actuelle de l'adulte et les perspectives d'évolution. Cet écrit est basé sur les points forts et non sur les déficiences. Ce premier regard positif sur les potentialités, les motivations, les goûts et les ressources externes de la personne est capital. Nous sommes ici dans une démarche d'accompagnement d'une personne dans la construction de son parcours professionnel. Elle doit se percevoir de façon positive. Les difficultés sont écrites sur ce projet non pas de manière réductrice mais au contraire comme des besoins à compenser. Le M.A.P nous apporte sur ce point un éclairage sur un ensemble de critères. Il s'agit ici de mesurer l'écart entre les souhaits de la personne, sa situation actuelle et les compensations à lui proposées. Pour combler cet écart, la personne est la première concernée, sa mobilisation est entière, le CAT l'accompagne dans cette démarche et met à sa disposition des moyens humains et matériels.

Le projet est rédigé sous forme de contrat, il engage la personne et le CAT. Il permet au travailleur handicapé d'être auteur de son parcours. C'est lui qui s'engage par sa signature. Compte-tenu des forces et des besoins identifiés lors de la période d'essai, des objectifs raisonnables sont fixés avec la personne, ces objectifs sont échelonnés dans le temps à court, moyen et long terme. Le référent choisi par la personne est chargé de l'aider dans la construction de son parcours professionnel. Il recherche en interne et dans l'environnement du CAT les réponses adaptées aux besoins repérés de la personne. En

positionnant l'intérêt et les attentes du travailleur comme prioritaires dans un contrat, les professionnels et le directeur engagent la responsabilité de l'établissement. Nous ne sommes plus dans l'ancien schéma « placement ou prise en charge » en CAT comme une fin en soi, mais bien dans l'accompagnement d'une personne. Le rôle du référent est essentiel au cours de la réunion, c'est lui qui organise cette rencontre réunissant les professionnels concernés par le projet. C'est à partir des données recueillies lors de cette rencontre que le contrat est rédigé pour les deux années à venir. Au fil des années, le projet de la personne se dessine, sa trajectoire professionnelle telle qu'elle l'a choisie se construit. Placer le travailleur au cœur du débat permet de lui donner une autre représentation de lui-même. Il n'est plus un usager pris en charge, mais bien l'acteur accompagné dans la construction de sa trajectoire professionnelle.

3.1.3.1.2 La responsabilité administrative, cadre et limite de la mise en oeuvre du projet

Au CAT de l'Hermitage sur 95 personnes accueillies 82 ont une mesure de protection prononcée par le juge.

A ce niveau, en tant que responsable du CAT, je dois mesurer avec exactitude les limites de l'engagement du majeur protégé, quant à son avenir professionnel et social. Il ne peut y avoir d'engagement pris qui ne soit conforme au droit ou qui mette la personne en situation de danger pour sa santé ou son intégrité.

L'article 489 du code civil nous dit *« Pour faire un acte valable, il faut être sain d'esprit »*[48] La différence entre un majeur protégé et tout autre adulte est que ce dernier peut librement engager sa responsabilité et assumer pleinement ses actes. Le majeur sous tutelle ne peut assurer par lui-même la défense de ses propres intérêts, la satisfaction de ses besoins ou l'exécution de ses obligations personnelles ou sociales. De ce fait, l'entourage est souvent amené à apporter aux personnes en situation de faiblesse, une assistance qui leur permet de faire face à la vie quotidienne. Le juge décide, après avis d'un médecin mandaté, si l'adulte nécessite une mesure de protection. Il ne s'agit pas ici de revenir sur les raisons, qui ont conduit ces personnes vers une mesure de protection, mais plutôt de voir les conséquences sur leur propre représentation et celle de leur entourage en tant qu'adultes capables de prendre en main leur destinée.

Les termes utilisés par la loi sont des termes forts, et porteurs de représentations négatives, ainsi on peut lire *« Majeur incapable »* Ces termes juridiques forts sont expliqués aux personnes, pour que l'image qu'ils renvoient en soit atténuée.

[48] CODE CIVIL, *article 489*

En tant que directeur j'associe le tuteur aux engagements pris. En effet cette démarche garantit la validité juridique. Les actes dont il est question dans le CAT sont tous les actes engageant l'avenir de l'adulte. Ainsi son orientation vers le milieu ordinaire ou l'atelier protégé ne peut se réaliser sans l'accord du tuteur. De même un passage à temps partiel au CAT doit obligatoirement être validé par le tuteur car il engage les ressources à venir du majeur protégé. Une mesure de protection est réversible si l'altération des facultés mentales de la personne cesse, dans ce cas un jugement de main-levée peut être prononcé. Cette mesure n'a jamais été prononcée pour un adulte du CAT.

Les tuteurs et curateurs n'interviennent pas en ce qui concerne les différentes formes d'accompagnement du CAT. Celles ci sont définies dans le projet d'établissement et dans le règlement intérieur qui leur est remis.

En CAT les professionnels sont en permanence dans une démarche qui tend à favoriser une plus grande autonomie des personnes. Cette approche se traduit par des actes qui engagent la personne handicapée, qui la situent progressivement comme personne responsable. La protection des personnes est clairement énoncée dans la loi 2002-2 dans son article 2 *«L'action sociale et médico-sociale tend à promouvoir, l'autonomie et la protection des personnes, l'exercice de la citoyenneté »*[49] Nous sommes bien ici au cœur de notre mission. Afin de favoriser un statut d'acteur nous développons l'autonomie et la considération des personnes comme responsables, tout en veillant à leur protection. Nous travaillons en partenariat avec les tuteurs et la famille vers cet objectif.

Mon rôle de responsable va également en direction des personnels qui visent cet objectif d'autonomie. En lien avec le directeur de complexe, nous avons défini un cadre posant les limites pour toutes initiatives favorisant l'autonomie des adultes. Ces repères posés ont permis à un adulte du CAT de conduire seul un véhicule du CAT pour assurer le transport de marchandises. Cette prise d'autonomie n'a été possible que dans le cadre d'un contrat clairement écrit entre le CAT, l'adulte et le tuteur.

Accompagner l'équipe c'est avant tout la rassurer sur les risques liés à la prise d'autonomie, c'est poser un cadre rassurant clairement énoncé et accepté par tous les intervenants. La protection et la promotion des personnes sont deux concepts à conjuguer dans l'accompagnement. Juridiquement, le directeur est responsable des personnes qu'il a sous sa responsabilité, à ce titre, il est garant du respect de la réglementation en termes de sécurité du travail, sécurité incendie et préparation des personnels aux premiers secours. Sa responsabilité va cependant encore plus loin, puisqu'il conforte son équipe dans une prise de risque mesurée et nécessaire pour favoriser une autonomie grandissante des personnes

[49] LOI 2002-2, *Loi rénovant l'action sociale et médico sociale* du 2 janvier 2002.

en CAT. C'est à cette seule condition que le CAT devient chaque jour un peu plus un espace d'intégration.

3.1.3.2 Promouvoir le partenariat

3.1.3.2.1 Les entreprises clientes, partenaires pour l'intégration des travailleurs handicapés

Travailler en partenariat c'est également s'appuyer sur les ressources externes du CAT. Les ressources externes sont complémentaires et sont en permanence développées pour améliorer les capacités d'intégration des personnes. Ainsi les entreprises partenaires du CAT constituent d'excellents terrains de stage et de prestations de service pour les travailleurs. Le décret n°86-510 modifié par le décret 93-669 ainsi que la circulaire n° 73 du 27 mars 1987 définissent les conditions d'exercice d'une activité professionnelle à l'extérieur du CAT par les travailleurs handicapés. Ces prestations extérieures peuvent prendre plusieurs formes. Collectives et encadrées par un moniteur ou individuelles, ces prestations en entreprise ont pour objectifs de permettre une évolution des capacités des personnes et d'ouvrir le CAT sur le milieu ordinaire de travail. Actuellement les Ateliers Rennais pratiquent régulièrement ces prestations en entreprises. Ainsi deux travailleurs du CAT de Cesson vont régulièrement chez Thomson, une autre équipe travaille en continu dans les locaux d'un imprimeur à Betton. Pendant cinq années, deux équipes l'une du CAT de L'Hermitage et l'autre du Rheu, comprenant 25 travailleurs handicapés encadrés par deux moniteurs, ont travaillé dans une entreprise de menuiserie à Cesson. Ce partenariat peut encore être intensifié. Le constat suite à ces expériences est que la structure CAT se positionne trop souvent en client de l'entreprise comme prestataire de service (échange marchand). En effet le contact avec l'entreprise se fait sur un rapport d'échange (une prestation contre une rémunération). Il me paraît néanmoins important de situer le contact avec l'entreprise sur un autre plan. En effet ce qui est à valoriser dans ces prestations au-delà de l'échange marchand est la réelle intégration des personnes dans l'entreprise. Cet objectif de faire reconnaître les potentialités des personnes handicapées par l'employeur peut favoriser alors une intégration dans l'entreprise.

Des conventions de prestation de service en entreprises sont rédigées lors de détachement de travailleurs en entreprise. Ces conventions respectent les termes de la loi de 1987, elles définissent précisément la durée de la prestation, le nombre de personnes concernées et les rémunérations qui leur sont versées. La C.O.T.O.R.E.P. est systématiquement prévenue et informée du contenu de ces conventions.

3.1.3.2.2 Travailler en lien avec les partenaires institutionnels

Le CAT travaille continuellement avec de nombreuses institutions (foyers SAVS, associations tutélaires, familles) La communication et les liens avec ces différents partenaires sont entretenus, le projet d'établissement leur est transmis, des rencontres entre responsables sont organisées annuellement, des portes ouvertes sont prévues afin de valoriser l'image des travailleurs. J'ai pu ainsi constater combien l'impact d'une journée portes ouvertes est positif en particulier sur la reconnaissance de l'ensemble des intervenants du CAT. Les liens avec les partenaires institutionnels sont traités avec la plus grande attention, en particulier sur le respect de la confidentialité des informations transmises. La volonté associative de séparer hébergement et lieu de travail a permis à chaque personne d'avoir une vie privée distincte de la vie professionnelle comme tout le monde. Travailler en réseau veut aussi dire laisser à la personne sa marge de décision sur ses choix personnels, laisser à d'autres (S.A.V.S, foyer) l'organisation de la vie privée de la personne. Ce qui importe ici est de créer des espaces de débat où chacun peut exprimer son point de vue.

3.1.3.2.3 Travailler le partenariat avec les familles et tuteurs

La famille et le tuteur peuvent avoir une grande importance dans le devenir de la personne, le CAT n'a aucun droit d'intervenir dans cette relation. L'équipe peut simplement comprendre ce qui se passe. Ce sera une donnée supplémentaire permettant de comprendre le choix de trajectoire de l'adulte. Bien souvent la famille joue un rôle capital dans la destinée de la personne lors de son entrée au CAT. Accompagner un travailleur dans ses choix de trajectoire c'est rassurer la famille et le tuteur dans la prise de distance souhaitée par l'adulte.

Le partenariat à ce niveau est de travailler à l'instauration de relations confiance et d'établir des règles claires. Ainsi l'accompagnement des travailleurs à une certaine autonomie dans les transports quotidiens m'a permis de comprendre qu'une grande partie des différents sur ce point peut être résolue par une meilleure communication des objectifs visés.

Aujourd'hui des rencontres annuelles entre professionnels et familles et tuteurs sont organisées. Lors de ces rencontres des échanges d'informations permettent de rapprocher les points de vue et enlèvent souvent des malentendus latents.

J'invite systématiquement la famille et le tuteur aux réunions sur le projet individuel de l'adulte. La réussite d'un projet tient souvent à la qualité de cette rencontre et à la convergence des points de vue.

3.1.3.2.4 Gérer le passage entre l' I.M.E et le CAT

Ce mémoire a mis en évidence la problématique liée au passage systématique de l'ensemble des sortants des I.M.E. de l'association vers le CAT. Il est essentiel de travailler en amont du CAT, c'est-à-dire avec les jeunes qui demain accèderont au milieu professionnel. Ce travail en amont n'est possible que si les échanges avec les I.M.E sont constructifs. Ce rapprochement se traduit par l'accueil de stagiaires, par l'élaboration de grilles de compétences communes, mais aussi par la recherche en commun de solutions autres que le CAT. Un jeune sortant d'I.M.E est une personne en devenir, elle est encore dépendante des décisions de ses parents. Or l'objectif que se fixe le CAT et l'I.M.E est que ce jeune adulte devienne progressivement pleinement acteur de son devenir. Cette préparation peut commencer à l'I.M.E. Je développe avec les responsables des I.M.E la mise en place de grilles de compétences communes et ce dans le cadre du M.A.P.

3.2 MISE EN OEUVRE D'UNE EVALUATION DE LA PRODUCTION SOCIALE DU CAT

3.2.1 Contraintes et opportunités d'une démarche évaluative

3.2.1.1 Evaluation externe : nouvelles obligations liées à la loi 2002-2

La loi 2002-2 dans son article 22 fait obligation aux établissements médico-sociaux de procéder tous les sept ans à l'évaluation de leurs activités et des prestations qu'ils délivrent. Ces évaluations devront se faire au regard des procédures et recommandations de bonnes pratiques. Un organisme extérieur habilité par le ministère, sur un cahier des charges précis et après avis du conseil supérieur de l'évaluation sociale et médico-sociale sera chargé d'évaluer les prestations délivrées par le CAT. Les résultats seront transmis à l'autorité ayant délivré l'autorisation de fonctionner. Les autorisations de fonctionner seront délivrées pour une durée de quinze années avec un renouvellement tacite sauf en cas de demande de l'autorité administrative compétente au regard des résultats de l'évaluation externe.

C'est l'évaluation externe qui constitue le critère de renouvellement des autorisations de fonctionner. Au-delà de cet aspect réglementaire lié à l'obligation d'évaluer les prestations délivrées à une population, l'intérêt se situe dans l'amélioration continue de l'existant en vue d'apporter les meilleures réponses aux besoins des personnes. Il convient de s'interroger en permanence sur la qualité des prestations et les bonnes pratiques en CAT. Une gestion saine avec des ratios équilibrés est l'un des critères à prendre en compte, certainement le plus facile à analyser. Le respect des procédures d'accueil et

d'accompagnement (livret d'accueil, chartes des droits, projet individualisé, accès à son dossier, respect de la confidentialité) est un second critère d'analyse important qui permet de prévenir certaines dérives préjudiciables aux personnes.

A l'instar des référentiels utilisés dans le secteur sanitaire, il est tout à fait pertinent de créer un référentiel des différentes procédures à respecter lors de l'admission d'un nouvel usager en CAT. J'ai proposé la mise en place de ce référentiel de bonnes pratiques dans le cadre d'une démarche qualité à entreprendre au niveau du complexe de CAT. En effet cette démarche s'envisage dans le cadre d'une volonté managériale s'imposant à tous les personnels du complexe de CAT. Elle concerne tout autant l'implication des agents techniques assurant l'entretien des locaux que les chefs de service en passant par les moniteurs d'ateliers. Cette démarche qualité vise l'amélioration continue des services rendus à l'usager. La qualité de l'accueil, lors de l'admission, passe par le respect de certaines procédures bien repérées. Ces procédures précisent le contenu minimal des documents délivrés lors de l'admission au CAT. Il s'agit du livret d'accueil qui doit présenter l'ensemble des services du complexe de CAT, le règlement d'établissement commun aux quatre CAT, la charte des droits de l'usager, la liste des personnes qualifiées (médiateurs) auxquelles peut avoir recours la personne en cas de désaccord, le projet d'établissement, la composition du conseil à la vie sociale. La démarche qualité se décline également dans les procédures d'accompagnement du CAT et les modalités de suivi des projets individualisés. Ces procédures précisent les documents devant figurer dans le dossier individuel de l'usager, les échéances à respecter, le niveau souhaité d'implication de l'usager dans l'élaboration de son projet individuel, les moyens offerts en terme d'aide à son insertion dans le CAT et à l'extérieur. Ces procédures formalisées permettent à tout nouveau personnel entrant dans le complexe de CAT de connaître le fonctionnement et de s'intégrer rapidement. Nous travaillons en comité de direction à l'élaboration de ce référentiel.

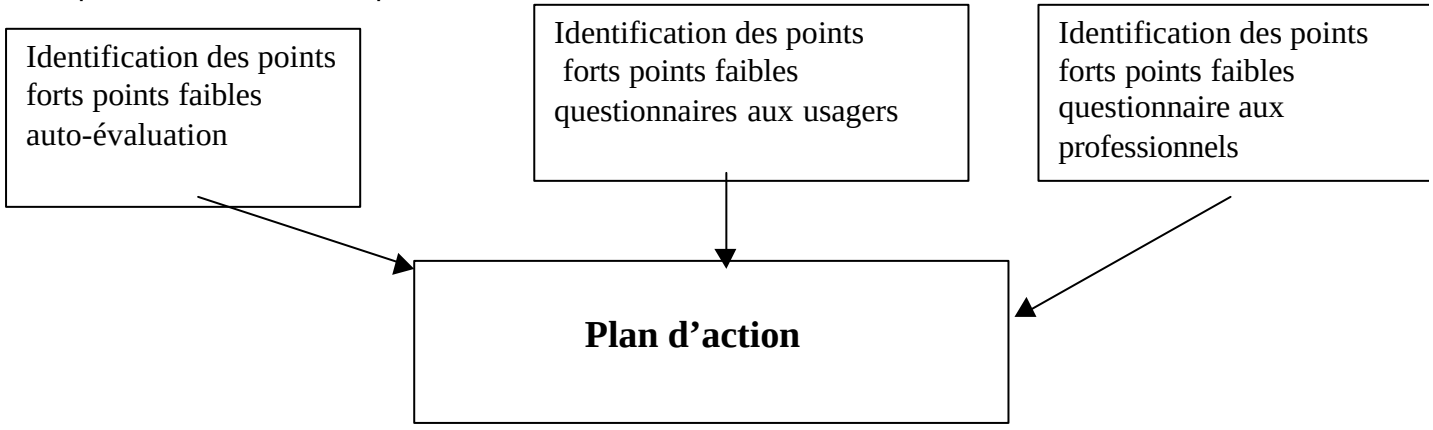
3.2.1.2 Evaluation partagée : associer personnels, usagers, familles, tuteurs, partenaires (l'enquête de satisfaction)

L'un des meilleurs critères d'évaluation des services rendus me semble être l'enquête de satisfaction pratiquée auprès de chaque usager du CAT et de sa famille. Cette enquête de satisfaction donne une occasion supplémentaire à chaque usager d'être positionné en acteur. Cette enquête peut reprendre plusieurs items liés aux respects des choix de chacun, en termes d'activités professionnelles et extra professionnelles, choix du référent, du temps et du lieu de travail. Les familles et tuteurs sont associés à la démarche d'évaluation. Ce sont des partenaires privilégiés de la réussite du projet tendant à inscrire chacun dans une trajectoire personnelle. Cette enquête de satisfaction pratiquée une fois par

an est analysée, elle servira de base de réflexion à l'amélioration des services rendus. Les résultats de cette enquête seront transmis à l'ensemble des usagers et de leurs familles. Une démarche d'évaluation réussie repose sur l'adhésion des professionnels et leur volonté d'améliorer l'existant. L'évaluation seule ne suffit pas, ce qui compte est le mouvement vers une plus grande qualité du service rendu issu de l'évaluation. Or, pour impliquer les professionnels et les usagers à cette démarche évaluative, il existe une instance officielle rassemblant ces deux entités c'est le conseil à la vie sociale. Il est sollicité pour permettre de compléter cette auto-évaluation des services rendus. Cette instance officielle est renforcée pour que les travailleurs du CAT associés aux professionnels et aux parents en fassent un lieu de débat et d'analyse du quotidien.

Le M.A.P à travers son logiciel d'application P.R.O.M.A.P. nous donne sur ce point une aide précieuse. Cet outil est en cours d'utilisation pour l'ensemble des CAT du complexe Ateliers Rennais. L'analyse des résultats donne des indications à un instant donné de la qualité de l'accompagnement pratiqué en CAT et de son efficience. Ce qui est essentiel dans cette analyse est qu'elle nous permet d'identifier de manière plus juste les forces et faiblesses de l'accompagnement aux Ateliers Rennais. Il est possible de croiser les différents regards sur cet accompagnement, le regard des professionnels, celui des usagers, et des parents et tuteurs.

Ce mémoire développe la prise en compte des attentes des personnes accueillies et la construction de leur propre trajectoire professionnelle. Cet accompagnement doit conduire chaque usager à une plus grande maîtrise de sa destinée. L'évaluation de la pertinence et de la qualité de l'accompagnement est par conséquent essentielle. Aux Ateliers Rennais le choix du M.A.P est le premier engagement en ce sens. En tant que membre du comité de direction je participe à la mise en place de cet outil. En effet mesurer les besoins des travailleurs ne suffit pas, ce qui est essentiel est ce qui se réalise après cette évaluation. Je mets en place cette démarche au niveau du CAT de l'Hermitage à travers un plan d'action (annexe7). L'U.N.A.P.E.I nous donne à travers le schéma suivant une idée du processus à mettre en place.



3.2.2 Evaluation de l'amélioration des capacités sociales et professionnelles des usagers

3.2.2.1 Cheminement vers une plus grande autonomie sociale et professionnelle

3.2.2.1.1 Amélioration de l'autonomie professionnelle

Comme indiqué ci dessus, une trajectoire professionnelle choisie n'est pas une simple ligne droite tracée d'avance et faite de perpétuels progrès ! Il s'agit plutôt d'une succession de progrès, d'échecs et de passages neutres, en somme une suite d'expériences, d'étapes et d'objectifs qu'il convient d'accompagner avec le plus de pertinence possible.

Le choix de l'activité est le point de départ de toute la démarche, c'est à la personne de construire sa trajectoire professionnelle. Rien ne lui est caché et particulièrement sur les exigences liées à l'emploi occupé. La qualité du travail fourni par le CAT n'est pas inférieure à celle de toute autre entreprise. L'atelier est un ensemble d'opérateurs se situant souvent à des niveaux de capacités différents les uns des autres. Ainsi en atelier espaces verts, un travailleur peut estimer avoir progressé s'il arrive simplement à tondre une pelouse. Ce progrès est tout autant estimable que celui d'un autre adulte autonome sur un chantier et taillant seul une haie. L'essentiel est bien que le jeune travailleur se sente reconnu dans la tâche qu'il vient de réaliser. Cette tâche prise isolément doit lui être expliquée, afin qu'il y trouve tout l'intérêt et l'implication nécessaires. De nombreux critères existent dans le domaine professionnel. Cela va de la prise d'initiative, à la réalisation qualitative, en passant par la constance, le respect des procédures, autant de critères mesurables permettant de situer la personne en terme de potentialités mais aussi de besoins à compenser.

L'évaluation des compétences professionnelles en CAT permet à la personne de se situer sur une échelle de progrès et d'autre part permet au moniteur d'atelier de gérer les compétences professionnelles disponibles dans son atelier. J'ai demandé à chaque moniteur d'atelier d'afficher sur un panneau à la disposition des travailleurs de l'atelier une grille des compétences utiles. L'affichage de cette grille permet à chaque usager de se situer par rapport aux exigences du métier pratiqué. Le travail en atelier est facteur d'épanouissement et d'amélioration des potentialités de chacun. L'accompagnement au travail permet que chaque personne se situe et se sente reconnue dans ce contexte professionnel. Je demande à chaque encadrant d'atelier de prendre en compte cette dimension dans son travail d'accompagnant.

3.2.2.1.2 Amélioration de l'autonomie sociale

Le CAT participe à l'amélioration de l'autonomie sociale lorsqu'il rend chaque travailleur plus indépendant. Etre plus indépendant c'est se libérer progressivement du service qui accompagne. Il est ainsi possible de mesurer l'amélioration de l'autonomie dans les déplacements. Cette mesure simple en apparence ne se limite pas à l'utilisation d'un transport en commun pour venir au travail le matin, mais correspond plus à une aptitude à se déplacer dans n'importe quelle circonstance. Etre en mesure de se déplacer librement en utilisant les transports en commun est l'objectif que se fixe le CAT pour le plus grand nombre de travailleurs du CAT. Or cette autonomie n'est que provisoire et doit être complétée par d'autres apprentissages (savoir lire un plan de ville, utiliser le métro le bus, savoir se présenter etc...) L'amélioration de l'autonomie sociale se traduit aussi dans une modification positive du comportement psychoaffectif de la personne. Les soutiens pratiqués en CAT aident la personne à améliorer son indépendance et la qualité de ses rapports à autrui. En ce domaine précis le M.A.P. donne plusieurs critères observables permettant de mesurer cette variable : comportement d'opposition et d'accaparement, de passivité et d'inconstance. Je demande à chaque référent d'être attentif à l'évolution des personnes et de tenir à jours un suivi sur les évènements survenus. Lors de la réunion sur le projet individuel de la personne ces évènements sont analysés.

Un des critères le plus pertinent est l'évaluation de la conscience de soi. Ce critère permet d'évaluer le degré d'implication de la personne dans sa vie et ses projets. En effet, construire sa trajectoire professionnelle suppose d'avoir pleinement conscience de soi même, de ses difficultés et de ses besoins. Toute la démarche de ce projet vise la construction de sa propre trajectoire il suppose un niveau de lucidité suffisant de la personne. Là encore le M.A.P. décrit trois niveaux de conscience de soi : A, B, C (annexe 5). Ces trois niveaux permettent de situer la personne et d'engager avec elle, suivant son degré de conscience, une véritable contractualisation. Or dans le CAT, 18,2 % de la population accueillie souffre de déficience sévère. Pour cette partie de la population, l'évaluation de la conscience de soi est très importante car c'est en développant toutes les opportunités d'écoute et d'échange qu'on peut aider la personne à faire ses choix.

Le principe développé dans la valorisation des rôles sociaux est de s'appuyer sur les potentialités disponibles chez chacun pour construire son projet de vie. Pour cela elle doit être pleinement associée à la démarche d'évaluation de ses potentialités et de ses besoins. Les résultats doivent être mesurables et tangibles, accessibles à la compréhension de l'usager concerné, car c'est lui qui construit son avenir. Le CAT doit seulement

l'accompagner dans sa démarche. Je suis particulièrement attentif à ce que tous les usagers du CAT soient associés à la réunion sur leur projet.

3.2.2.2 Communication et validation des acquis

Le CAT, tremplin vers le milieu ordinaire, est une donnée qu'il convient de prendre en compte pour certains adultes. En effet l'idée même de trajectoires professionnelles suppose l'expérimentation et l'ouverture sur l'extérieur. Le milieu ordinaire constitue une éventualité accessible pour certains. Le CAT travaille sur des références qui correspondent aux références professionnelles du milieu ordinaire. S'intégrer en entreprises revêt des exigences en termes de comportement social et professionnel (politesse, respect des règles de l'entreprise, travail en équipe, assiduité etc.).

Dans le domaine professionnel les compétences requises dans chaque métier sont nombreuses. Toutes ces qualités professionnelles sont répertoriées dans des référentiels. Il est évident qu'elles ne sont pas accessibles à l'ensemble des travailleurs du CAT, cependant et sur la base de ces référentiels, l'on vise l'amélioration par étapes repérées. Ainsi cette travailleuse de l'atelier repassage qui par apprentissage, peut aujourd'hui accueillir seule les clients particuliers, nous prouve que des progrès sont possibles. Ces compétences s'acquièrent grâce au travail dans les ateliers mais aussi grâce à des stages en entreprises. Ce qui importe ici est de créer au sein même du CAT, une dynamique d'amélioration des potentialités de chacun. C'est par ce rapprochement du milieu professionnel que se créent de nouvelles opportunités et peuvent être envisagées demain des sorties vers le milieu ordinaire ou l'atelier protégé. En créant une organisation favorisant le mouvement en interne entre CAT et vers l'extérieur, chaque travailleur réalise son parcours.

Dans ce CAT qui accueille une population jeune où l'on exerçait des activités de sous-traitance et où chaque opérateur était assigné à une tâche comme visée principale, des expériences de collaboration entre CAT du complexe ont permis de développer en parallèle des ateliers techniques : menuiserie, paysagistes, blanchisserie, repasserie. Aujourd'hui le CAT compte cinq métiers. Ces ateliers techniques participent d'une autre manière à la satisfaction des besoins des travailleurs : besoin de reconnaissance (exercice d'un métier), et de réalisation (amélioration des potentialités). L'activité sous-traitance peut également être valorisante et facteur de reconnaissance pour certains opérateurs aux potentialités plus limitées.

L'objectif est de donner aux travailleurs du CAT une autre représentation d'eux-mêmes, mais également de créer dans le CAT une véritable dynamique de mouvement et de communication. L'ensemble des professionnels a pour objectif de faire reconnaître par le

milieu ordinaire les compétences acquises des travailleurs handicapés. Cette reconnaissance sera validée sous différentes formes : embauche directe de travailleurs par les entreprises, développement et fidélisation de la clientèle des ateliers.

En somme, la construction des trajectoires professionnelles vise l'intégration professionnelle des personnes handicapées dans deux directions : ouverture et reconnaissance des compétences professionnelles des travailleurs handicapés par eux-mêmes d'abord et par le milieu ordinaire de travail ensuite. Ainsi l'accompagnement en CAT aura permis que chaque usager se sente et soit mieux intégré.

CONCLUSION 3° CHAPITRE

Directeur adjoint dans un complexe de quatre établissements et responsable d'un CAT, j'ai analysé les besoins de la population accueillie dans cet établissement. Il s'agit ici d'un changement de culture engageant une modification en profondeur des rapports entre usagers et professionnels du CAT. La mise en place d'un plan d'action stratégique de changement en lien avec le directeur de complexe exige de fédérer l'équipe sur les valeurs qui fondent l'action du CAT. La volonté d'intégrer les usagers au fonctionnement de la structure participe d'une détermination managériale de changer les regards sur les capacités et le positionnement des usagers.

En tant que responsable de cette structure je suis le garant de la qualité de l'accompagnement pratiqué dans le CAT. Il s'agit ici de changer les pratiques professionnelles et de passer d'une représentation d'usagers placés à une représentation d'adultes responsables et associés à la construction de leur trajectoire professionnelle. L'enquête de satisfaction engagée auprès des travailleurs du CAT permettra d'évaluer la pertinence de cet accompagnement. La qualité de la communication en direction des partenaires institutionnels et des entreprises est essentielle pour la réussite de ce projet. La finalité au-delà d'une insertion directe en entreprise est d'offrir à une population les conditions favorables à sa reconnaissance, en créant des espaces de débat où chacun est acteur à part entière dans l'élaboration de réponses institutionnelles.

CONCLUSION GENERALE

Engager une démarche de changement culturel dans une institution médico-sociale ne peut se résumer au simple registre d'une volonté managériale d'un directeur. Engager le changement impose à tous responsables d'exercer sa mission dans le cadre du projet associatif en ayant pleinement conscience des enjeux et des contraintes à l'œuvre dans l'établissement qu'il dirige. Les contraintes externes sont multiples (habilitation, convention, lois, règlements, évolution du contexte économique et social). Pour le directeur il s'agira de conjuguer en permanence la complexité de cet environnement et la recherche de réponses pertinentes aux besoins de la population accueillie.

La problématique de l'intégration professionnelle des personnes déficientes mentales n'a put être résolue au cours des trente dernières années par la seule volonté politique. Alain Blanc écrit «*Les employeurs ne s'acquittent pas de leurs obligations. Le droit qui traduit la volonté collective ne supplante pas le fait particulier des employeurs »*. Le constat est que la majorité des entreprises soumises à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés ne s'acquitte pas de cette obligation. Des institutions médico-sociales, telles que les CAT, participent à l'intégration des personnes qui seraient sans doute exclues définitivement de leur droit à l'emploi. Néanmoins cette mission intégrative du CAT suppose au préalable que tous les intervenants de l'organisation changent de regard et passent de cette notion d'usagers pris en charge vers ce concept de travailleurs reconnus et accompagnés dans leur parcours. La recherche d'une plus grande diversité de réponses permettra d'offrir à une catégorie de population écartée momentanément ou durablement de l'emploi des voies possibles à son intégration en CAT ou en milieu ordinaire.

Les rapports entre usagers et institution ne se résument pas à un simple geste d'accompagnement technique. Ces rapports participent d'une certaine manière à la construction de la société par le maintien du lien social. Le travail quotidien d'intégration en CAT n'est pas un acte anodin qui se limite à la mise au travail d'une catégorie de personnes exclues. Les associations gestionnaires, les dirigeants de ces établissements doivent sans cesse interroger le sens donné à cet accompagnement. Cette recherche est essentielle car c'est d'elle que se déclineront les valeurs sur lesquelles vont s'appuyer les projets de services. L'analyse montre que la personne admise en CAT ne peut être réduite au simple rang d'usager pris en charge. Elle doit être considérée comme une personne confrontée à une problématique particulière : la déficience mentale, ceci ne lui enlève en rien ses droits et sa citoyenneté.

La reconnaissance des droits fondamentaux de la personne accueillie en CAT constitue donc le préalable essentiel à toute la démarche d'accompagnement. Le projet

d'établissement, ancré dans ces valeurs fondamentales, fédèrera non seulement les professionnels mais l'ensemble des personnes sollicitées dans l'organisation. L'objectif de la démarche décrite dans ce mémoire traitait du positionnement d'adultes déficients intellectuels comme acteurs de leur destinée par la mise en oeuvre d'une dynamique de trajectoire individuelle. Le CAT accompagne ces personnes dans la construction de leur identité professionnelle. Aider chacun à construire son parcours professionnel l'aide dans cette quête de son identité et la reconnaissance de sa place comme citoyen. Là où l'usager se situe, il doit être accompagné dans sa démarche. Les usagers par l'intermédiaire du conseil à la vie sociale seront associés aux choix de l'organisation. Il s'agit ici de reconnaître chacun comme capable de participer à sa mesure à l'organisation des réponses dans le cadre des textes et règlements. La volonté de créer une dynamique participative des travailleurs handicapés marque une rupture entre une culture institutionnelle plaçant l'usager dans une dimension « d'institué sans droit» à une dimension de « citoyen reconnu et associé ».

L'organisation du travail en CAT revêt de nombreuses contraintes, cependant à aucun moment celles-ci ne doivent prendre le pas sur la finalité de la mission. Le directeur est le garant des services rendus, il lui appartient de veiller en permanence à cette finalité de mise en place d'activités professionnelles au service d'un accompagnement de qualité. L'accompagnement de personnes déficientes mentales en CAT impose un surcroît d'exigence éthique des personnels. Pour le directeur, il s'agit de garantir à chaque instant la qualité de ce cadre institutionnel et l'implication de tout personnel vers cette démarche.

Bibliographie

OUVRAGES PAR ORDRE D'APPARITION DANS LE TEXTE

CASTEL ROBERT , *Les métamorphoses de la question sociale* , Paris, Folio essai, 1999, 813 p

JANVIER ROLAND ,YVES MATHO, *Mettre en oeuvre le droit des usagers dans les institutions médico sociale*, Paris : Dunod, 1999, 202 p.

GARDOU CHARLES, *handicap, conformité et situation de seuil,* cahier d'étude de réflexion mutualiste N° 239.

ZRIBI GERARD, *L'avenir du travail protégé*, Rennes, Editions ENSP, 1998, 118p.

PAUGAM SERGE, *la disqualification sociale, essai sur la nouvelle pauvreté,* Paris, Editions PUF, 1991, 248 p.

BLANC ALAIN, *Les handicapés au travail,* Paris, Dunod, 1999, 296p.

AFCHAIN JEAN, *Les associations d'actions sociales,* Paris, dunod, 1997,257p.

WOLFENSBERGER WOLF, *la valorisation des rôles sociaux,* Genève, édition des deux continents, 1997, 101 p.

WOLFENSBERGER WOLF, *Pass 3, programme d'analyse des systèmes et services,* Edition des deux continents, Genève, 1998, 184 p.

DE GAULEJAC VINCENT, TABOADA-LEONETTI ISABEL, *La lutte des places*, Hommes et perspectives EPI, 1994, 281p.

DUPONT ALAIN, PELLETIER JACQUES, NICOLLETI JEAN PHILIPPE, *Projet de Réalisation Personnelle*, Editions des deux continents, Genève, 1997, 124 p.

DUCALET P, LAFORCADE M, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Seli Arslan sa, 2000, 272 p.

LEFEVRE PATRICK, *Guide de la fonction de directeur*, Paris : Dunod, 1999, 288p.

BERNOUX PHILIPPE, *La sociologie des organisations*, Paris, Editions du seuil, 1985, 382 p.

CLAUDE JEAN FRANCOIS, *Le management par les valeurs*, Paris, Editions liaisons, 2001, 249 p.

PERETTI JEAN MARIE, *Ressources humaines et gestions des personnes*, Paris, Edition Vuibert, 2001, 223p.

LE DUC YVES, *Déontologie de la relation à l'usager*, Paris, Dunod, 2000, 155p.

GAUQUELIN JEAN YVES, *Un projet institutionnel de CAT*, Paris, Editions TSA, 1992, 165p.

DURKEIM EMILE, *Leçons de sociologie*, Paris, PUF, 1997, 243p.

MENDRAS HENRI, ETIENNE JEAN, *Les grands auteurs de la sociologie*, Paris, Hatier, 1996, 183p.

MIRAMON JEAN MARIE, *Le métier de directeur, techniques et fiction*, Rennes, Editions ensp, 1992, 208p.

LHUILLIER JEAN MARC, *La responsabilité civile, administrative, et pénale dans les établissements sociaux et médico-sociaux*, Rennes, Editions ENSP, 1998, 383 p .

DE GAULEJAC VINCENT, AUBERT NICOLE, VINDRAS SOLANGE, *Le coût de l'excellence*, Paris, Seuil, 1991, 341 p.

DONZELOT JACQUES, *L'invention du social*, Paris, Seuil, 1994, 263 p.

MIRAMON JEAN MARIE, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 1996, 105 p.

THEVENET AMEDE, *Créer gérer contrôler un équipement social et médico-social,* Paris, ESF, 1990, 416 p.

REVUES ET TEXTES PAR ORDRE D'APPARITION DANS LE MEMOIRE

A.D.A.P.E.I. *statuts de l'association « les papillons blancs d'Ille et Vilaine »*, modifiés le 14 janvier 1995

U.N.A.P.E.I. *Un pas de plus sur le chemin de la Dignité*, Revue vivre ensemble, décembre 2002, n° 57, p 6-8.

A.G.E.F.I.P.H. Les personnes handicapées et l'emploi, *Rapport d'activité 2000,* pp 8-9.

A.G.E.F.I.P.H. Les entreprises et l'insertion, *Rapport d'activité 2000,* pp 16-17

HANDICAP 35 : *schéma départemental en faveur des personnes handicapées,* bilan du 3 juillet 2000

PROJET D'ETABLISSEMENT « LES ATELIERS RENNAIS » juin 2002

TRANSITION PROJET D.J.I.N.H. LAVAL 53*, Compte rendu de visite de l'Agence européenne,* 24 mars 2000*,* Centre national d'étude et de formation pour l'enfance inadaptée

TEXTES DE LOIS ET DECRETS PAR ORDRE CHRONOLOGIQUE

26 août 1789 : LA DECLARATION DES DROITS DE L'HOMME ET DU CITOYEN

26 Avril 1924 : Premier texte relatif en faveur de l'emploi des mutilés de la première guerre

27 octobre 1946 : PREAMBULE DE LA CONSTITUTION

2 septembre 1954 : DECRET FIXANT LA CREATION DES CAT

23 Novembre 1957 : Actualisation des textes antérieurs relatifs aux quotas d'emploi des travailleurs handicapés, création des Ateliers Protégés

30 juin 1975 : LOI 75 - 534*: loi d'orientation en faveur des personnes handicapées*

31 décembre 1977 décret 77-1546 relatif aux CAT

30 juin 1975 : LOI 75 –535 : *loi relative à l'organisation de l'action sociale et médico-sociale*

8 décembre 1978 : CIRCULAIRE N° 60 AS relative aux centres d'aide par le travail

7 janvier 1983 : LOI 83-8 : *relative à la répartition des compétences entre les communes, les départements, les régions et l'état*

6 janvier 1986 : LOI 86-17 dite loi particulière

14 mars 1986 : décret 86 - 510 définit les conditions d'exercice d'une activité à l'extérieur de l'établissement

27 mars 1987 : circulaire n° 73 relative à l'exercice d'une activité professionnelle à l'extérieur du CAT

10 juillet 1987 loi relative à l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés.

31 décembre 1991 : décret n° 91-1415 relatif aux conseils d'établissement dans les établissements médico-sociaux

2 janvier 2002 : loi 2-2002 loi rénovant l'action sociale et médico sociale

Liste des annexes

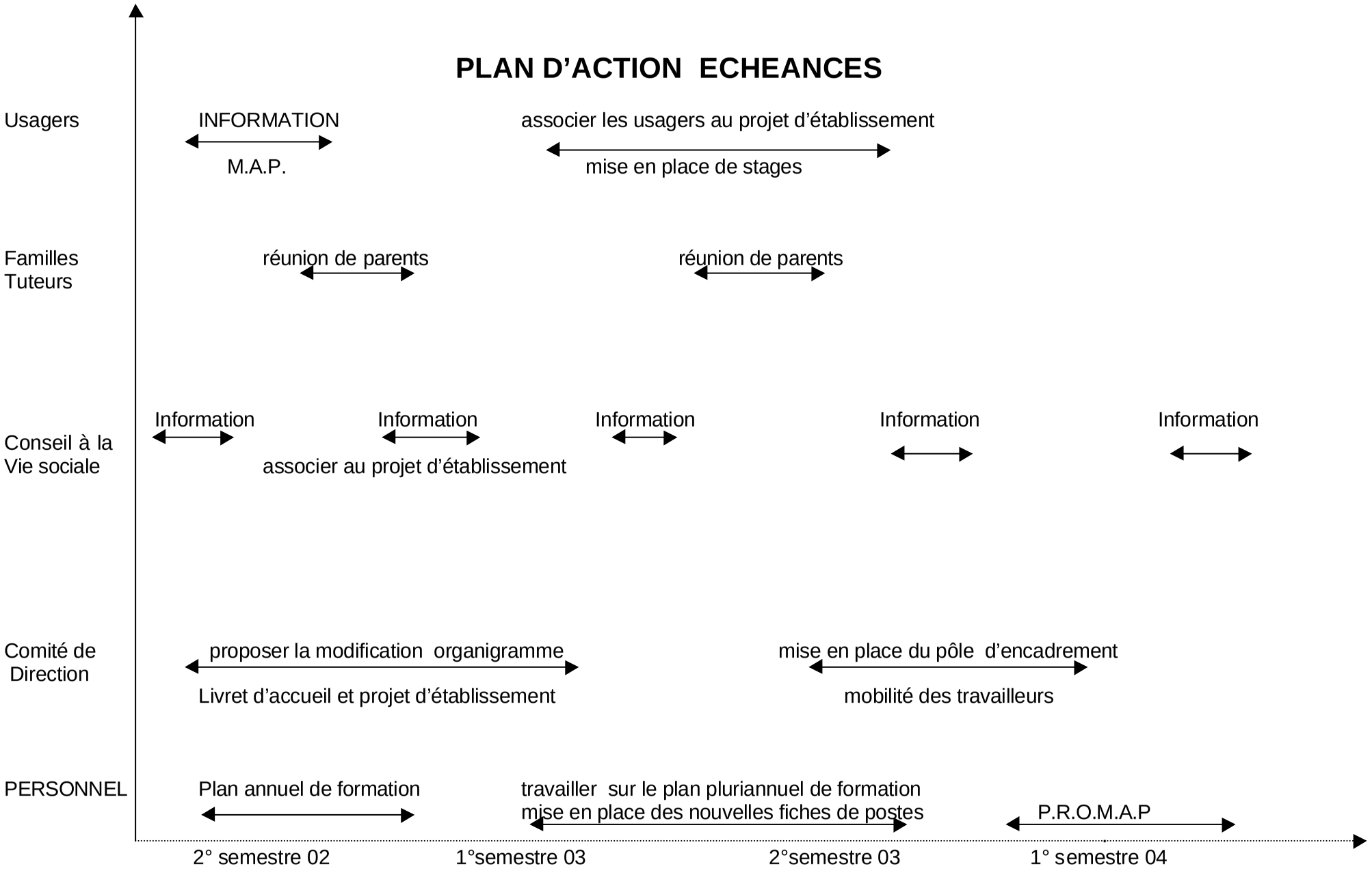
ANNEXE 1 PLAN D'ACTION, ECHEANCES

ANNEXE 2 PLAN PLURIANNUEL DE FORMATION.

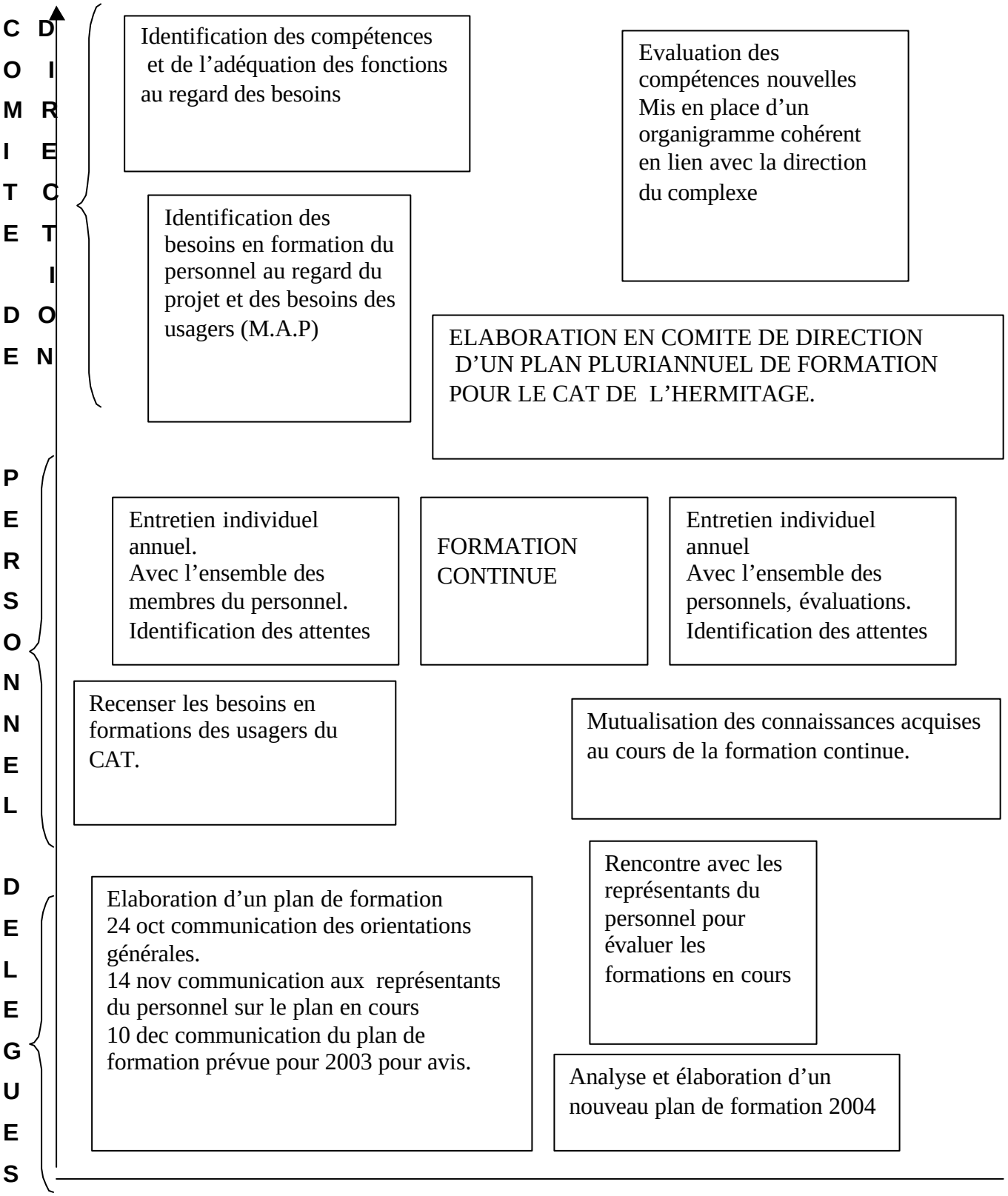
ANNEXE 3 LE M.A.P.

ANNEXE 4 ORGANIGRAMME ACTUEL ET ORGANIGRAMME FUTUR **– non publiée**

ANNEXE 5 FICHE DE POSTE ACTUELLE ET FUTURE DU MONITEUR D'ATELIER


PLAN D'ACTION ECHEANCES
Usagers
INFORMATION
M.A.P.
associer les usagers au projet d'établissement
mise en place de stages
Familles
Tuteurs
réunion de parents
réunion de parents
Conseil à la
Vie sociale
Information
Information
Information
Information
Information
associer au projet d'établissement
Comité de
Direction
proposer la modification organigramme
Livret d'accueil et projet d'établissement
mise en place du pôle d'encadrement
mobilité des travailleurs
PERSONNEL
Plan annuel de formation
travailler sur le plan pluriannuel de formation
mise en place des nouvelles fiches de postes
P.R.O.M.A.P
2° semestre 02
1°semestre 03
2°semestre 03
1° semestre 04

Annexe 2 **PLAN PLURIANNUEL DE FORMATION**



ANNEXE 3 **LE M.A.P**

FICHE D'EVALUATION DES BESOINS LE M.A.P.

DEFINITION DES 5 GROUPES M.A.P

M.A.P.1	accompagnement total et permanent
M.A.P.2	besoin d'une stimulation, de surveillance forte et pérenne
M.A.P.3	conseils et accompagnements réguliers
M.A.P.4	besoins ponctuels d'aide, fiabilité aléatoire
M.A.P.5	accompagnement léger, capable d'une adaptation

LES TROIS VARIABLES DE CODIFICATIONS

A	fait bien totalement seul
B	fait partiellement ou sans fiabilité
C	ne fait pas

RELATIONS ET COMPORTEMENTS

		A	B	C
R1	COMUNICATION			
R2	SOCIABILITE			
R3	CONSCIENCE DE SOI			
R4	RAPPORT AU DANGER			
R5	CONVENTIONS SOCIALES			
R6	SEXUALITE			
R7	RAPPORT A LA NOURRITURE			
R8	AGRESSIVITE			

APTITUDES DANS L'ACTIVITE PROFESSIONNELLE

		A	B	C
E1	CONSTANCE			
E2	SUIVI DES PROCEDURES			
E3	EXECUTION			
E4	ANTICIPATION, INITIATIVE			
E5	REALISATION QUALITATIVE			
E6	UTILISATION D'OBJETS			
E7	ADAPTATION, FORMATION			

ACTIVITES MENTALES ET CORPORELLES

		A	B	C
C1	COHERENCE			
C2	ORIENTATION			

C3	TOILETTE			
C4	HABILLAGE			
C5	ALIMENTATION			
C6	ELIMINATION			
C7	TRANSFERTS			
C8	DEPLACEMENT INTERIEUR			
C9	DEPLACEMENT EXTERIEUR			

ANNEXE 5

FICHE DE POSTE ACTUELLE

Moniteur d'atelier

Selon la convention collective 66

Responsable de l'encadrement des travailleurs handicapés dans les activités d'atelier, il participe aux actions de soutien des personnes handicapées.

Il est responsable de la production à réaliser de ses délais et de son contrôle

Horaires de travail

Du lundi au jeudi de 9h à 17 h

Le vendredi de 9 h à 16 h

Temps de travail annualisé sur la base de 1481.40 h

Tâches effectuées

En fonction de la production et des tâches à effectuer, il détermine l'organisation et la répartition des postes de travail des travailleurs handicapés.

Par délégation de la direction et en coordination avec celle-ci, il est responsable de l'achat des matières premières liées à la production de l'atelier (gestion des stocks)

Il contrôle la qualité et la quantité de cette matière première.

Il participe à l'élaboration des devis et à la planification des marchés de production ainsi qu'à la relation clientèle.

Pour réaliser des délais convenables, il participe à la gestion des temps de production.

Participe à la création de gabarits pour différents ateliers.

Coordonne les transports et les livraisons avec le responsable du CAT.

Responsable des machines outils et du matériel de l'atelier ainsi que de l'entretien des locaux.

Participe à l'élaboration des tableaux de bord.

Soutiens

Encadrement dans les temps de déplacement.

Encadrement et soutien pendant les repas des travailleurs handicapés.

Mesures d'aide et d'apprentissage adapté au projet individuel de chaque travailleur handicapé.

Liens avec les moniteurs d'ateliers, le personnel administratif et paramédical.

Participe aux bilans et synthèses des travailleurs handicapés dont il a la charge.

Ecrit sur la tâche et sur la relation pour les stagiaires extérieurs.

ANNEXE 5bis

FICHE DE POSTE FUTURE

Moniteur d'atelier

Selon la convention collective 66

Responsable de l'encadrement des travailleurs handicapés dans les activités d'atelier, il participe aux actions de soutien des personnes handicapées. Il est responsable de la production à réaliser de ses délais et de son contrôle.

Horaires de travail

Temps de travail annualisé sur la base de 1481.40 heures

Responsabilité délégation

Le moniteur d'atelier est le référent d'un groupe de 6 a 7 travailleurs du CAT. A ce titre, il est choisi par les personnes et représente leur intérêt dans le cadre de l'activité professionnelle. Il reçoit une large délégation pour toutes initiatives tendant à la réalisation de la trajectoire professionnelle des personnes dont il est référent. Il devra être à l'écoute des demandes individuelles et mesurer avec responsabilité les engagements et les choix. Il sera plus particulièrement chargé de préparer les réunions relatives aux projets individuels ; A l'issue de ces réunions il sera chargé de veiller aux respects des engagements. Il veillera à la parfaite adéquation des réponses proposées par la structure et recherchera éventuellement en externe les ressources utiles à la réalisation des projets individuels. Il devra assurer des liens permanents avec les moniteurs d'ateliers et le personnel administratif et paramédical mais aussi les services spécialement chargés d'assurer au niveau de la direction les mouvements de travailleurs handicapés entre CAT ou vers les entreprises. Il rendra compte de son action auprès du responsable du CAT et auprès des adultes dont il est référent.

Tâches effectuées

Le moniteur d'atelier est responsable de la mise en oeuvre des activités d'atelier. En fonction de la production et des tâches à effectuer, il détermine l'organisation et la répartition des postes de travail des travailleurs handicapés. Par délégation de la direction et en coordination avec celle-ci, il est responsable de l'achat des matières premières liées à la production de l'atelier (gestion des stocks). Il contrôle la qualité et la quantité de cette matière première. Il participe à l'élaboration des devis et à la planification des marchés de production. Il participe à la création de gabarits pour différents ateliers.

Soutiens

Mesures d'aide et d'apprentissages adaptés au projet professionnel de chaque travailleur handicapé de son atelier. Il tiendra à jour dans son atelier un tableau des compétences utiles. Il veillera à améliorer les compétences professionnelles des travailleurs de son atelier.