

E N S P
ECOLE NATIONALE DE
LA SANTE PUBLIQUE

R E N N E S

FRANCE

VALORISER LA MISSION INTEGRATIVE D'UN C.A.T.

D'une logique de prise en charge vers une logique participative

Bruno MONTOYA

cafdes

2001

I.R.T.S Paris Parmentier

Bruno MONTOYA – Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique - 2002

SOMMAIRE

Listes des abréviations	p 4
INTRODUCTION	p 6
1 Le CAT : Une mission au service de l'insertion des travailleurs handicapés	p 9
1-1 : Une politique d'insertion réglementée	p 9
1-1-1 : L'évolution des concepts, de la discrimination à la non-discrimination	p 9
1-1-2 : Définition du CAT par le cadre juridique et réglementaire	p 11
1-1-2.1 : La loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés	p 11
1-1-2.2 : La loi n°75-534 du 30 juin 1975, d'orientation en faveur des personnes handicapées	p 12
1-1-2.3 : La loi n° 75-535, du 30 juin 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales	p 13
1-1-2.4 : La circulaire 60 AS du 8/12/1978 relative aux centres d'aide par le travail	p 14
1-1-2.5 : La loi n°85-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées	p 16
1-1-3 : Les travailleurs handicapés	p 17
1-1-3.1 : Le handicap : un mot en quête de sens	p 17
1-1-3.2 : La classification internationale des handicaps	p 19
1-1-3.3 : L'évolution de la demande	p 20
1-1-4 : Le travail en CAT	p 22
1-1-4.1 : Le modèle de l'entreprise	p 22
1-1-4.2 : Le soutien socioprofessionnel	p 25
1-2 : Présentation de l'établissement : le CAT de l'Arche	p 26

1-2-1	: L'association l'Arche	p 26
1-2-1.1	: Aux origines, une position militante et une aspiration communautaire	p 26
1-2-1.2	: Historique du CAT	p 28
1-2-1.3	: La vision du travail à l'Arche	p 30
1-2-2	: Le CAT. aujourd'hui	p 32
1-2-2.1	: La population accueillie : données statistiques	p 32
1-2-2.2	: L'organisation du travail	p 34
1-2-2.2.1	: Les différents métiers	p 34
1-2-2.2.2	: L'intérêt et les limites de la diversité des métiers	p 36
1-2-2.2.3	: Le personnel d'encadrement et l'organisation hiérarchique	p 37
1-2-2.2.4	: Les activités de soutien	p 40
1-2-3	: Le contexte du CAT	p 43
1-2-3.1	: Un espace social en évolution	p 43
1-2-3.2	: Une équipe en quête de repères	p 45

2 L'insertion socioprofessionnelle : repenser l'approche globale p 46

2-1	: Le travail protégé	p 46
2-1-1	: Le travail : facteur d'identité et d'intégration sociale	p 46
2-1-2	: Le travailleur handicapé au CAT : un statut particulier, les dangers de la stigmatisation	p 48
2-1-3	: L'insertion en milieu ordinaire : une tension positive, un partenariat indispensable	p 50
2-2	: Le besoin d'autonomie des travailleurs handicapés	p 54
2-2-1	: Une demande ambiguë, les dangers de la simplification	p 54
2-2-2	: Le projet individualisé, une approche nécessaire	p 56

3	Repenser le CAT comme espace d'insertion	p 60
3-1	: L'évolution de la réglementation : une volonté affirmée de replacer l'utilisateur au cœur du dispositif	p 60
3-2	: Mobiliser l'équipe	p 61
3-2-1	: La compréhension des enjeux : de la prise en charge à l'accompagnement	p 62
3-2-1.1	: La formation	p 63
3-2-1.2	: Sortir de la routine : restaurer la communication	p 64
3-2-2	: S'ouvrir aux partenaires, travailler en réseau	p 66
3-3	: Adapter et renouveler le cadre	p 70
3-3-1	: Le projet d'établissement	p 70
3-3-2	: Le projet pédagogique, la rémunération des travailleurs handicapés	p 72
3-3-3	: Le règlement de fonctionnement	p 74
3-4	: La place de l'utilisateur	p 76
3-4-1	: Associer les familles	p 76
3-4-2	: Le comité de participation	p 78
3-5	: L'évaluation	p 79
	CONCLUSION	p 81
	Bibliographie	p 83
	Annexes	
N° 1	: Organigramme de l'association l'Arche	p 86
N° 2	: Fiche de notation des travailleurs handicapés	p 87
N° 3	: Règlement intérieur à l'usage des travailleurs handicapés	p 88

LISTE DES ABREVIATIONS

AAH	Allocation aux adultes Handicapés
AGEFIPH	Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées
ANPE	Agence Nationale pour l'Emploi
APCO	Association de Prospection et de Coordination des travaux pour les handicapés de l'Oise
BAPC	Budget Annexe de Production et de Commercialisation
BPAS	Budget Principal d'Action Sociale
CAF	Caisse d'Allocations Familiales
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CES	Contrat Emploi Solidarité
CDOI	Commission Départementale pour l'Orientation des Infirmes
CGPME	Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises
CNAM	Conservatoire National des Arts et Métiers
COTOREP	Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel
CTNERHI	Centre Technique National d'Etudes et de Recherches sur les Handicaps et Inadaptations
DDASS	Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales
DDTEFP	Direction Départementale du Travail Et de la Formation Professionnelle
EPSR	Equipe de Préparation et de Suite du Reclassement
ETP	Equivalent Temps Plein
IME	Institut Médico-Educatif
IMPRO	Institut Médico-Professionnel
MAS	Maison d'Accueil Spécialisé
MEDEF	Mouvement Des Entreprises de France
OIT	Organisation Internationale du Travail
PDITH	Programme Départemental d'Insertion Professionnel des Travailleurs Handicapés
SMIC	Salaire Minimum Interprofessionnel de Croissance

URIOPPS Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés
 Sanitaires et Sociaux

VIH Virus d'Immunodéficience Humaine

INTRODUCTION :

Dans un contexte de rénovation du cadre législatif de l'action sociale et médico-sociale dont l'une des orientations principales vise à affirmer et promouvoir le droit des usagers au sein des établissements médico-sociaux, il importe dans le cadre du Centre d'Aide par le Travail (CAT) de l'Arche, que je dirige depuis 1996, de rendre effective cette orientation en redéfinissant les propositions de participation des usagers aux décisions et propositions qui les concernent.

Créé en 1964, à l'initiative d'un jeune docteur en philosophie, spécialiste d'Aristote, M. Jean Vanier, l'association l'Arche, gestionnaire de l'établissement, se veut porteuse de valeurs humanistes qui prônent le respect de certains droits fondamentaux pour toutes personnes et notamment la personne handicapée.

Cette position militante, que nous développerons par la suite, est le reflet d'un constat d'exclusion et de rejet fait par les fondateurs de l'Arche dans le contexte des années 60. En effet, en cette période en France, se faisait cruellement ressentir le manque de structures médico-sociales pour les personnes adultes handicapées qui échouaient, alors, en masse, dans les grands centres asilaires psychiatriques. Cet élan fondateur, inspiré par des personnes porteuses des valeurs de l'humanisme chrétien, hérité d'une époque aux aspirations communautaires et antipsychiatriques, mais aussi, où le pouvoir politique recherchait avec le monde associatif des solutions, alors novatrices, pour l'intégration des personnes handicapées, reste prégnant au sein de l'établissement. Cependant, il ne peut aujourd'hui suffire à orienter la marche du CAT. L'évolution de la société ainsi que la demande des bénéficiaires et de leurs familles ont profondément modifié les objectifs initiaux.

Edifié au départ comme une structure alternative à l'hospitalisation en milieu psychiatrique, le CAT de l'Arche proposait des activités à caractère essentiellement artisanal reléguant au second plan les notions de productivité et rentabilité. Le travail était abordé sur un mode purement pédagogique voire

thérapeutique. A partir des années 80, sous l'effet des orientations des politiques sociales, notamment dans leurs aspects financiers, mais aussi du contexte économique général, une lente réorientation s'est produite vers des activités professionnelles à forte valeur ajoutée, comme la sous traitance industrielle ou l'entretien des espaces verts, qui sont devenues prépondérantes pour l'équilibre financier et la survie de l'établissement. Cette lente évolution se traduit aussi par un changement de culture, tant chez le personnel d'encadrement que chez les travailleurs handicapés, accordant une place croissante à la dimension « entreprise » du CAT. Enfin un rajeunissement important de la population accueillie, lié au départ depuis cinq ans d'un tiers de l'effectif vers un autre CAT pour des raisons géographiques et à son renouvellement par des jeunes majoritairement issus d'instituts médico-professionnels (IMPRO), pose comme nécessité de redéfinir les objectifs du CAT à l'égard des travailleurs handicapés qu'il accueille.

La mise au travail dans un établissement de travail protégé, comme le CAT, loin de constituer un but ou un tout, ne vaut que si elle s'intègre dans un objectif plus large d'insertion sociale. Ce principe ainsi posé, il convient d'analyser comment « l'espace » CAT dans sa structure d'entreprise sociale ordonne son organisation selon les principes de la citoyenneté. Il ne s'agit pas de rechercher « des moyens d'un apprentissage de la normalité qui va, dans certaines situations, aboutir à la négation du handicap »¹, mais bien d'entreprendre une approche qui, sans nier les difficultés et limites des travailleurs handicapés, va chercher à repositionner l'action médico-sociale sur une base contractuelle. Nous nous efforcerons donc de démontrer comment les liens du travail, même dans un établissement de travail protégé, peuvent conduire à développer l'autonomie sociale.

Dans une première partie, nous nous attacherons à décrire et analyser la réglementation sous jacente à la mission des CAT en mettant en relief l'évolution des concepts socio-politiques qui en fondent l'assise. Nous aurons soin aussi, de présenter le CAT de l'Arche dans sa forme actuelle mais aussi

¹ DEMONET Roland, MOREAU de BELLAING Louis – *Déconstruire le handicap* – Editions du CTNERHI – Paris – 2000 – p.200

l'histoire de l'association ainsi que ses orientations majeures par rapport à l'accompagnement de la personne handicapée mentale.

Dans une seconde partie nous traiterons de la mise en oeuvre de l'insertion socioprofessionnelle par l'approche globale en identifiant l'apport du travail comme vecteur d'insertion et ce, même en milieu protégé.

Enfin dans une troisième et ultime partie, nous décrirons l'ensemble des opérations qui visent à repenser l'espace CAT comme lieu de participation des usagers aux décisions et mesures les concernant.

Repenser le CAT, non pas comme lieu d'exclusion, réceptacle d'une catégorie de citoyens et d'individus traités à part du fait de leur handicap, mais comme lieu possible d'expression de la citoyenneté, telle est mon ambition première comme directeur du CAT de l'Arche. « Si nous pensons que c'est par l'intermédiaire de la citoyenneté que la démocratie est un système en marche »² alors il importe avant tout d'en privilégier l'expression, et de situer l'utilisateur de l'établissement médico-social comme sujet et acteur principal de tous projets le concernant.

Cependant, comme l'affirme Jean René Loubat, « concernant le secteur social et médico-social, l'insertion sociale représente bien plus souvent une finalité qu'un service effectif »³ ; il convient donc de savoir rester modeste : l'action proposée cherche avant tout à éprouver de nouvelles expériences qui visent à favoriser l'insertion, et ne prétend pas proposer un modèle universel.

² Ibid., p.23

³ LOUBAT Jean-René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p. 91

1 Le CAT : Une mission au service de l'insertion des travailleurs handicapés.

1-1 : Une politique d'insertion réglementée

1-1-1 : L'évolution des concepts, de la discrimination à la non-discrimination.

L'évolution et l'élaboration des politiques d'insertion concernant les personnes handicapées s'inscrivent dans un lent processus historique qui renvoie à la représentation sociale de la personne handicapée au sein de notre société. Avant de décrire l'ensemble des dispositifs administratifs et juridiques qui encadrent la mission d'un CAT, il convient d'approcher les concepts qui en constituent l'arrière plan.

Mon ambition n'est pas de rédiger une histoire du handicap et de l'infirmité à travers les âges⁴ mais simplement d'indiquer comment, notamment, au cours du siècle dernier, ont pu s'élaborer les concepts qui d'une logique d'assistance ont évolué vers une logique de solidarité. Cette approche se veut schématique et simplificatrice et renvoie à une représentation linéaire de l'histoire qui ne saurait pleinement satisfaire le spécialiste.

Le XIX ème siècle et le début du XX ème siècle sont essentiellement dominés par la notion d'irréductibilité. L'invalidé, l'infirme est incapable de travailler, de subvenir à sa subsistance. Il présente un danger pour l'équilibre social, il peut occasionner des désordres. De ce fait, il importe de l'assister en prenant des mesures de lutte contre la pauvreté. Nous pouvons mentionner pour illustrer cette approche la loi du 14 juillet 1905 d'assistance aux vieillards sans ressources, aux infirmes et aux incurables⁵.

⁴ A propos d'histoire, cf. STIKER Henri-Jacques, *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod, 1997

⁵ cf. THEVENET Amédée, *L'aide sociale aujourd'hui* (1971), Paris, Editions ESF, 13 ème édition actualisée, 1999, p.25

Après la première guerre mondiale et son cortège de mutilés de guerre, mais aussi grâce aux mesures prises pour les accidentés du travail, se fait jour la notion de réductibilité qui vise à développer les capacités restantes chez l'individu altéré par un handicap. De la simple assistance, nous passons à une logique d'insertion notamment par le maintien d'activités professionnelles adaptées. C'est l'ère de la réadaptation : « pour reclasser, il faut rééduquer ; pour rééduquer, il faut réadapter (le corps et ses organes, l'intellect et les gestes) ». ⁶

Enfin, depuis la période qui débute après la seconde guerre mondiale, marquée par l'émergence de l'Etat providence et de la solidarité nationale, nous entrons dans une logique de non-discrimination qui s'appuie sur la notion de compétence. Intégrer, donner une place à part entière au sein de la société devient une priorité et se traduira juridiquement par de nouvelles dispositions dont la plus marquante reste certainement la loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées, mais nous y reviendrons ultérieurement.

L'apparition du principe de la non-discrimination est le fruit d'un processus historique lent qui trouve ses racines dans les confins et les soubresauts de l'histoire de l'humanité mais qui fut certainement accéléré dans notre pays par la montée en puissance au cours des cinquante dernières années du mouvement associatif. Il reste, certes, beaucoup de chemin à parcourir avant que ne soit acté définitivement ce principe pour les personnes handicapées mentales de notre pays mais c'est bien dans cette orientation qu'il importe de situer la mission des CAT.

Parallèlement à cette position, il est important, toutefois, de garder à l'esprit que ce principe de la non-discrimination a pris la forme pour les personnes handicapées mentales d'une discrimination positive. Le CAT comme établissement médico-social relève explicitement de ce modèle. Michel Chauvière dans la revue *Esprit* n°259 de décembre 1999⁷ définit ainsi la discrimination positive : « La loi cherche à faire recoller au peloton des groupes

⁶ STIKER Henri-Jacques, *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod, 1997, p. 132

⁷ Op. cit., p.10

de populations que, pour ce faire, on fixe dans la différence : c'est la logique des cibles. Désigner pour mieux intégrer, c'est le détour du social, quand l'école est censée parvenir au même résultat de manière beaucoup plus directe. (...) L'intégration implique d'accepter l'inégalité pour pouvoir la dépasser. » Le dilemme ainsi créé porte en germe le risque de la stigmatisation des bénéficiaires de l'aide sociale en général et des usagers des CAT en particulier. Intégrer cet élément dans toute démarche de projet permet de mieux apprécier et évaluer la portée de son action.

1-1-2 : Définition du CAT par le cadre juridique et réglementaire :

Après avoir abordé les concepts socio-politiques sous jacents au système juridique qui régit l'existence du travail protégé en CAT, nous pouvons nous arrêter sur les principaux textes qui les définissent précisément. Il ne s'agit pas ici de proposer un catalogue exhaustif de l'ensemble des lois et règlements qui structurent la politique sociale en faveur des personnes handicapées mais bien de nous arrêter sur quelques textes « piliers » qui constituent une référence permanente pour le directeur d'un CAT.

1-1-2.1 : La loi du 23 novembre 1957 sur le reclassement des travailleurs handicapés :

Cette loi fait suite d'une certaine manière à la loi précitée du 14 juillet 1905 en proposant qu'un certain nombre de bénéficiaires de cette dernière puissent s'associer et participer à l'effort de reconstruction nationale. Elle fait suite à une recommandation de l'Office International du Travail (OIT) de 1955 qui recommande la réadaptation professionnelle des invalides. Elle apporte dans son article premier une définition légale de la personne handicapée : « toute personne dont les possibilités d'acquérir ou de conserver un emploi sont effectivement réduites par la suite d'une insuffisance ou d'une diminution de capacités physiques ou mentales. » Elle reconnaît par ailleurs l'existence du travail protégé et instaure une obligation d'emploi des travailleurs

handicapés en milieu ordinaire de 10% pour les entreprises d'au moins dix salariés. Enfin elle crée les Commissions Départementales d'Orientation des Infirmes (CDOI) ancêtres des Commissions Techniques d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP).

Malgré son ancienneté, il me semble important de mentionner cette loi qui à bien des égards apporte les fondations des politiques de ré-insertion professionnelle en faveur des travailleurs handicapés soit dans le secteur protégé, soit en milieu ordinaire.

1-1-2.2 : La loi 75 - 534, du 30 juin 1975, d'orientation en faveur des personnes handicapées :

Cette loi constitue certainement un tournant majeur dans la politique sociale en faveur des personnes handicapées en établissant que désormais : « La prévention et le dépistage des handicaps, les soins, l'éducation, la formation et l'orientation professionnelle, l'emploi, la garantie d'un minimum de ressources, l'intégration sociale et l'accès aux sports et aux loisirs (...) constituent une obligation nationale »⁸.

Très largement inspirée par un rapport⁹ au Premier ministre de François Bloch-Lainé, alors inspecteur général des finances, en 1967, cette loi est fondée essentiellement sur la notion d'intégration en proposant un certain nombre de mesures concrètes en faveur des personnes handicapées. Ainsi sont créées les COTOREP qui, dotées d'un pouvoir décisionnel, ont compétence « pour examiner la situation de l'ensemble des adultes handicapés, dans toutes ses dimensions : emploi, formation professionnelle, orientation, placement, aides financières et sociales... »¹⁰ (cf. Art L 243-1 du code de l'action sociale et des familles). Cette loi prévoit en outre que soit attribuée à tout travailleur handicapé une garantie de ressource et ouvre la possibilité du versement de l'allocation aux adultes handicapés (AAH).

⁸ Loi n° 75-534, article premier

⁹ *Etude du problème général de l'inadaptation des personnes handicapées*, rapport présenté par F. BLOCH-LAINÉ au Premier ministre, décembre 1967

¹⁰ POUPEE-FONTAINE D., ZRIBI G., *Dictionnaire du handicap*, Rennes, éditions ENSP, 2^{ème} édition, 2000, p.94

De nombreuses autres mesures sont prévues par cette loi, notamment pour les enfants, mais je limiterai mon propos à celles qui concernent plus spécifiquement l'usager d'un CAT.

L'inscription de cette loi, pour ce qui concerne la définition des CAT dans le code de l'action sociale et des familles, se résume ainsi dans l'article L 344 - 2 : « Les centres d'aide par le travail, comportant ou non un foyer d'hébergement, offrent aux adolescents et adultes handicapés qui ne peuvent, momentanément ou durablement, travailler ni dans les entreprises ordinaires ni dans un atelier protégé ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile ni exercer une activité professionnelle indépendante, des possibilités d'activités diverses à caractère professionnel, un soutien médico-social et éducatif et un milieu de vie favorisant leur épanouissement personnel et leur intégration sociale. » Ainsi cette définition oriente t'elle globalement l'action d'un CAT en précisant les axes des actions à mettre en œuvre dans le but de concourir à l'épanouissement et à l'intégration sociale des personnes handicapées.

Les CAT créés par le décret du 2 septembre 1954 se voient ainsi, une vingtaine d'année plus tard, confirmés et encouragés à se développer, car ils deviennent des structures essentielles pour la mise en œuvre de certains aspects de la loi n° 75-534.

1-1-2.3 : La loi 75 – 535, du 30 juin 1975, relative aux institutions sociales et médico-sociales :

Cette loi, adoptée par l'assemblée nationale le même jour que celle précédemment citée, apporte au secteur social une assise juridique qui garantit l'investissement de la puissance publique et une rationalisation des dispositifs basés essentiellement sur la logique institutionnelle. Ainsi, pour ce qui nous intéresse, cette loi précise t'elle dans son article premier que « Sont des institutions sociales et médico-sociales au sens de la présente loi tous les organismes publics ou privés qui, à titre principal et d'une manière permanente (...) assurent (...) l'adaptation ou la réinsertion sociale et professionnelle, l'aide

par le travail ou l'insertion par l'activité économique, au bénéfice des personnes handicapées ou inadaptées »¹¹.

Ainsi, cette loi vient-elle renforcer et compléter la loi n° 75-534 en permettant, notamment, aux CAT de bénéficier du fondement légal et institutionnel nécessaire à leurs missions.

Cette loi, si elle permet dans un premier temps que se structure et se rationalise le secteur social, créé en majorité, rappelons-le, par l'action militante d'associations désirant suppléer aux insuffisances des pouvoirs publics au lendemain de la seconde guerre mondiale, mérite aujourd'hui d'évoluer afin que soit mieux considérée aux seins des établissements médico-sociaux la place des usagers.

Pour les personnes handicapées, il est évident qu'une meilleure prise en charge, une plus grande technicité permettant un accompagnement adapté ainsi qu'une plus grande solidarité ont pu se développer sur la base de ces deux textes. Mais une approche institutionnelle globale ne peut aujourd'hui suffire à garantir l'exercice d'une pleine citoyenneté aux personnes bénéficiant de dispositifs particuliers du fait de leur inadaptation. Un projet de loi visant à rénover l'action sociale et médico-sociale est donc actuellement en cours d'examen par le parlement qui devrait susciter une nouvelle approche du travail social et une nouvelle conception de la place de l'usager. Nous y reviendrons ultérieurement car ces nouvelles mesures sont à la base de l'action entreprise au sein du CAT que je dirige.

1-1-2.4 : La circulaire 60 AS du 8/12/1978 relative aux centres d'aide par le travail :

Ce texte, malgré son ancienneté, a le mérite essentiel, de déterminer quelle est la vocation d'un CAT en établissant les deux missions principales qui doivent orienter la direction de ces établissements. Cette double finalité apparaît ainsi : « faire accéder, grâce à une structure et des conditions de

¹¹ Loi n° 75-535 du 30 juin 1975, article 1^{er}.

travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire de production ou en ateliers protégés ; permettre à celles d'entre ces personnes qui ont manifesté par la suite des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé »¹².

Véritable guide à l'usage des directeurs et des équipes d'encadrement, ce texte décrit par le menu quelles sont les spécificités et originalités des CAT comme établissements à la frontière de l'économique et du social. Ainsi sont présentés deux extrêmes à proscrire :

- L'un purement productiviste qui laisserait de côté le nécessaire accompagnement éducatif et pédagogique des travailleurs handicapés au profit d'une quête de rentabilité qui n'hésiterait pas à instrumentaliser les politiques d'aide sociale au service d'une certaine forme de lucrativité.
- L'autre, purement occupationnel, qui laisserait à la marge les impératifs d'intégration sociale et professionnelle qui découlent de l'activité productive, qui confère au travailleur handicapé des revenus et une plus grande dignité dans sa capacité à participer à l'effort économique.

Il est indéniable que chaque CAT est confronté à cette tension et que le juste équilibre entre l'activité économique et l'accompagnement médico-social relève du numéro d'équilibriste permanent. Pourtant, cette tension, voire cette contradiction constituent, selon moi, l'essence même de la vocation du CAT.

En effet, je reste convaincu que cette double polarité offre au travailleur handicapé la possibilité de bénéficier des soutiens nécessaires à son épanouissement.

Ainsi, précise la circulaire, outre l'activité professionnelle, le CAT doit-il offrir aux travailleurs handicapés des activités de soutien. Ces activités se déclinent en deux types :

¹² Circulaire n°60 AS du 8/12/1978, Titre Ier, Généralités, alinéa 110.

- Les soutiens de premier type : ils « concourent à la mise au travail et à mettre le travailleur handicapé à même d'exprimer de la manière la plus profitable pour lui sa faculté de travailler : formation, préparation au travail, recyclage, éducation gestuelle, encadrement technico-éducatif permanent, etc.... Ils peuvent être, selon les cas, social, éducatif, médical, psychologique »¹³.
- Les soutiens de second type : il s'agit « d'activités extra-professionnelles ; il peut s'agir d'organisation de loisirs, d'activités sportives, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne etc... »¹⁴.

Ainsi à la lecture de cette circulaire apparaît le caractère unique et original du CAT comme lieu de rencontre de deux logiques qui se veulent complémentaires pour le plus grand profit des travailleurs handicapés. Celle issue de l'accompagnement médico-social, fortement orientée par l'élaboration de projets et de suivis individualisés, qui s'adapte et répond aux besoins spécifiques de chacun, et celle issue de la réalité d'entreprise, qui s'intéresse à l'action collective organisée à partir d'impératifs techniques et économiques. Tenter de rendre convergentes ces deux logiques constitue l'originalité même des CAT et leur principal défi.

1-1-2.5 : La loi n° 85 - 517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des personnes handicapées :

Dernier grand texte concernant l'insertion professionnelle des personnes handicapées, cette loi a pour principale disposition d'imposer à tout employeur occupant au moins vingt salariés d'employer des travailleurs handicapés dans la limite de 6% de l'effectif total. « La loi de 1987 fond en un seul les précédents textes relatifs à l'emploi des handicapés, à savoir les législations de 1924, 1957, et de 1975 »¹⁵.

¹³ Circulaire 60 AS du 8/12/1978, Titre Ier, Généralités, alinéa 121-2.

¹⁴ Idem, alinéa 121-1.

¹⁵ BLANC Alain, *Les handicapés au travail*, Paris, Dunod, 1999, p.84.

Si l'employeur ne compte pas dans son effectif les 6% de travailleurs handicapés qui lui sont imposés par la loi, il peut s'acquitter partiellement ou totalement de cette obligation de trois manières différentes :

- Passer avec des ateliers protégés, des centres de distribution de travail à domicile ou des CAT des contrats de sous traitance, de prestations de service ou de fournitures (cf. Art. L 323 - 8 du Code du Travail).
- Faire appliquer un accord de branche, d'entreprise ou d'établissement qui offre la possibilité de mettre en œuvre au moins deux des orientations suivantes en faveur des travailleurs handicapés : plan d'embauche en milieu ordinaire de travail, plan d'insertion et de formation, plan d'adaptation aux mutations technologiques, plan de maintien dans l'entreprise en cas de licenciement (cf. Art. L 323-8-1 du Code du Travail).
- Verser à l'Association de Gestion du Fonds pour l'Insertion Professionnelle des Personnes Handicapées (AGEFIPH) une contribution annuelle proportionnelle au quota du nombre de postes non attribués aux travailleurs handicapés (cf. Art. L 323-8-2 du Code du Travail).

Cette loi intéresse donc directement les CAT dans certaines de ces dispositions, notamment celles qui encouragent les entreprises qui ne remplissent pas l'obligation d'emploi à s'adresser aux établissements de travail protégés pour différents travaux afin de s'exonérer en partie de la contribution à l'AGEFIPH.

1-1-3 : Les travailleurs handicapés :

1-1-3.1 : Le handicap : un mot en quête de sens

S'il est un mot impossible à définir c'est bien le terme « handicap ». Du point de vue de la sémantique, il s'agit d'un terme d'origine anglo-saxonne qui signifie littéralement « main dans le chapeau » (« hand in cap »). Désignant

certainement à l'origine un jeu de hasard qui consistait à utiliser un chapeau pour réaliser un tirage au sort, ce terme a ensuite été repris par le monde hippique pour désigner un désavantage sous la forme d'un poids ou d'une distance supplémentaire imposée à un cheval trop performant dans le but d'égaliser les chances de l'ensemble des participants.

L'utilisation de ce terme en France est récente puisqu'il en est fait mention pour la première fois dans un texte législatif dans la loi du 23 novembre 1957 (« les handicapés »). Se banalisant depuis lors, ce mot remplace les termes d'« invalides » ou d'« infirmes » trop marqués certainement par leurs préfixes privatifs qui peuvent suggérer une position d'infériorité. Le glissement sémantique que l'on constate avec l'évolution de l'utilisation du terme « handicap » est intéressant à relever : d'un désavantage destiné à l'un pour égaliser les chances de tous ne subsiste que l'idée du seul désavantage individuel.

Ainsi le terme « handicap » doit-il être utilisé comme un mot générique qui tente de contenir et de regrouper un ensemble de spécificités médicales, génétiques, sensorielles, accidentelles, intellectuelles, physiques, sociales qui d'une manière ou d'une autre concernent ceux que l'on appelle les handicapés, les empêchant d'être pleinement ce qu'ils auraient pu être d'une manière supposée. Il est indéniable que, généralement, ce terme est perçu très négativement par ceux auquel il s'applique, tant il véhicule l'idée de particularismes individuels qui d'une certaine manière les situent hors du champ de la normalité. Nous pouvons ici où là croiser des témoignages d'hommes et de femmes handicapés qui à force de courage et de dépassement ont pu accéder malgré et parfois grâce à leur handicap à une pleine réalisation d'eux-mêmes, mais ces témoins de l'espérance ne peuvent nous faire oublier le combat difficile que représente la vie de toute personne handicapée.

La notion de handicap reste donc polymorphe, hétérogène ne pouvant être contenue en un seul mot. Ainsi avec l'évolution des concepts sociaux et sociologiques nous pouvons d'une certaine manière retracer le parcours de nos représentations du handicap par cette formule de Henri Jacques Stiker : « S'il y a aujourd'hui des « handicapés », c'est que certaines identités passées ont

disparu, ou qu'elles sont devenues minoritaires. La remarque est aussi importante que banale. Socialement parlant (...) les personnes handicapées ne sont plus des pauvres et des mendiants, des fous et des idiots, des débiles et des inadaptés, encore moins des maléfices et des possédés, pas davantage des monstres ou des bouffons. Ils sont précisément des « handicapés » »¹⁶.

1-1-3.2 : La classification internationale des handicaps :

La Classification Internationale des Handicaps adoptée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) en 1980 à la suite des travaux du professeur Philip Wood, de l'université de Manchester, marque un tournant dans la prise en compte des besoins des personnes handicapées. En effet, elle induit notamment que « la personne handicapée aujourd'hui est celle qui subit un inconvénient social à la suite d'un déficit somatique, intellectuel ou psychique »¹⁷.

L'originalité de ce document tient au trois niveaux d'analyse qu'il développe en fonction des conséquences observables. Voici comment se distinguent ces trois notions :

- La déficience : elle « correspond à toute perte de substance ou altération d'une fonction ou d'une structure psychologique, physiologique ou anatomique »¹⁸
- L'incapacité : elle « correspond à toute réduction (résultant d'une déficience) partielle ou totale de la capacité d'accomplir une activité d'une façon, ou dans des limites considérées comme normales pour un être humain »¹⁹
- Le désavantage : « (...) le désavantage social d'un individu est le préjudice qui résulte de sa déficience ou de son incapacité et qui limite ou interdit l'accomplissement d'un rôle considéré

¹⁶ STIKER Henri-Jacques, *Pour le débat démocratique : la question du handicap*, Paris, éditions du CTNERHI, 2000, p.68

¹⁷ Ibid., p.68

¹⁸ *Classification internationale des handicaps*, CTNERHI – INSERM, Evry, Diffusion P.U.F, 1998 p.43

comme normal compte tenu de l'âge, du sexe et des facteurs socio-culturels. »²⁰

Cet outil, très largement inspiré par une approche médicale du handicap, ouvre cependant la voie au principe de la participation sociale. Conçue au départ comme un outil de recherche et d'étude sur l'évaluation des conséquences du handicap, comme un moyen d'analyse statistique et pédagogique, cette classification a très largement inspiré les politiques sociales. Elle renforce le principe de la non-discrimination en favorisant les processus de compensation inscrits dans une logique de discrimination positive.

Une version révisée de cette classification a été adoptée le 21 mai 2001. Elle propose une approche plus globale des facteurs environnementaux (la famille, les amis, les transports, lois et réglementations médico-sociales...). Il est aujourd'hui trop tôt pour anticiper les répercussions de ce nouveau document sur les politiques et les pratiques professionnelles médico-sociales, mais il semble très clair que les notions de participation sociale et d'activité des personnes handicapées se verront renforcées.

L'on peut bien sûr critiquer ces démarches qui visent à classer les êtres humains aux moyens de grilles, aussi élaborées soient-elles, mais il demeure que pour un directeur d'établissement elles ont valeur de balises qui structurent une démarche évaluative. C'est ainsi que pour ma part je les inscris comme référence méthodologique au service de l'accompagnement des travailleurs handicapés.

1-1-3.3 : L'évolution de la demande

L'évolution de l'environnement au niveau des concepts des politiques sociales, des représentations sociologiques, des modèles d'accompagnements éducatifs et pédagogiques a inscrit la prise en compte de la demande des travailleurs handicapés comme l'un des axes essentiels du projet qui leur est proposé au sein des établissements médico-sociaux. Ainsi, il est nécessaire

¹⁹ Ibid.p 135

²⁰ Ibid., p.179

aujourd'hui de faire évoluer une certaine « culture » institutionnelle fermée vers une nouvelle dynamique qui laisse place à la notion de partenariat et de participation.

Grâce au développement des structures d'accompagnement médico-social qui peuvent être proposées aux personnes handicapées dès l'enfance ou l'adolescence, comme, par exemple, des Instituts Médico-Educatifs (IME), les structures et établissements pour adultes se voient dans la nécessité d'inscrire leur action dans une dynamique de projet à la fois social et éducatif. L'utilisateur ou le bénéficiaire se trouve de fait dans une position d'acteur essentiel qui déterminera le contenu de son projet. Celui-ci devra aussi se développer, bien entendu, en correspondance avec la commande sociale propre à la nature de chaque établissement.

Ainsi, il me semble clair aujourd'hui qu'une attente précise se développe chez les travailleurs handicapés en CAT, et notamment les plus jeunes, qui attendent de se voir considérer comme sujet de droit, capables d'exprimer des désirs et des revendications tant professionnelles que sociales. Cette position me semble beaucoup plus marquée chez ceux qui ont pu bénéficier d'un cursus pédagogique fortement orienté vers l'autonomisation et l'intégration sociale, comme nous pouvons le rencontrer, par exemple au sein des IMPRO. Cette position nouvelle mérite que soient élaborées des modalités d'accompagnement qui soutiennent, encouragent et cadrent les attentes ainsi exprimées.

Par l'usage de la mise en place de projets éducatifs, de procédures évaluatives, de repères contractuels individuels et collectifs, nous pouvons initier et accompagner cette dynamique particulière. Le CAT, comme structure positionnée à la frontière de l'économie et du social, se voit fortement interpellé dans sa mission intégrative.

Comme directeur, je défends le principe selon lequel l'intégration sociale et professionnelle doit être effective au sein même des murs de l'établissement pour qu'il n'oppose pas à un extérieur intégré un intérieur marginalisé voire stigmatisé.

1-1-4 : Le travail en CAT

1-1-4.1 : Le modèle de l'entreprise

L'exploitation des CAT en deux budgets distincts offre la possibilité de faire référence au modèle de l'entreprise dans certains de ses aspects.

Ces deux budgets sont, d'une part, le Budget Principal d'Activité Social (BPAS) financé par l'aide sociale de l'Etat qui prend en charge l'activité sociale et, d'autre part, le Budget Annexe de Production et Commercialisation (BAPC) qui couvre l'ensemble des charges et des produits directement entraînés par les activités de production et de commercialisation.

Voici comment se distinguent ces deux budgets :

Le BPAS :

« Ces charges comprennent notamment :

- Le coût du soutien médico-social et éducatif de la personne handicapée dans son activité à caractère professionnel (dépenses de personnel d'encadrement des activités de production et de personnel assurant la prise en charge médico-sociale)
- Les frais de transport collectif
- La part résultant de la ventilation des charges communes aux deux budgets (...)

Ces produits comprennent notamment :

- La DGF (dotation globale de financement) financée par les crédits d'aide sociale (...), versée par la DDASS. »²¹

²¹in Revue INFODAS n°69, février 2000, ministère de l'emploi et de la solidarité, p.44

CAT de l'Arche en 2000 : BPAS

	En Francs	En Euros
Total des charges (%des charges de personnel)	8 787 200 F (70 %)	1 339 600 €
Total des produits (dont DGF)	8 811 110 F (7 575 394 F)	1 343 245 €
DGF / travailleur handicapé	64 198 F	9 786.92 €
Résultat	23 910 F	3 645 €

Le BAPC :

Ces charges comprennent :

- « La rémunération des personnes handicapées et les charges sociales et fiscales afférentes
- Le coût d'achat des matières premières destinées à la production
- Les dotations aux comptes d'amortissement et de provision imputables à l'activité de production et de commercialisation
- La part résultant de la ventilation des charges communes aux deux budgets
- Le coût du personnel affecté à la production et la commercialisation

Ces produits comprennent notamment :

- L'intégralité des recettes dégagées par l'activité de production et de commercialisation
- Le complément de rémunération versé par la Direction Départementale du Travail et de la Formation Professionnelle (DDTEFP) (...)

Le CAT verse l'intégralité de la rémunération au travailleur handicapé = salaire direct à charge du CAT + complément de rémunération servi par l'Etat. »²²

²² Ibid. p.44

La distinction entre ces deux budgets marque bien la double nature du CAT à l'intersection de l'économique et du social. La cloison étanche qui les sépare marque, elle aussi, la frontière entre ce qui relève d'une part de l'accompagnement médico-social et d'autre part de l'activité de production. Cette césure, voulue par le législateur, me semble particulièrement pertinente dans le sens où elle isole les activités subventionnées par les fonds d'aide sociale des activités économiques auto-financées.

Cette prégnance budgétaire produit une certaine tension économique qui n'est pas sans rappeler le fonctionnement de l'entreprise.

La nécessité de présenter un BAPC en équilibre pose l'obligation de développer des activités rentables et de promouvoir une productivité suffisante et satisfaisante. Mettre en équation l'ensemble de ces paramètres permet d'introduire des modèles d'accompagnement pédagogiques qui s'inspirent très largement des rapports habituels du milieu ordinaire du travail. Loin de vouloir instrumentaliser la main d'œuvre handicapée au profit de la rentabilité et de l'utilité économique, comme cela a pu être dénoncé par certains auteurs²³, le modèle de l'entreprise doit permettre de favoriser la collaboration et la complémentarité d'un ensemble d'acteurs.

Ces acteurs très divers, qu'ils soient clients, fournisseurs, personnel d'encadrement et, bien sûr, travailleurs handicapés, se voient reliés par des nécessités professionnelles qui favorisent l'intégration sociale et économique.

La nécessaire recherche de l'équilibre budgétaire d'un CAT, non pas à des fins de lucrativité mais simplement dans le but de pérenniser l'activité professionnelle des travailleurs handicapés offre, selon moi, un certain nombre d'intérêts. Elle permet de relier la notion de rémunération à la réalisation d'un travail effectivement monnayable. La vérification de l'adage populaire « tout travail mérite salaire » contribue au respect du travailleur, quel qu'il soit. Elle repose sur la mutualisation des compétences et des capacités. La participation à un projet collectif permet de mettre en application une pédagogie de la participation et de la collaboration. Cette pédagogie nécessite l'élaboration d'un modèle d'organisation déterminé par une division des tâches, une répartition

²³ Nous pouvons rencontrer cette critique chez BLANC Alain, *Les handicapés au travail*, Paris, Dunod, 1999, chapitre 5, p.169 à 200

des rôles, un système d'autorité, un système de communication et un système de contribution / rémunération²⁴.

Reconnaître le travailleur handicapé comme acteur au sein de « l'entreprise CAT » c'est, bien sûr, le reconnaître sujet.

Le modèle de l'entreprise, compris dans le sens d'entreprendre ensemble la poursuite d'un projet, apporte au CAT une dynamique collective. Se confronter à des contraintes budgétaires, devoir s'harmoniser à la cohérence économique, permet d'intégrer des éléments de réalité tels qu'ils s'imposent à nos sociétés. Certes, les CAT disposent d'aides particulières qui ne sont pas transposables au milieu ordinaire de travail. Mais s'ils sont, de ce fait, en périphérie du système économique, ils n'en sont pas exclus et ils ont pour effet bénéfique de « rendre une réelle utilité sociale à ces travailleurs particuliers »²⁵ que sont les travailleurs handicapés.

1-1-4.2 : Le soutien socioprofessionnel

Conformément à la circulaire n°60 AS du 08/12/1978 doivent être proposées au sein du CAT, outre la mise au travail, des activités de soutien. La circulaire distingue deux types de soutien, comme nous l'avons déjà indiqué²⁶ : le soutien de premier type et le soutien de second type.

Ces dispositions particulières, et notamment les soutiens du second type, permettent qu'à côté du projet purement professionnel soient proposées des activités orientées vers l'insertion sociale. Indépendamment des acquis scolaires ou culturels que ces activités permettent de maintenir ou de favoriser, l'organisation d'activités de loisirs est l'occasion de participer à la vie de la cité. Cette espace particulier des activités de soutien offre aux travailleurs handicapés la possibilité d'exprimer et de réaliser un projet collectif en partie auto-géré, qui favorise l'expression de la citoyenneté.

²⁴ Sur l'étude des organisations, voir CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977

²⁵ VELCHE Dominique, « Une spécificité française, le milieu de travail protégé ? », in sous la direction de BLANC Alain et STIKER Henri-Jacques, *l'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, p.227.

1-2 : Présentation de l'établissement : le CAT de l'Arche

1-2-1 : L'association l'Arche

1-2-1.1 : Aux origines, une position militante et une aspiration communautaire

En 1963, le Père Thomas PHILIPPE, prêtre catholique et théologien dominicain, vient s'installer à Trosly Breuil, village situé à l'orée de la forêt de Compiègne dans l'Oise, afin de devenir l'aumônier d'un centre d'accueil, le Val Fleuri, pour une trentaine d'hommes handicapés. Ce centre a été créé en 1961 à l'initiative d'un industriel parisien, père de l'un des résidents, et d'un médecin psychiatre. Jean Vanier, docteur en philosophie, enseignant à l'université de Toronto au Canada, de passage en France, découvre, alors qu'il rend visite au Père Thomas, l'univers particulier des personnes handicapées mentales, ce qui bouleversera sa vie²⁷.

Rien, au départ, ne prédisposait Jean Vanier à consacrer sa vie à ces personnes. Fils de Georges Vanier, ambassadeur du Canada en France à la libération, puis gouverneur général du Canada, il avait au départ opté pour une carrière d'officier dans la marine avant de se tourner quelques années plus tard vers l'étude et l'enseignement de la philosophie d'Aristote.

Profondément touché par la souffrance et la soif de rencontre et d'amitié des hommes du Val Fleuri, à l'invitation du Père Thomas Philippe, il décide de créer, en août 1964, un foyer d'accueil, qu'il baptise « l'Arche ». Au sein de ce foyer, il commence à accueillir des personnes handicapées mentales en provenance de centres asilaires déshumanisés et à qui il offre, ce à quoi elles aspirent le plus, un « chez soi ». Il est rapidement rejoint par des amis et quelques professionnels ; l'Arche commence à se structurer sur cette idée simple, qui habite son fondateur, que tout homme a le droit de disposer d'un « chez soi » et d'appartenir à la communauté humaine pour y développer ses dons et sa richesse individuelle, quels que soient son histoire, son niveau

²⁶ Cf . infra p. 15 et 16

intellectuel, son origine sociale, ses convictions religieuses. Jean Vanier précise son inspiration ainsi : « L'Arche est née en 1964, pour accueillir des personnes exclues entre toutes, les personnes avec un handicap mental. Nous voulions leur donner un lieu d'intégration, une nouvelle famille, une communauté bien insérée dans la société. Qu'elles puissent ainsi s'épanouir et grandir comme personne et participer, selon leurs possibilités, à la vie sociale »²⁷.

Les possibilités d'accueil et de prise en charge des personnes handicapées mentales, en France, étaient à l'époque très réduites, et les pouvoirs publics, quelques mois après l'ouverture, acceptèrent de financer le fonctionnement de l'Arche. En mars 1965, le médecin psychiatre, président de l'association du foyer le Val Fleuri, propose à Jean Vanier d'en prendre la direction à la suite du départ du précédent directeur. De cette fusion naîtra l'association l'Arche.

L'association l'Arche s'est ensuite développée au niveau local, puis d'autres associations réunies en une fédération nationale se sont créées dans d'autres départements. Enfin au niveau international se sont créées sur ces modèles de foyers communautaires de nombreuses associations fédérées au sein de la fédération internationale de l'Arche. Cette fédération réunit aujourd'hui une centaine d'associations présentes sur les cinq continents dans une trentaine de pays différents. Au sein de cette fédération, environ 4 000 personnes handicapées mentales sont accueillies, ce qui, somme toute, reste modeste au regard d'autres associations nationales.

Après une quinzaine d'années, Jean Vanier décide de se retirer de la direction des établissements gérés par l'Association à Trosly Breuil pour se consacrer à diverses rencontres nationales et internationales et études sur les personnes handicapées.

Les valeurs qui accompagnent la fondation de cette association, bien qu'actualisées, tant l'environnement politique et social s'est modifié depuis 30 ans, restent très présentes dans la culture associative et continuent de jouer un

²⁷ Pour l'histoire et le fonctionnement de l'association l'Arche se rapporter à l'ouvrage De La SELLE Anne-Marie, MAURICE Antoinette, *Déracinement et enracinement des personnes handicapées*, Paris, édition du CTNERHI, 1986.

²⁸ VANIER Jean, *Découvrir l'appartenance*, Bâtir sans exclure, colloque des 30 ans de l'Arche, Paris, Fondation « les amis de l'Arche », 1995, p.83 à 99.

rôle de valeurs de référence. En 1993, une charte associative a été adoptée, par l'ensemble des associations gérant des communautés de l'Arche, qui précise les buts et les fondements éthiques de ces associations. Y sont mentionnés, notamment, un ensemble de droits fondamentaux comme le droit à la vie, aux soins, à un « chez soi », à l'éducation et au travail. Ainsi, comme directeur de CAT au sein de cette association, je dois intégrer dans toute démarche de projets ces aspects historiques et éthiques particuliers. Mais avant d'en décrire les résonances dans le fonctionnement du CAT, nous pouvons retracer l'histoire de cet établissement.

1-2-1.2 : Historique du CAT :

Dès 1964, il existait au sein même du foyer « le Val Fleuri » une proposition d'occupation durant 4 heures par jour pour des travaux de sous traitance (petits montages électriques) qui se déroulaient au sein même de la salle à manger du foyer. Il s'agissait d'une activité, qui intéressait les 34 hommes du foyer, abordée essentiellement sur un mode occupationnel.

En 1965, les ateliers s'installent dans les dépendances du foyer et des travaux de mosaïque sur bois et de maraîchage complètent la sous traitance. Commencent alors à se structurer de véritables règles de travail portant sur le respect des horaires et des exigences de production.

En 1967, le premier bâtiment indépendant est construit, donnant naissance ainsi au CAT. Grâce à ce nouveau local la sous traitance se développe.

En 1969, le CAT devient mixte, il accueille 46 hommes et 10 femmes qui, toutefois, travaillent dans des bâtiments distincts dans un village voisin. Les activités artisanales se développent. Sont créés un atelier de ferronnerie et un de poterie. De plus, une équipe de peinture en bâtiment est constituée et le « jardin décoratif », ancêtre du secteur d'entretien des espaces verts, apparaît.

En 1972, de nouveaux bâtiments sont réalisés, le CAT compte un effectif de 124 personnes et se structure en 5 secteurs différents :

- La sous traitance
- Le bâtiment
- L'artisanat

- Le jardin maraîcher
- Les espaces verts.

En 1973, le CAT compte 146 usagers et la mixité est réalisée au sein des ateliers.

En cette période apparaissent aussi les premières propositions d'activités de soutien de deuxième type : scolarité, cuisine, sport, équithérapie, séjours culturels.

Le CAT se dote alors d'une plus grande « culture » médico-sociale : projet institutionnel et pédagogique global, projets individuels, réunions institutionnelles, grilles d'évaluation et de rémunération pour les travailleurs handicapés, synthèses.

En 1975 est créé un « comité de participation » qui se voulait un lieu de concertation, de dialogue et de réflexion entre la direction et les chefs d'ateliers et des représentants élus des travailleurs handicapés.

En 1978 et 1982, de nouveaux locaux sont construits afin de proposer une meilleure organisation pour l'ensemble des secteurs. Les méthodes de travail bénéficient d'une meilleure structuration et cohérence. La dimension « entreprise » devient de plus en plus prégnante, de nouvelles contraintes budgétaires imposent une plus grande rationalisation du travail dans le but d'équilibrer le budget commercial. Une plus grande professionnalisation s'impose, les activités de sous traitance et de prestation de services se développent. Le CAT compte alors un effectif de 158 travailleurs handicapés.

En 1979, est créée une petite structure annexe qui a pour but d'accueillir 6 travailleurs vieillissants. En 1984, cette annexe évolue et accueille, outre les personnes vieillissantes, des personnes aux comportements instables ou psychotiques ne pouvant s'intégrer dans les ateliers du CAT. Cette même année disparaît le comité de participation dont la formule s'était quelque peu usée au fil du temps.

En 1986, le secteur du bâtiment est fermé suite au décès d'un moniteur et au départ consécutif du second moniteur.

En 1990, de nouveaux stocks et ateliers sont construits pour la sous traitance qui terminent d'achever l'essentiel de l'ensemble immobilier dont dispose le CAT aujourd'hui.

En 1992, notre association obtient que la section annexe du CAT, qui accueille alors pour des activités occupationnelles 40 usagers, soit transformée en atelier occupationnel. Ce nouvel établissement au sein de notre association, financé par l'aide sociale du conseil général, se détache alors du CAT.

Dans le même temps la DDASS accepte que le départ de ces personnes du CAT ne soit pas compensé par de nouveaux candidats, ce qui stabilise notre effectif à 118 travailleurs handicapés. En effet, les perspectives d'activité économiques n'étaient pas en correspondance avec l'effectif précédent.

En 1996, suite à l'ouverture d'un nouveau CAT à Compiègne nous négocions avec l'association promotrice de ce nouveau projet, l'accueil dans ce nouvel établissement de 35 de nos externes. De 1996 à 1999, nous réaccueillons 40 nouveaux usagers, externes pour la plupart, au sein de notre établissement qui nous obligent à réviser la plupart de nos pratiques éducatives et pédagogiques, ainsi que l'accompagnement social, afin d'adapter notre accompagnement aux problématiques particulières rencontrées avec ces jeunes adultes.

1-2-1.3 : La vision du travail à l'Arche

Le CAT de l'Arche dès son origine, à la charnière des années 60/70, s'inscrit historiquement dans une dynamique institutionnelle qui emprunte aux mouvements thérapeutiques d'alors et qui proposaient « une manière différente de penser les déviances par la critique des institutions (...) par un questionnement plus large des valeurs fondamentales de la société »²⁹. Cette référence aux théories institutionnelles du moment n'a jamais été délibérément exprimée par les fondateurs de l'Arche, mais leur démarche initiale s'inspire en partie de ces nouvelles approches. Les premiers écrits pédagogiques et institutionnels ne font qu'encourager « l'inéluctable ouverture des établissements »³⁰ si chère aux thérapeutes institutionnels qui développent alors leurs théories.

²⁹ JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, 1999, p.39

³⁰ Ibid. p.39

Une autre source fondamentale, qui marque dès sa fondation le CAT de l'Arche, est constituée par la référence à l'humanisme chrétien. Cet humanisme chrétien se voulait porteur d'une attitude sociale renouvelée vis-à-vis de la personne handicapée qui n'est pas sans rappeler la mystique franciscaine qui affirmait que « le pauvre devenait plus qu'un homme à secourir, il devenait un être de la plus haute dignité. »³¹

Enfin la troisième source d'inspiration fondamentale est celle qui pose le principe d'intégration comme premier des objectifs à poursuivre. Cette intégration nécessite que les personnes handicapées, alors perçues comme des exclus, puissent bénéficier d'un cadre de vie humanisé et sécurisant, d'où l'idée de créer de petits foyers communautaires insérés dans la cité où chacun puisse bénéficier d'un espace « familial ». Cette même approche pédagogique est proposée au sein du CAT qui constitue un bien et un outil collectif (encadrés et encadrants) confié à la responsabilité de tous.

La référence à ces valeurs fondatrices et militantes reste active, aujourd'hui, au sein du CAT.

Certes, l'usure du temps et d'autres réalités tangibles ont quelque peu émondé l'indispensable utopisme qui accompagne toute aventure humaine, mais la culture institutionnelle ne peut être occultée et écartée et doit être intégrée comme élément d'analyse pour toute démarche de projet.

Ainsi, à une dimension plutôt thérapeutique du travail (même si cette dimension ne peut être niée) se substitue une approche beaucoup plus sociale. De structure alternative à l'hospitalisation en psychiatrie, le CAT s'inscrit aujourd'hui totalement dans « l'espace » médico-social. Le travail n'est pas un but en soi, il n'est que le vecteur d'une intégration sociale et économique. Il a une valeur individuelle et collective. Ainsi, le CAT ne doit pas être perçu comme structure marginalisante et stigmatisante mais bien comme espace d'insertion, certes avec ses spécificités, mais devant s'inscrire dans un ensemble économique-administratif régulé et intégré.

³¹ STIKER Henri-Jacques, *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod, 1997, p.85

Cette vision interroge la place accordée à l'utilisateur et sa reconnaissance en tant que citoyen : « Reconnaître l'autre dans sa capacité à prendre la parole, c'est reconnaître qu'il est sujet parlant. Cette reconnaissance de la parole de l'autre interpelle immédiatement une autre dimension essentielle à toute relation ; notre capacité à écouter. Cette symétrie parole/écoute constitue sans doute le préalable à toute réciprocité. Cette évolution que nous pointons ici est donc tout à fait essentielle en ce qui concerne le droit des usagers. »³²

Comme directeur, c'est l'un des objectifs que je me propose de poursuivre, mais avant d'en développer les étapes, il est nécessaire de présenter l'établissement aujourd'hui.

1-2-2 : Le CAT aujourd'hui

1-2-2.1 : La population accueillie : données statistiques

Le CAT de l'Arche est autorisé et habilité pour l'accueil et l'accompagnement de 118 travailleurs handicapés. Ces personnes présentent, pour l'essentiel, des déficiences intellectuelles moyennes ou profondes sans troubles du comportement associés.

Typologie : données 2000

Nombre d'hommes : 82

Nombre de femmes : 36

Déficiences principales des Personnes accueillies	Nombre de personnes
- Retard mental léger	⇒ 24
- Retard mental moyen	⇒ 44
- Retard mental profond	⇒ 36
- Lésion cérébrale	⇒ 3

³² JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, 1999, p.39

- Autres	⇒ 2
- Trisomie 21	⇒ 9

Ages	Nombre de personnes
- inférieur à 25 ans	⇒ 23
- supérieur à 25 ans et inférieur à 45 ans	⇒ 44
- supérieur à 45 ans	⇒ 51

Age moyen = 39.71

Ancienneté dans l'établissement	Nombre de personnes
- inférieure ou égale à 5 ans	⇒ 36
- supérieure à 5 ans et inférieure à 15 ans	⇒ 14
- supérieure à 15 ans	⇒ 68

L'examen de ces données nous permet de dégager quelques enseignements. Tout d'abord nous constatons qu'environ 43 % des personnes accueillies présentent un handicap qui se manifeste par une déficience profonde et donc une adaptabilité professionnelle limitée. De plus, environ 43 % des personnes ont plus de 45 ans et 58 % ont une ancienneté dans l'établissement supérieure à 15 ans. De fait, schématiquement, la population accueillie se voit clivée en 2 catégories, d'une part, une population vieillissante, ancienne, au potentiel professionnel limité, et d'autre part, une population jeune, récente, aux possibilités plus grandes. Au passage, il est intéressant de noter que 30 % des personnes fréquentent le CAT depuis moins de 5 ans.

Environnement institutionnel et familial :

Nombre d'internes hébergés dans les foyers de l'association : 74

Nombre de personnes en placement familial : 2

Nombre d'externes : 42

Situation des externes :

- ⇒ vivent chez leurs parents : 27
- ⇒ relèvent d'un service de suite extérieur : 3 (dont 1 couple)
- ⇒ vivent en couple : 5 (dont 2 couples du C.A.T)
- ⇒ vivent en appartement : 5
- ⇒ sont hébergés par une structure extérieure : 2

Là encore, nous pouvons signaler que, schématiquement, les plus jeunes, accueillis récemment, aux potentiels plus développés, se retrouvent chez les externes et que la population interne, à quelques exceptions près, est plutôt vieillissante.

1-2-2.2 : L'organisation du travail

1-2-2.2.1 : Les différents métiers

Le CAT propose 4 activités principales qui constituent autant de secteurs :

La sous traitance industrielle :

Ce secteur, de par l'effectif des travailleurs handicapés qu'il accueille, 52 personnes, représente l'activité principale. Y sont réalisées, essentiellement, des activités de conditionnements manuels nécessitant peu de technicité. Il s'agit principalement de rationaliser un travail par la division des tâches et une progression à « la chaîne ». Les qualités essentielles de nos prestations tiennent à la rapidité d'exécution, au respect des délais et à la qualité finale du conditionnement. Ce secteur est alimenté par 2 clients principaux qui assurent chacun environ 30% du chiffre d'affaire et de l'activité. Le reste de l'activité est complété par, environ, une dizaine de clients de moindre importance, aux commandes plus ponctuelles. Economiquement, ce secteur est en équilibre, mais la dépendance aux donneurs d'ordre reste importante et les possibilités de développement restreintes compte tenu de l'employabilité limitée de la majorité des travailleurs handicapés. A cause d'un relatif éloignement géographique des centres de production locaux et de nos possibilités d'encadrement nous ne parvenons pas à proposer la mise à disposition d'équipes détachées.

L'entretien des espaces verts :

Ce secteur accueille 22 travailleurs handicapés répartis en 4 équipes. Il réalise l'entretien des espaces verts au profit d'entreprises, de collectivités et de particuliers. La technicité qui y est déployée nécessite un certain professionnalisme et donc un personnel formé et des compétences complémentaires. Economiquement, cette activité dégager de larges excédents et la demande reste importante.

Le maraîchage et l'horticulture :

Ce secteur de production propre accueille 20 travailleurs handicapés. Orientés vers l'agriculture biologique, nous cultivons une surface d'environ 2,5 hectares en pleine terre et environ 700 m² en serre. Nos produits sont destinés pour environ 2/3 de notre production à des particuliers qui achètent sur place ou que nous livrons, sur la base d'un système qui s'inspire d'un fonctionnement coopératif, et le 1/3 restant est écoulé par une grande surface locale. Les résultats économiques de ce secteur sont déficitaires mais dans une proportion limitée.

L'artisanat :

Pour cette production propre nous réalisons des articles de décoration et de vaisselle en poterie, ferronnerie et mosaïque auxquels s'ajoute une fabrication de savons artisanaux et de bougies en cire naturelle. Ce secteur accueille 20 travailleurs handicapés. Ces activités nécessitent la maîtrise d'une bonne technicité car les critères de qualité, d'esthétisme et d'originalité pour la commercialisation de nos produits sont prépondérants. Nous commercialisons nos produits au moyen d'une boutique dont nous disposons sur place, en organisant 8 expositions-vente par an dans différentes villes des régions alentours et grâce à des commerçants qui achètent nos produits pour les revendre à leur compte. Cette activité est, d'une manière récurrente, déficitaire compte tenu de nos coûts de fabrication et de nos charges commerciales. Cependant, étant donné l'intérêt pédagogique, et la valeur en terme d'image que nous procure cette fabrication, nous souhaitons maintenir cette production et l'équilibre des comptes est donc réalisé par les excédents d'autres secteurs, essentiellement, les espaces verts.

Les activités ménagères :

Cette activité, qui concerne 4 travailleurs handicapés, ne constitue pas en tant que tel un secteur. Il s'agit, en fait, d'une équipe qui travaille dans la lingerie de la Maison d'Accueil Spécialisée (MAS) gérée par l'association.

Répartition du chiffre d'affaire par activité au regard du nombre de travailleurs handicapés :

Secteurs de travail	Nombre de personnes Effectif ETP*	% du chiffre d'affaire (chiffre d'affaire 2000)
Sous traitance industrielle	51.2	27 % (111 729 €)
Espaces verts	22	35 % (144 831 €)
Jardin maraîcher	19.8	15 % (62 071 €)
Artisanat	20	21 % (86 899 €)
Lingerie	4	2 % (8 276 €)

*5 personnes du CAT travaillent à 4/5^{ème} de temps

1-2-2.2.2 : L'intérêt et les limites de la diversité des métiers

La diversité des métiers, au sein du CAT, s'explique par différents facteurs. Le premier d'entre eux tient, bien sûr, à l'histoire de l'établissement. Des éléments d'opportunité ont fait qu'étant donnée l'implantation géographique du CAT en zone semi-rurale, les phénomènes de modes, comme l'activité artisanale dans les années 70, l'encouragement des initiatives prises par tel ou tel responsable du travail, ont pu se développer toute une palette d'activités. De plus, l'approche pédagogique initiale de l'établissement prévoyait qu'une large possibilité de choix serait offerte aux personnes handicapées afin qu'elles puissent se réaliser dans leur métier. De même, la rentabilité et la productivité ne représentaient pas des valeurs essentielles pour une association qui se situait dans une démarche alternative. Une position « intellectualisée » par rapport à la fonction du travail, ne s'encomrait pas toujours d'éléments de réalités, comme, par exemple, la technicité, la rationalité, l'équilibre

économique. Un discours par trop économique était ressenti comme contraire aux objectifs pédagogiques. Le travail en lien avec les éléments ou les matières naturels comme, par exemple, la terre (au jardin, à la poterie...), était considéré comme porteur de vertus éducatives voire thérapeutiques.

Sans vouloir renier ses positions historiques, qui d'ailleurs ne manquent pas toutes de pertinence, le CAT a dû dans les années 80 revoir son fonctionnement en redéployant et en renonçant à certaines activités.

Ainsi les activités de sous traitance et de prestations de services ont-elles connu un essor important. La référence aux valeurs de l'entreprise était intégrée dans la démarche pédagogique. La production propre se déterminait en fonction des contraintes commerciales. Certes, cette mutation ne s'est pas opérée en une seule journée et l'époque glorieuse où tout était possible est encore évoquée avec une certaine nostalgie.

Aujourd'hui ce choix de conserver l'ensemble de ces métiers s'appuie sur des positions résolues et sur des contraintes incontournables. La diversité des métiers constitue effectivement un élément enrichissant la démarche pédagogique. La possibilité d'apprentissages variés pour les travailleurs handicapés renvoie à la possibilité de formuler un choix. Par ailleurs un redéploiement complet vers des activités de sous traitance et de prestations de services serait impossible étant donné le maillage déjà important d'établissements de travail protégé sur notre bassin d'emploi.

L'essentiel consiste donc à savoir jouer des intérêts pédagogiques divers et variés que nous procurent nos métiers et d'avoir une démarche économique d'équilibre global. La situation présente n'est donc pas remise en cause et est, au contraire, ressentie comme un bénéfice pour l'ensemble de la structure.

1-2-2.2.3 : Le personnel d'encadrement et l'organisation hiérarchique

L'association :

Le CAT est l'un des 4 établissements médico-sociaux gérés par l'association l'Arche. L'organisation hiérarchique de l'association se présente

ainsi : une direction générale qui supervise l'ensemble des établissements à laquelle sont rattachés une direction des ressources humaines et une direction administrative et comptable, et 4 directeurs d'établissements pour la MAS, le foyer occupationnel, le foyer d'hébergement et le CAT. Une réunion hebdomadaire pour l'ensemble de ces directeurs est proposée et animée par la directrice générale, cette réunion est dénommée le conseil de direction³³.

Le CAT :

Tableau des emplois

Catégorie de personnel	Nombre de salariés en ETP
.Direction Encadrement	⇒ 5
.Service comptable et administratif	⇒ 2
.Services généraux	⇒ 2.25
.Service médico-psychologique	⇒ 0.75
.Service d'accompagnement social	⇒ 2
.Activités de soutien	⇒ 1
.Encadrement technique et éducatif	⇒ 15

Total Equivalent Temps Plein (ETP) : 28

Ratio d'encadrement : 0.237

Ce ratio, supérieur aux moyennes départementale (0.217 en 1998³⁴) et nationale (0.197 en 1997³⁵) s'explique, là aussi, par des motifs historiques, liés notamment à nos activités de production propre qui nécessitent un plus fort ratio d'encadrement compte tenu de la technicité et du contrôle requis pour certaines tâches.

L'âge moyen du personnel est de 43.92 ans en 2000 et son ancienneté moyenne est de 13.13 ans. De fait, notre établissement présente un bon

³³ cf. Annexe 1 : organigramme de l'association l'Arche

³⁴ Source : *Tableau de bord des CAT de la Picardie en 1998*, DRASS d'Amiens, Edition : septembre 2000

³⁵ Source : *Tableau de bord des CAT – Synthèse nationale – Exercice 1997*, in Infodas n°69, Direction de l'action sociale, ministère de l'emploi et de la solidarité, février 2000

équilibre dans la pyramide des âges et dans l'ancienneté du personnel qui allie la stabilité et la pérennité ainsi qu'une certaine représentativité des différentes strates d'âges. Cependant, l'on peut observer un certain clivage entre les personnels encadrant les activités de production propre, plutôt plus anciens dans la structure, et les autres personnels, plutôt plus récents.

De mon point de vue de directeur, je considère que globalement, le degré de motivation du personnel est bon et que le degré de collaboration entre les différents métiers ne pose pas de difficultés. La communication reste l'un des points d'attention essentiels au sein du CAT car la cohabitation au sein d'un même structure de 4 métiers différents, qui plus est, sectorisés dans des locaux différents, pourrait favoriser le morcellement et l'isolement des uns par rapport aux autres.

Ainsi afin, notamment, de faire circuler l'information et de susciter la réflexion pédagogique et institutionnelle sont proposées un ensemble de réunions régulières dont voici la liste :

- réunion hebdomadaire du directeur avec les responsables de secteurs de production
- comité de gestion mensuel entre les directeurs et responsables de secteurs et le trésorier de l'association
- réunion hebdomadaire des équipes des secteurs
- suivi trimestriel des équipes de secteurs avec le directeur et le psychiatre
- réunion trimestrielle entre le responsable du suivi social, le directeur, les équipes de secteurs
- réunion trimestrielle avec l'éducatrice en charge des activités de soutien, les responsables des secteurs et le directeur
- synthèse hebdomadaire pour deux ou trois usagers de l'établissement
- réunion d'information, trois fois par an, de l'ensemble du personnel de l'association avec le conseil de direction.

Bien entendu, à cela s'ajoute un certain nombre de rencontres particulières liées à des événements particuliers.

Ainsi, la périodicité de ces réunions permet-elle qu'un bon niveau de communication soit observé dans l'établissement, gage d'unité et de participation.

1-2-2.2.4 : Les activités de soutien

Les activités de soutien de premier type :

Le soutien de premier type n'est pas formalisé en un temps et un lieu précis. L'accompagnement pédagogique des moniteurs, sur le terrain, intègre cette dimension de formation professionnelle individualisée.

L'adaptation de la posture, l'apprentissage gestuel et technique sont, de manière diffuse, omniprésents dans la conduite d'accompagnement des travailleurs handicapés. L'un des volets du projet pédagogique individuel porte sur les objectifs d'apprentissages professionnels. Ainsi, il est proposé et discuté avec chaque travailleur handicapé de formaliser par écrit ces objectifs et de les analyser au cours d'un entretien d'évaluation une ou deux fois par an. Lorsque la personne, après un certain nombre d'années d'ancienneté dans son métier, semble avoir atteint sa compétence maximale, nous conservons l'entretien d'évaluation qui vise à apprécier la motivation et, éventuellement, à formuler un nouveau projet professionnel au sein d'un autre secteur.

Il arrive, cependant, que soient proposés des temps de formation, notamment sur les techniques et la sécurité, par des intervenants extérieurs. De même, il nous arrive de proposer à certains travailleurs handicapés des stages de formation professionnelle auprès d'organismes spécialisés dans le but, notamment, d'envisager une sortie de l'établissement vers un atelier protégé ou le milieu ordinaire. Cette proposition reste très ponctuelle et nécessite une forte implication et motivation de l'intéressé.

Les activités de soutien de second type :

Avant 1996, nous proposons exclusivement comme seule activité de soutien du second type la pratique du sport, une heure par semaine, pour les personnes qui le désiraient, soit en moyenne une cinquantaine d'utilisateurs qui pratiquaient le football, la marche et la danse.

Cette proposition reste toujours d'actualité mais au cours des 5 dernières années consécutivement au renouvellement d'environ un tiers de l'effectif des usagers par des jeunes majoritairement issus d'IMPRO, les activités de soutien de second type ont pris un essor considérable au sein de l'établissement.

En effet, s'est rapidement posée la nécessité de proposer aux nouvelles recrues des moyens pédagogiques leur permettant de conserver les acquis scolaires ou culturels qu'ils avaient pu intégrer au cours de leurs cursus de formation au sein des établissements de l'enfance spécialisée. L'accession en milieu adulte de travail ne devait pas s'inscrire en rupture par rapport à une progression dans le domaine des connaissances générales. Le choix a donc été posé de restructurer et fortifier la palette de nos propositions. D'emblée, cependant, nous avons choisi de ne pas limiter cette proposition aux nouveaux mais de l'élargir à l'ensemble des usagers. Grâce à l'appui d'une association spécialisée dans le domaine de l'adaptation de l'outil informatique aux personnes handicapées mentales par la formation et l'élaboration de logiciels adaptés, nous avons, alors, choisi de créer un atelier de soutien informatique. Une éducatrice du CAT, après une formation adaptée a, ainsi, pu élaborer des séquences de formations à partir de l'utilisation d'ordinateurs. Des modules annuels de formation à thème sont donc proposés à une quarantaine de bénéficiaires. Les thèmes abordés sont : le calcul et l'écriture, l'instruction civique, l'anatomie et la physiologie du corps humain, la culture générale (histoire et géographie).

En complément de ces activités, nous proposons chaque année à un groupe de réaliser un film vidéo documentaire, sur un thème qu'ils arrêtent en commun, et que nous diffusons lors de la fête de fin d'année. Cette formation se déroule à raison de 3 heures, une fois tous les 15 jours. Lorsqu'un module annuel est écoulé, nous réalisons un bilan de formation et proposons à l'intéressé de continuer ou non en fonction de sa motivation et de sa progression. Cette formation dynamique rencontre un succès important et permet aux travailleurs du CAT de profiter d'un espace particulier qui leur permet d'exprimer leurs capacités et de progresser dans certains domaines de connaissance, grâce, notamment, à l'intérêt et l'attrait que représente l'utilisation de l'outil informatique.

En complément de ces formations et afin d'aborder d'autres préoccupations qu'il nous fallait traiter, nous avons mis en place d'autres propositions de soutiens du second type.

Ainsi, depuis 1999 nous organisons annuellement une demi-journée de prévention routière avec le concours de la Gendarmerie nationale. Cette formation est proposée aux utilisateurs de bicyclettes et de motocyclettes qui sont environ une quarantaine de bénéficiaires au sein de l'établissement.

Depuis 1997, dans un autre domaine, et avec le souci d'appliquer la circulaire DAS/TS1 n°96-743 relative à la prévention de l'infection VIH dans les établissements et services accueillant des personnes handicapées mentales, nous avons proposé des temps d'information animés par un médecin du centre hospitalier de Compiègne ; les participants qui le désirent peuvent s'inscrire dans des groupes de discussions sur la vie affective et sexuelle. Ces groupes de paroles, le premier pour les hommes, le second pour les femmes, se réunissent tous les deux mois et sont animés par la psychologue de l'établissement pour les femmes et un intervenant de la caisse primaire d'assurance maladie pour les hommes. Ces groupes concernent environ 25 usagers de l'établissement.

Enfin, depuis 1999, grâce notamment, au dynamisme et à la motivation de l'éducatrice responsable du suivi social des externes, nous organisons une fois par an pour ces derniers une « semaine découverte ». Cette proposition est née de la demande des travailleurs handicapés externes qui revendiquaient le droit de vivre une expérience collective dans le but, d'une part, d'approfondir les liens d'amitié qui les unissaient, et d'autre part, de partir à la découverte d'une autre région. Constatant combien étaient pauvres, généralement, les liens sociaux qu'ils avaient avec leur environnement, en dehors de leur famille, et l'isolement, que de ce fait, ils subissaient, nous avons accepté d'encourager et de concrétiser ce projet. Chaque année, après avoir constitué une équipe d'encadrants volontaires, prélevée sur l'effectif du CAT, nous organisons au printemps cette semaine découverte. L'expérience est fortement appréciée par la vingtaine d'externes qui en bénéficient annuellement et contribue, bien souvent, à améliorer les relations sociales dans et hors de l'établissement, grâce aux peurs qu'une telle expérience permet de dépasser.

Les activités de soutien du second type, outre le fait qu'elles sont en conformité avec la commande sociale passée au CAT, telle qu'elle est décrite dans la circulaire n°60 AS du 08/12/1978, sont l'occasion d'encourager au sein de l'établissement l'exercice de la citoyenneté. L'objectif poursuivi est, bien sûr, conforme à une recherche d'autonomie sociale, mais, cette recherche ne peut se concevoir sans la participation des usagers qui trouvent là la possibilité d'exprimer des choix et de concevoir des projets. L'accès au savoir, à la culture, aux loisirs et à la vie sociale constituent autant de droits auxquels, bien souvent, il est difficile d'accéder lorsque l'on est handicapé mental. Certes, la possibilité d'exercer un travail procure une identité porteuse d'inclusion sociale, nous y reviendrons ultérieurement, mais si nous devions au CAT limiter notre accompagnement à cette seule proposition, nous occulterions la considération d'autres besoins humains. Certes, il s'agit de ne pas prétendre pouvoir répondre à toutes les attentes des usagers, au risque, notamment de recréer une institution totale fermée sur elle-même, mais bien de profiter de cette possibilité d'activités de soutien qui favorise l'expression de sujets agissants.

1-2-3 : Le contexte du CAT

1-2-3.1 : Un espace social en évolution

En tant que directeur d'établissement médico-social, comptable de deniers publics, devant élaborer un mode d'accompagnement des travailleurs handicapés dont l'enjeu essentiel porte bien sur leur intégration, je me pose en permanence la question de l'adéquation des moyens à la mission.

« Le modèle français (...) considérant que le handicap est l'affaire de tous les citoyens et qu'il appelle en réponse la mobilisation de leur volonté collective exprimée par les pouvoirs publics »³⁶ a largement contribué au développement d'un appareil institutionnel visant à compenser les inégalités, les désavantages induits par les déficiences et incapacités dont sont affectées les personnes handicapées.

³⁶ RISSELIN Patrick, *Handicap et citoyenneté au seuil de l'an 2000*, Paris, Odas éditeur, 1998, p.86

La mise en place de cette politique pose en amont la nécessité de classer les individus afin de les orienter, ou non, vers des structures de travail dites « protégées ». Cette mission est confiée aux COTOREP, qui sur la base d'expertises médicales, psychologiques, sociales décident de l'orientation professionnelle des travailleurs handicapés. L'accès au CAT nécessite donc que préalablement soit instruit leur dossier et que les intéressés se voient reconnus travailleurs handicapés.

Cette reconnaissance, en terme d'identité individuelle pour les personnes, est problématique car elle renvoie à un aspect négatif et souffrant de sa propre représentation. C'est alors, que grâce à des moyens et des aides particulières, une technicité adaptée, les CAT se voient attribuer une fonction d'espace protégé qui garantisse et favorise l'épanouissement³⁷ des usagers qu'ils accueillent. C'est alors que s'impose le débat de savoir si les dispositions spécifiques aux personnes handicapées atténuent ou au contraire valident définitivement leur statut d'êtres et de citoyens handicapés, protégés certes, mais néanmoins écartés de l'espace social « normal ».

Dans ce débat qui oppose l'intégration à la protection, il m'apparaît plus raisonnable de se situer, comme nous y invite Patrick Risselin, à équidistance entre ces deux polarités : « La première, qui, affirmant résolument la qualité première de « handicapé », enferme dans la condition exclusive d'un statut protecteur mais excluant qui isole du reste de la communauté. La seconde, qui, niant ou minorant délibérément la réalité du handicap, prétend assimiler la personne handicapée dans l'égalité fictive de l'indistinction d'une condition commune »³⁸. Comme directeur de CAT, accueillant des personnes handicapées mentales, c'est cette posture que je privilégie en insistant sur le fait que : « La politique du handicap ne peut s'avérer efficace (...) que pour autant qu'elle reste centrée sur son objet premier : les personnes handicapées »³⁹.

³⁷ Voir Article L 344-2 du code de l'action sociale et des familles

³⁸ RISSELIN Patrick, *Handicap et citoyenneté au seuil de l'an 2000*, Paris, Odas éditeur, 1998, p.99

³⁹ Ibid. p.83

Ainsi, le CAT que je dirige, représente à mes yeux, avant tout, un espace social pour les travailleurs handicapés qui le fréquentent, « leur » espace social. Cette position, plus qu'un slogan, se veut la traduction d'un constat qui est, que les travailleurs handicapés surinvestissent le CAT qui, plus qu'un simple lieu de travail, représente un espace de relations sociales, amicales voire amoureuses. Ainsi, en un même contexte sont vécus différents modes de relations qui sont nécessaires à l'épanouissement humain. Sans vouloir exclure le monde du travail protégé de l'espace social commun, on ne peut qu'attester qu'il constitue pour les usagers un espace particulier et qu'il est important que le directeur et l'ensemble du personnel restent vigilants à apporter des repères qui s'opposent à un risque de repli dans l'établissement des personnes handicapées.

1-2-3.2 : Une équipe en quête de repères

L'évolution du CAT ces dernières années et, notamment, l'accueil de jeunes externes, a demandé aux équipes de se ré-interroger sur les missions, les objectifs et la pertinence du service proposé aux usagers. Comme nous avons pu le voir précédemment, un ensemble de propositions ont pu s'élaborer qui amorçaient la nécessité de formaliser une démarche-projet.

Afin de structurer et d'accompagner cette démarche, il importe de s'interroger sur le positionnement de l'association et de l'établissement, d'en décrire les spécificités afin d'élaborer une méthodologie qui se décline en un mode d'organisation adapté. Dans cette première partie, nous avons analysé les principes porteurs du positionnement en référence à la politique sociale, aux représentations historico-sociologiques du handicap, à l'histoire et aux fondements éthiques portés par l'association. Il reste, maintenant, à développer les aspects qui orienteront les méthodes et l'organisation favorables à la mission intégrative du CAT par la participation des usagers au projet qui leur est proposé.

2 L'Insertion professionnelle : repenser l'approche globale

2-1: Le travail protégé

2-1-1 : Le travail : facteur d'identité et d'intégration sociale

La fonction du travail au sein de notre société a profondément évolué au cours des siècles. Si initialement, au cours de l'antiquité, puis durant le moyen-âge, et ce, jusqu'à la Révolution, l'oisiveté était perçue comme la forme la plus aboutie de l'évolution sociale, et donc, le fait des classes dominantes et supérieures, il est indéniable, aujourd'hui, que les modèles ont largement évolué.

Le mot « travail » vient, comme nous l'indique la sémantique, du mot latin « trepalium » qui désignait alors un instrument de torture. Dans les sociétés antiques, le travail était destiné aux esclaves, et les citoyens pouvaient se consacrer ainsi aux tâches nobles de la politique, de la guerre et de la religion. Durant les sociétés de l'ancien régime, avec leur mode d'organisation social figé sur la base de l'existence de trois états distincts, la noblesse, le clergé et le tiers état, le travail, et notamment le travail manuel, continuait d'être considéré comme dégradant. Avec l'achèvement de la révolution et l'avènement de la société bourgeoise au XIX^{ème} siècle et du prolétariat, le travail est alors considéré comme valeur suprême, marque de son appartenance à une classe sociale.

Après la déflagration de la seconde guerre mondiale, les rapports sociaux autour du travail, dans notre pays, même s'ils restent marqués par des crises importantes, se détendent progressivement grâce à une plus grande harmonie, fruit notamment de la création de la sécurité sociale et de l'Etat providence. Globalement, au cours de la période des « 30 glorieuses », il suffisait de travailler pour gagner sa vie et pour être pleinement reconnu comme citoyen à part entière. L'apparition du concept de travail « protégé » pour les personnes handicapées date de cette période-là et s'appuyait sur l'argument

très simple qui voulait qu'il suffise de travailler pour être intégré socialement. Ce concept, largement revendiqué par les familles et les associations, s'est particulièrement vérifié au cours des crises succédant le premier choc pétrolier de 1974, qui ont exclu du marché du travail jusqu'à 12 % d'actifs dans les pires moments. Ainsi, on a pu vérifier que la perte du travail était synonyme de ruptures sociales et psychologiques pouvant même produire, ce que Robert Castel a qualifié de processus de « désaffiliation »⁴⁰. Ainsi, le chômage de masse et ses effets de fracture sociale ont-ils permis de mettre en évidence la condition de l'exercice d'un travail pour l'expression d'une pleine citoyenneté.

Le travail demeure la référence essentielle pour l'inscription et la participation de l'individu au corps social. Ainsi, il remplit diverses fonctions que Jean Baptiste de Foucault décrit de la sorte :

- « Une fonction de nécessité » du fait des ressources qu'il procure
- « Une fonction de sécurité, dans un monde instable »
- « Une fonction de satisfaction de besoins » ou d'enrichissement matériel
- « Une fonction de lien social (...) permettant d'échapper à la solitude, au vide, à l'anonymat, à l'ennui »
- « Une fonction de promotion sociale ou personnelle »
- « Une fonction d'identité, puisque le travail permet d'avoir une utilité, d'être reconnu par les autres et, donc, valorisé »
- « Une fonction de pouvoir et de puissance sur les choses et sur les êtres »
- « Le souci de produire une oeuvre, de marquer, de laisser une trace »
- « Le souci de réalisation de soi et de développement de ses facultés »

⁴⁰ Ce concept est développé dans CASTEL Robert, *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995

- « Une fonction spirituelle » lorsque « le travail ici est conçu comme un service et comme un don aux autres. »⁴¹

Ainsi, le travail agit-il à différents niveaux de besoins essentiels pour tout individu, compte-tenu des fonctions qu'il remplit. Il demeure un puissant « moteur » pour l'insertion sociale et la définition de son identité. Les travailleurs handicapés en CAT manifestent quotidiennement ce constat. Ainsi la mise au travail, représente t'elle, à mes yeux, la priorité essentielle et la mission incontournable du CAT. Certes, le travail ne peut être conçu comme une fin en soi, mais tous les effets co-latéraux qu'il procure, sont indispensables à l'épanouissement de l'homme de ce temps.

2-1-2 : Le travailleur handicapé au CAT : un statut particulier, les dangers de la stigmatisation

Le CAT en tant qu'établissement médico-social n'est habilité à accueillir que des personnes handicapées orientées par la COTOREP. Une personne ne peut être orientée vers un CAT que s'il lui est reconnue une capacité de travail inférieure au tiers de celle d'une personne valide. L'admission définitive est prononcée à l'issue d'une période d'essai qui peut aller jusqu'à 6 mois. Lorsque la personne handicapée est définitivement admise, elle bénéficie alors de la garantie de ressource, telle que la prévoit la loi n°75-534 du 30 juin 1975, qui lui est alors attribuée sous la forme d'un complément de rémunération. La valeur de ce complément ne peut excéder 50 % du SMIC et il se cumule au salaire direct versé par le CAT, et qui se situe en moyenne dans mon établissement à 10% du SMIC. Le complément de rémunération est versé par la Direction Départementale du Travail et de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP).

Les seules dispositions du code du travail qui s'appliquent au travailleur handicapé en CAT sont celles relatives à l'hygiène et la sécurité et à la médecine du travail. Le travailleur en CAT ne peut donc être considéré, au regard de la loi, comme un salarié bénéficiant d'un contrat de travail de droit

⁴¹ De FOUCAULD Jean Baptiste, « Aujourd'hui quel sens donner au travail » in *Travailler et vivre – Semaines sociales de France*, Paris, Bayard, 2001, pp.153 à 177

commun⁴². Le revenu dont la personne bénéficie, du fait de son travail, ne peut donc être considéré comme un salaire mais comme une rémunération, même s'il entraîne obligatoirement le versement de cotisations sociales à l'exception de la cotisation à l'assurance chômage. En effet, étant reconnue inapte au travail en milieu ordinaire, la personne handicapée ne peut à la fois prétendre être orientée vers un CAT et être tout à la fois demandeuse d'emploi pouvant bénéficier de l'assurance chômage. De même, un travailleur handicapé en CAT ne peut être sanctionné ni licencié par le directeur du CAT qui ne peut pas se situer comme employeur. Seule la COTOREP est compétente pour décider de l'orientation du travailleur handicapé et une exclusion ne peut être prononcée par un directeur de CAT sans autorisation préalable de cette instance. De même, n'étant pas salariés, les travailleurs handicapés en CAT ne peuvent pas participer à l'élection des représentants du personnel ni exercer de droit syndical.

Cette situation d'exception, dérogatoire au droit commun, même si elle demeure incontestable tant les spécificités d'un CAT ne permettent pas que le droit commun s'applique à cette entreprise particulière, demande aux adhérents et dirigeants des associations gestionnaires et en écho au directeur de penser et d'élaborer un modèle d'organisation qui ne soit ni marginalisant, ni stigmatisant pour les usagers. Il s'agit bien ici de faire référence à des postulats éthiques qui s'inscrivent dans une déontologie professionnelle. Ce statut particulier porte en germe le risque de la stigmatisation qui ferait de la personne handicapée « un individu qui aurait pu aisément se faire admettre dans le cercle des rapports sociaux ordinaires, mais qui possède une caractéristique telle qu'elle peut s'imposer à l'attention de ceux d'entre nous qui le rencontrons, et nous détourner de lui, détruisant ainsi les droits qu'il a vis à vis de nous du fait de ces autres attributs. »⁴³

⁴² Cette situation particulière du travailleur handicapé en CAT par rapport au droit commun a été précisée par un arrêt de la chambre sociale de la cour de cassation du 21 juin 1989 qui précise que l'activité exercée par une personne handicapée dans un CAT n'est pas un emploi et par un arrêt du Conseil d'Etat du 4 juillet 1997 qui confirme que les personnes admises en CAT n'ont pas le statut de salarié.

⁴³ GOFMANN Erving, *Stigmaté. Les usages sociaux des handicapés*, Paris, Minuit, 1975, p.15
Bruno MONTOYA – Mémoire de l'Ecole Nationale de la Santé Publique - 2002 49

Le travail en CAT ne peut faire l'économie, qu'on le veuille ou non, d'une ligne hiérarchique et d'un lien de subordination des travailleurs handicapés au personnel d'encadrement. Certes, l'accompagnement professionnel doit permettre de situer le travail dans une démarche pédagogique, mais l'absence de « contre pouvoir » relatif au statut du travailleur handicapé en CAT peut s'accompagner d'une dérive possible qui inscrirait la personne handicapée dans une condition de sous prolétaire, citoyen de seconde zone. En effet, devant la pression produite par la nécessité d'équilibrer les budgets et d'optimiser au maximum la productivité des CAT pourrait se développer une organisation du travail « Taylorisée ⁴⁴ » à l'extrême qui instrumentaliserait le travailleur handicapé.

Conscient de telles perspectives, je dois, comme directeur, décliner des objectifs qui garantissent aux usagers la possibilité d'exprimer des avis quant à leurs conditions de travail et, bien sûr, en tenir compte, autant que faire se peut. Il s'agit bien de reconnaître aux travailleurs handicapés ce droit à la parole et à la négociation. Certes, il ne s'agit pas de nier l'environnement économique concurrentiel et de plus en plus mondialisé, dans lequel nous travaillons, mais bien de ne pas sacrifier, aux seuls impératifs économiques, la vocation du CAT en faisant des choix raisonnables et réalisables.

2-1-3 : L'insertion en milieu ordinaire : une tension positive, un partenariat indispensable

La circulaire n°60 AS du 8 décembre 1978 précise que les CAT ont pour vocation de permettre, notamment, aux personnes handicapées « qui ont

⁴⁴ Le Taylorisme est un système d'organisation du travail qui a été élaboré par un ingénieur américain F.W. Taylor (né en 1856, mort en 1915) qui avait pour principe :

- La parcellisation et la spécialisation des tâches qui doivent déterminer la meilleure façon de produire par la standardisation des opérations
- Une division verticale du travail entre ceux qui élaborent « scientifiquement » les méthodes et ceux qui les appliquent
- Un principe de rémunération en lien avec le rendement
- Un contrôle et une surveillance du travail des ouvriers par des contremaîtres.

Dans son film de 1936, *les temps modernes*, Charles Chaplin dénonce l'absurdité de ces méthodes poussées à l'extrême.

manifesté (...) des capacités suffisantes, de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé »⁴⁵.

Cet impératif d'intégration relevant de la vocation des CAT peut être considéré comme un échec. En effet, la synthèse nationale des tableaux de bord des CAT indique qu'en 1997⁴⁶, le taux de sortie national des travailleurs handicapés en CAT vers un atelier protégé était de 0.2 % et vers le milieu ordinaire de travail de 0.4 %. Ces chiffres nous démontrent le peu d'efficacité des CAT à permettre aux travailleurs handicapés d'intégrer le milieu ordinaire.

Ainsi est-il souvent fait le procès aux CAT, compte tenu par ailleurs du coût qu'ils représentent pour les finances publiques, d'être incapables de présenter une réelle efficacité sociale tant l'intégration professionnelle qu'ils permettent est relative et incertaine. Ainsi, « outre celui de représenter une sorte d'ersatz, il est souvent fait au travail protégé le reproche de ne pas démontrer de réelle efficience sociale : davantage lieu d'exclusion que de tremplin pour l'insertion, il éloignerait les travailleurs handicapés du monde ordinaire du travail, sans pour autant leur apporter les formations et les soutiens qui leur seraient nécessaires. »⁴⁷

Cette critique n'est, certes pas, totalement infondée et ne peut laisser aucun directeur de CAT insensible. Cependant, il importe de bien identifier les réelles difficultés que représente l'intégration « vers le haut » (atelier protégé et milieu ordinaire de travail) afin comme directeur, de pouvoir porter un regard lucide et responsable qui vise à faire au mieux, tout en sachant par avance qu'il convient en ce domaine de savoir rester réaliste.

Gérard Zribi dans son ouvrage intitulé « *l'avenir du travail protégé* »⁴⁸ décrit un ensemble de causes qui expliquent la non-intégration des travailleurs en CAT et que je reprends, en partie, à mon compte.

⁴⁵ Circulaire n° 60 AS du 8/12/1978, § 100.

⁴⁶ *Tableau de bord des centres d'aide par le travail*, Infodas n°69, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Paris, février 2000, p.29

⁴⁷ VELCHE Dominique, « Une spécificité française, le milieu de travail protégé ? » in BLANC Alain, STIKER Henri-Jacques, *L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*, Paris, Desclée de Brouwer, 1998, p.237.

⁴⁸ ZRIBI Gérard, *L'avenir du travail protégé*, Rennes, Editions ENSP, 1998, p.49

La première d'entre elles serait liée à l'inquiétude des travailleurs handicapés et de leurs familles à devoir se confronter à l'insécurité du monde ordinaire qui favoriserait le maintien en structure protégée. Je puis témoigner, pour ma part, que la difficulté à proposer un projet pérenne qui s'inscrive dans la durée demeure l'un des obstacles majeurs à l'intégration professionnelle et qu'une proposition d'un emploi précaire ne peut satisfaire pleinement l'idée d'intégration que je défends. En effet, il m'est arrivé de devoir réintégrer dans mon établissement deux travailleurs handicapés qui en était sortis afin de bénéficier d'un Contrat Emploi Solidarité (CES) à l'issue duquel ils ont été remerciés et qui conservent un profond sentiment d'échec qui ne leur donne nul envie de recommencer.

La seconde serait liée à la réalité du marché de l'emploi qui ne serait pas en mesure, compte tenu d'un environnement très concurrentiel, d'intégrer des éléments ayant une productivité réduite.

La troisième serait liée aux CAT eux mêmes qui, afin d'assurer un niveau de productivité suffisant, seraient tentés de conserver les « bons niveaux » qui assureraient à la structure une sécurité économique suffisante. Ces bons niveaux viendraient donc compenser la moindre efficacité des plus « bas niveaux » et permettraient grâce à la mutualisation de l'effort de maintenir l'équilibre du budget commercial. Même si l'on ne peut dénier qu'un CAT ne peut durablement fonctionner s'il ne dispose pas de quelques bons éléments qui permettent, en effet, de maintenir les plus bas niveaux, cette analyse me semble quelque peu caricaturale. En effet, il semblerait, déontologiquement inacceptable à un directeur d'empêcher tel ou tel de tenter sa chance en milieu ordinaire dès lors qu'il en exprime le désir et qu'il en a apparemment la capacité.

La quatrième de ces causes tiendrait aux revenus des travailleurs handicapés accueillis dans un CAT. Ces revenus sont constitués essentiellement par la garantie de ressource et l'Allocation aux Adultes handicapés (AAH) et s'établissent à un niveau qui oscille entre 105 et 110 % du SMIC. Il est évident que le fait de disposer d'une place en CAT offre certaines sécurités qui pourraient ne pas être garanties en milieu ordinaire de travail. Se pose effectivement le problème du revenu et le risque de précarisation voire d'exploitation dès lors que le travailleur déficient mental léger pourrait ne pas

savoir faire valoir ses droits équitablement. Malheureusement de tels abus existent et n'encouragent pas les personnes handicapées et leur famille à tenter « l'aventure » du milieu ordinaire.

Enfin, la dernière cause identifiée par Gérard Zribi est liée au manque d'information des entreprises et des travailleurs handicapés sur les formules d'aide à l'emploi.

A cet ensemble de causes recensées par Gérard Zribi, je souhaiterais en ajouter une qui est liée au fait que malgré toute sa bonne volonté, un directeur de CAT moyen, comme celui que je dirige, devant la multiplicité des tâches et des problématiques ne peut pas garantir une totale efficacité en ce domaine tant la mise en place de projets de réinsertions demande du soin mais aussi du temps.

Ainsi, dans le département de l'Oise, avons nous décidé au sein de l'Association de Prospection et de Coordination des Travaux pour Handicapés (APCO), association qui regroupe actuellement neuf CAT et trois ateliers protégés, de provoquer régulièrement des opérations d'information en direction des entreprises avec le concours et la participation d'un ensemble de partenaires. Ces partenaires regroupent des administrations (DDASS, DDTEFP, la COTOREP, l'ANPE, le PDITH), des associations qui oeuvrent dans le domaine de la réinsertion professionnelle (l'AGEFIPH, Cap Emploi, des EPSR) et des syndicats d'employeurs (la CGPME, le MEDEF).

Grâce à l'appui et au soutien de ces différents acteurs, nous avons débuté en 2000 une action expérimentale baptisée PASPOR, programme d'accompagnement social et professionnel vers le milieu ordinaire, dans le cadre du Plan Départemental d'Insertion Professionnelle des Travailleurs Handicapés (PDITH). Ce programme vise à recenser les travailleurs en CAT susceptibles, compte tenu de leurs capacités, d'intégrer le milieu ordinaire de travail et à mettre en place, grâce à l'action d'un éducateur accompagnateur, des suivis individualisés qui débouchent à terme sur des propositions d'emploi. Actuellement deux travailleurs handicapés de mon établissement ont accepté de bénéficier de ce programme et j'espère, pour au moins l'un d'entre eux, des perspectives encourageantes.

Au niveau du département quelques résultats encourageants nous démontrent combien dans le domaine si délicat de la réinsertion professionnelle des travailleurs handicapés mentaux, il est nécessaire de mutualiser les compétences d'un ensemble d'acteurs et d'établir des partenariats qui mettent en réseau les différents décideurs.

L'aiguillon de la réinsertion professionnelle stimule la démarche déontologique du directeur qui pourrait se laisser tenter par une attitude autarcique et favorise des partenariats au service des travailleurs handicapés. Même si les résultats apparaissent encore nettement insuffisants, il me semble toutefois participer à la lente évolution des consciences qui seule apportera de réels progrès en ce domaine.

2-2 : Le besoin d'autonomie des travailleurs handicapés

2-2-1 : Une demande ambiguë, les dangers de la simplification

La demande d'autonomie constitue l'une des revendications majeures des personnes handicapées dans leur ensemble, et notamment des travailleurs en CAT. L'expression de cette demande est bien sûr variable et proportionnée au degré de la déficience mentale. L'évolution du profil des travailleurs handicapés en CAT au cours des dernières années, la demande des familles ainsi que le contenu des programmes éducatifs dans les établissements spécialisés pour les enfants inadaptés amplifient ce phénomène. Le dictionnaire *Le Robert* précise que l'autonomie est la « capacité de se gouverner soi-même, de faire des choix dans la vie ». Ainsi, sur le terrain, au sein de l'établissement, nous pouvons constater la demande de plus en plus explicite des usagers et de leurs familles à participer à l'élaboration des orientations les concernant essentiellement au niveau individuel et parfois à un niveau plus collectif.

Le premier désir implicite et explicite porte sur la possibilité d'accéder à un modèle de vie le plus approchant possible de ce qui est perçu comme normal. Cette perception du « normal » pose l'évidence de pouvoir bénéficier

d'un ensemble de possibilités et libertés. Les plus exprimées sont celles qui touchent à la possibilité de pouvoir accéder à un logement indépendant, de bénéficier d'un espace d'intimité qui permette l'épanouissement de la vie affective et sexuelle, si possible par une vie de couple, et enfin de disposer de moyens de transports individuels tels que les vélomoteurs. Paradoxalement, la demande portant sur le fait de pouvoir accéder à un milieu ordinaire de travail est peu exprimée, et bien souvent s'use très vite avec le temps, et les revendications matérielles liées aux revenus sont rarissimes.

Ce désir de « normalité » est, bien entendu beaucoup plus largement exprimé par les jeunes travailleurs handicapés déficients mentaux légers que par d'autres catégories de travailleurs plus âgés ou plus démunis dans leur capacité à percevoir « la norme ».

Ainsi est-il considéré par ces jeunes comme plus stigmatisant et disqualifiant de ne pas avoir un appartement, un ou une petite amie, ou un cyclomoteur que de travailler en CAT plutôt que dans une entreprise normale. L'anormalité porte donc essentiellement sur les aspects de la vie privée. Les formules d'hébergement développées ces dernières années par les associations gestionnaires intègrent de plus en plus ces attentes, ce qui se traduit par une diminution de l'hébergement collectif au profit de structures plus légères comme par exemple les services d'accompagnements qui offrent un suivi psychosocial. Dans l'hébergement collectif classique une attention de plus en plus importante est portée au respect de la vie privée et intime des usagers et les « projets de vie » sont de plus en plus contractualisés entre d'une part l'usager et sa famille et d'autre part les équipes éducatives.

En ce qui concerne les familles, nous constatons d'une manière générale que la demande d'autonomie est plus nuancée dès lors qu'un ensemble de garanties ne sont pas réunies. « La garantie d'un cadre sécurisant qui permette à la personne handicapée de s'épanouir au maximum de ses possibilités, quand bien même ce cadre déroge aux conditions de vie régissant le milieu ordinaire »⁴⁹ représente, bien souvent, celle qui est la plus essentielle. Ce

⁴⁹ RISSELIN Patrick, *Handicap et citoyenneté au seuil de l'an 2000*, Paris, ODAS Editeur, 1998, p.97

besoin de sécurité est en soi bien légitime mais peut parfois constituer un frein à l'intégration qui nécessite la prise d'un certain nombre de risques.

La notion d'autonomie est donc ambiguë et différemment exprimée. En fait cette revendication exprime surtout le désir tant pour les familles que pour les personnes handicapées de pouvoir vivre sans discrimination ni rejet. Ainsi l'accès à un mode de vie ressenti comme relativement normal semble constituer la panacée de l'intégration.

Il demeure que la demande de protection reste effective tant de la part des familles que des travailleurs handicapés. Ce besoin de sécurité, même s'il est légitime, peut parfois constituer une entrave réelle à un projet d'insertion. Il s'agit ainsi de proposer des modèles de prise en charge et d'accompagnement des handicaps et inadaptations qui garantissent à la fois la sécurité et la protection, et la non-discrimination et l'absence de rejet.

Le milieu du travail protégé est ainsi, le plus souvent, perçu comme un compromis acceptable qui respecte cette double attente. Comme directeur, il me semble à la fois nécessaire d'envisager comme légitime cette demande de sécurité et de tout mettre en œuvre afin d'éviter toute forme de rejet et de discrimination. Ainsi, il importe avant tout de positionner le CAT comme une entreprise crédible et cohérente de travail protégé tant vis à vis de l'extérieur, c'est à dire du réseau économique, que vis à vis de l'intérieur, c'est à dire des usagers et des personnels.

2-2-2 : Le projet individualisé, une approche nécessaire

« Le projet signifie qu'une volonté individuelle ou la volonté d'un petit groupe sont confrontées à un environnement dans lequel elles possèdent une marge de manœuvre reconnue. Où elles ne sont donc pas de simples exécutants d'une autre volonté qui les dépasse. »⁵⁰

L'un des risques majeurs dans la prise en charge des personnes handicapées en institution médico-sociale, comme un CAT, réside dans l'acceptation insidieuse d'un état de chronicité qui ferait de l'usager un être sans projet qui

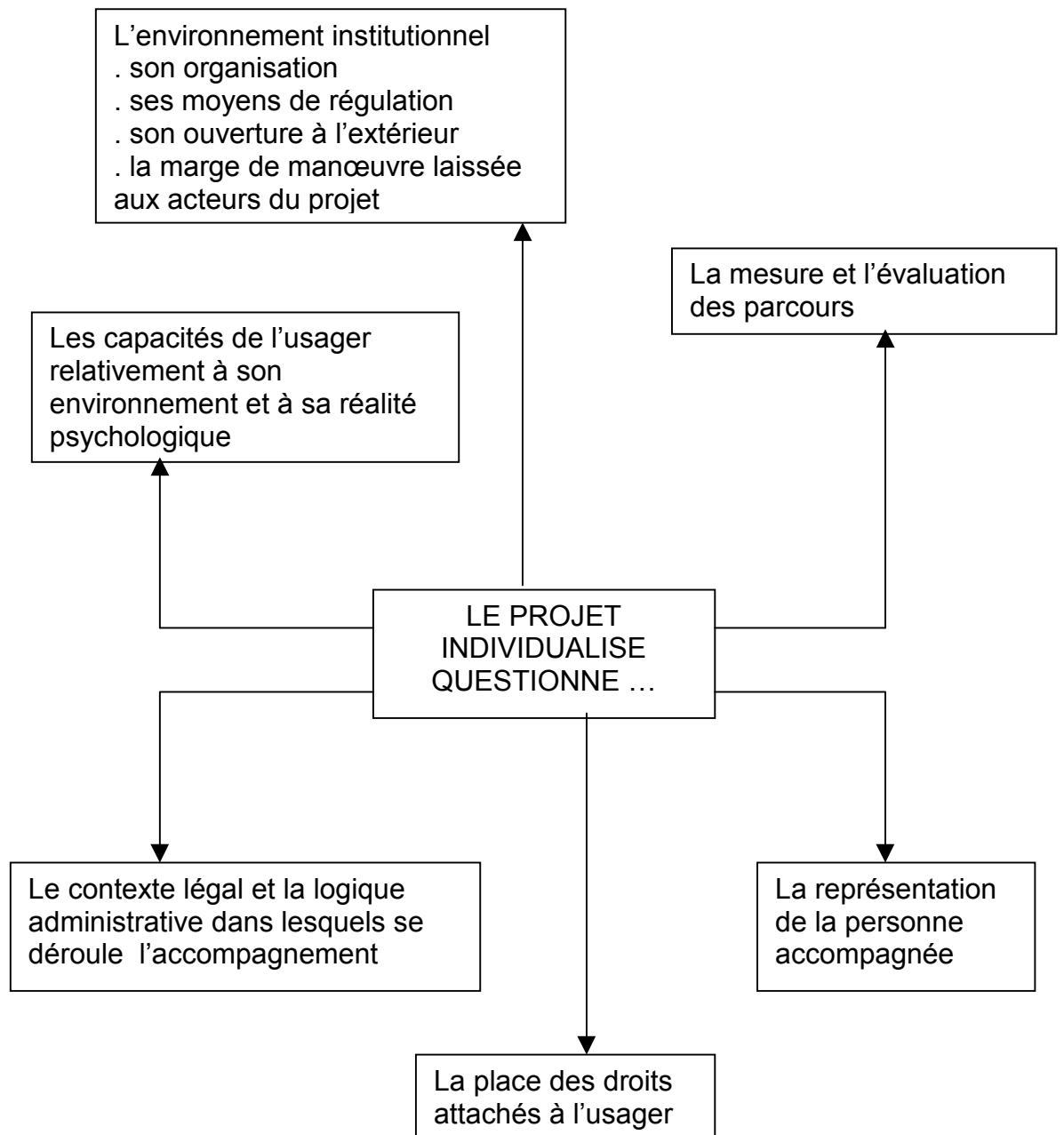
⁵⁰ DANANCIER Jacques, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Dunod, Paris, 1999, p.12

perdrait sa dimension de sujet. Ce danger est particulièrement sensible dans les établissements pour adultes engagés dans un accueil de longue durée qui peut s'étaler sur plusieurs dizaines d'années. Ainsi, pour ma part, je préfère considérer l'action médico-sociale non pas en terme de prise en charge mais bien en terme d'accompagnement. L'accompagnement suggère l'idée du parcours et donc la détermination d'étapes et d'objectifs à atteindre. Nous sortons ainsi d'un modèle statique de prise en charge pour formaliser la définition de projets. De plus, l'accompagnement renvoie à la notion de partage, de réciprocité voire de contrat. Ainsi, il est suggéré que chaque partie se voie doter d'une capacité de décision, de choix, de responsabilité qui sera partagée, négociée, échangée avec les autres parties. Nous entrons donc dans une logique d'acteurs/sujets, disposant de marges de manœuvre reconnues permettant l'expression et la considération de volontés individuelles en interaction avec un environnement, lui-même porteur de projets, d'objectifs, de contraintes.

De cette approche, découle un certain nombre d'incidences, de questions que Jacques Danancier dans son ouvrage, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*⁵¹, synthétise dans le schéma suivant, qui modélise selon moi l'ensemble des interactions :

⁵¹ Op. cit., Figure 1.2, « La dynamique institutionnelle du projet individualisé », p.25

La dynamique institutionnelle du projet individualisé :



L'articulation du projet individualisé avec l'environnement ainsi décrit permet d'élaborer une conduite institutionnelle qui nécessite l'élaboration d'outils qui adaptent les différentes offres aux différentes demandes. Le projet individualisé situe l'utilisateur au centre du dispositif et nécessite une contractualisation des rapports en lien avec un environnement social, juridique, économique.

L'accompagnement défini essentiellement par une dynamique de projet est porteur de lien social, d'intégration, de citoyenneté. Cette approche donne au travailleur handicapé toute sa dimension d'acteur principal dans le projet qui lui est proposé au sein du CAT, capable de disposer de marges de manœuvres dans l'élaboration des objectifs qui seront poursuivis. Cette approche, si elle vaut au niveau individuel, prévaut aussi au niveau collectif. Le CAT comme établissement médico-social doit être pensé comme espace d'insertion favorisant l'intégration et l'autonomisation des personnes handicapées.

Dans la troisième partie de ce mémoire, nous nous attacherons à définir et à décrire l'approche institutionnelle porteuse de cette dynamique.

3 Repenser le C.A.T. comme espace d'insertion :

3-1 : L'évolution de la réglementation : une volonté affirmée de replacer l'utilisateur au cœur du dispositif

Le 1er février 2001 était adopté, en première lecture, par l'Assemblée Nationale, le projet de loi n° 2559 rénovant l'action sociale et médico-sociale après déclaration d'urgence par le Premier Ministre. La déclaration d'urgence permet que le projet de loi ne fasse l'objet que d'une lecture par l'Assemblée Nationale et le Sénat avant constitution éventuelle d'une commission paritaire. Ce projet de loi a été déposé au Sénat le 6 février 2001 et devrait être examiné, en principe, en première lecture vers la fin du mois d'octobre 2001.

Ce projet de loi rénovant l'action sociale et médico-sociale vise à réformer et moderniser la loi n° 75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales. L'évolution de la société, l'accroissement et la diversification de la demande d'aide sociale, l'évolution du champ médico-social, le manque d'évaluation de la qualité des services et prestations médico-sociales, l'insuffisance de la prise en compte des attentes des usagers, l'analyse prospective difficile ou insuffisante des besoins, des difficultés de coordination ou de planification des différents décideurs sont, pour l'essentiel les motifs qui rendent nécessaire cette rénovation. Ainsi dans l'exposé des motifs qui accompagnait le projet de loi, il était précisé que quatre objectifs principaux sont poursuivis :

- « Le premier est relatif à l'affirmation et à la promotion des droits des bénéficiaires et de leur entourage en définissant les droits fondamentaux des personnes en précisant certaines modalités d'exercice de ces droits : charte de la personne accueillie, règlement intérieur, contrat ou document individualisé garantissant l'adaptation de la prise en charge, recours possible à un médiateur, projet d'établissement fondé sur un projet de vie, d'animation et de socialisation, participation à des « conseils de la vie sociale renouvelés ».

- Le deuxième objectif a trait à l'élargissement des missions de l'action sociale et médico-sociale, à la diversification des interventions des établissements et services concernés (...)
- Le troisième vise à améliorer les procédures techniques de pilotage du dispositif (...)
- Le quatrième objectif concerne la coordination des décideurs, des acteurs et organise de façon plus transparente leurs relations. »

L'intérêt de ce projet de loi, pour le sujet qui nous concerne, réside essentiellement dans son premier objectif poursuivi, qui rejoint pleinement, selon moi, la mission intégrative du CAT. En effet, placer l'utilisateur au cœur du dispositif nécessite avant tout de le rendre acteur d'un projet. Pour cela, il est nécessaire de se doter d'outils qui assureront effectivement une prise en compte du besoin et des attentes du bénéficiaire et de la commande sociale. Il convient donc, pour moi, comme directeur, de saisir l'opportunité de l'évolution de la réglementation afin d'élaborer un projet d'établissement qui sera proposé au conseil d'administration qui puisse valoriser pleinement la mission intégrative du CAT avec pour principes essentiels « le recentrage sur le bénéficiaire, la priorité accordée à l'insertion sociale, (...) un travail en partenariat, plus ouvert sur l'extérieur, la nécessité d'évaluer l'efficacité des dispositifs »⁵².

3-2 : Mobiliser l'équipe

Passer d'une logique institutionnelle fortement marquée par le principe d'assistance à une logique axée sur la participation des travailleurs handicapés suppose que soit établie, au départ, l'adhésion du personnel à cette nécessité de changement. En effet, l'évolution récente de l'établissement, notamment par l'accueil de nombreux jeunes travailleurs handicapés, a amené l'ensemble du personnel à se ré-interroger sur ses pratiques et donc sur les objectifs à poursuivre tant au niveau de chaque usager qu'à un niveau plus collectif et institutionnel. L'un des atouts essentiels dont je dispose, comme directeur,

⁵² LOUBAT Jean René, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p.73

réside dans le désir largement exprimé de la part de l'ensemble du personnel d'encadrement de rechercher la meilleure adéquation de nos offres de services aux besoins exprimés par les usagers, leurs familles et aux orientations des politiques sociales.

3-2-1 : La compréhension des enjeux : de la prise en charge à l'accompagnement

La démarche stratégique nécessite avant tout de situer quels sont les enjeux et les raisons qui conduisent à se ré-interroger sur les objectifs poursuivis et les moyens développés qui visent à modifier ou ré-orienter les pratiques professionnelles. Une fois établie la nécessité d'évoluer, compte tenu des observations réalisées auprès des usagers et des constats des positions de la société en général et donc des politiques sociales, il importe en premier de se redire le sens de l'action entreprise et donc de se ré-approprier les valeurs qui la sous-tende.

Cette interrogation sur notre identité institutionnelle nous oblige à reprendre ce qui jusqu'alors pouvait relever d'évidences, voire de « postulats idéologiques » et de réfléchir sur leur adaptation aux réalités du moment.

Le personnel du CAT de l'Arche, en général, reste très attaché aux valeurs fondatrices de l'association qui trouvaient leur inspiration initiale dans les valeurs de l'humanisme chrétien, qui voit en tout homme un être unique participant à notre humanité commune. De cette vision découle deux attitudes essentielles :

- la première, qui m'apparaît plutôt positive, se traduit par un désir réel de « faire au mieux » et donc de rester ouvert à toutes propositions qui viserait à améliorer la qualité des services offerts
- la seconde, qui m'apparaît moins adaptée, consiste à se représenter le travailleur handicapé comme un individu vulnérable devant avant tout bénéficier d'un régime de protection et d'assistance contre un environnement jugé, à priori, hostile. Cette attitude, se constate généralement auprès du personnel ayant le plus d'ancienneté dans l'établissement.

Dans un premier temps, il s'agit pour moi, d'utiliser la première attitude afin de modifier cette vision quelque peu réductrice et passéiste de la personne handicapée. Il s'agit bien de passer d'une logique de prise en charge à une logique d'accompagnement.

3-2-1.1 : La formation

La formation collective du personnel est l'un des moyens les plus efficaces qui permet l'élaboration d'une réflexion institutionnelle. Il importe en premier de re situer notre action dans son environnement. Cet environnement sera décliné en trois aspects :

- l'approche socio-historique du handicap et l'évolution des représentations
- l'actualité juridique et l'évolution de la réglementation qui situe le bénéficiaire au cœur du dispositif médico-social, le droit des usagers, le secret professionnel
- l'actualisation des valeurs associatives au regard d'une population en évolution et d'un environnement socio-politique et économique en mutation

Ma première démarche consistera à élaborer un programme de formation avec mes principaux collaborateurs que sont les chefs de secteur de production. En effet, leurs fiches de poste précisent qu'ils disposent d'une délégation pour la mise en œuvre des activités de production (commercialisation, organisation de la production, gestion) mais aussi de la responsabilité d'organiser et d'animer d'une part la réflexion pédagogique auprès des équipes et d'autre part d'assurer la mise en place de projets pédagogiques pour les travailleurs handicapés, le tout, bien entendu, sous mon contrôle. Ils représentent pour moi des courroies de transmission indispensables pour une mise en pratique, sur le terrain, des différentes orientations, et doivent donc, de ce fait, participer le plus possible à leurs définitions. La collégialité doit être assurée afin d'unifier les différentes équipes autour d'un projet commun.

Nous proposerons ainsi trois journées de formation réparties sur un trimestre. Pour la première journée, nous solliciterons les services d'une formatrice du Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) de Paris du laboratoire Brigitte Frybourg « insertion sociale des personnes handicapées » qui axera son intervention sur l'approche socio-historique et sur l'étude des principaux concepts et des bases de la classification des déficiences, incapacités et handicaps. L'objectif de cette première journée d'étude consiste à resituer l'action du CAT dans une approche globale du champ du handicap. Pour la seconde journée, nous ferons appel à un intervenant de l'Union Régionale Interfédérale Des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux (URIOPSS) de Picardie, à laquelle adhère notre association, qui sensibilisera l'ensemble du personnel aux évolutions récentes et à venir des politiques sociales, et notamment celles qui s'adressent aux établissements médico-sociaux. Enfin, pour la troisième journée de formation nous inviterons le directeur de la Fédération de l'Arche en France, fédération nationale à laquelle adhère l'ensemble des 23 associations françaises «l'Arche » et qui pourra orienter notre réflexion sur l'adaptation et l'actualisation des valeurs associatives dans un environnement en évolution.

Cette première étape, que l'on peut qualifier de théorique, vise essentiellement à aider le personnel à prendre de la hauteur et à considérer l'action de l'établissement dans un contexte sociétal, politique et associatif. Il s'agit bien de s'interroger sur le sens de notre action, sur l'orientation de notre mission sociale et sur les valeurs sur lesquelles elles reposent. Il me semble important d'en faire profiter l'ensemble du personnel, toutes catégories d'emplois confondues, et de confirmer ainsi qu'il s'agit bien de redéfinir un projet d'établissement.

3-2-1.2 : Sortir de la routine : restaurer la communication

Il convient dans cette étape de travail d'amener l'équipe éducative à se remobiliser sur l'accompagnement individualisé et à restaurer ou à créer des repères qui aident à repositionner son action par rapport à des objectifs déterminés. Globalement, il s'agit d'envisager la stratégie qui permettra

d'aboutir à l'intégration dans les pratiques professionnelles des différents concepts apportés par la formation.

En effet, je constate qu'en certains secteurs du CAT une routine insidieuse a conduit à ce que le suivi des bénéficiaires manque d'une certaine rigueur. Ainsi les éléments d'observations permettant de construire des analyses de situations relèvent plus d'impressions, de sentiments voire de « fantasmes ». Les écrits sont inexistant, les informations ne circulent pas ou peu, il apparaît ici où là des phénomènes de territorialité qui s'accompagnent de résistance aux changements. Dans les réunions de synthèse, la présentation de la situation et du parcours de l'utilisateur n'est pas toujours empreinte du recul nécessaire. Les orientations ne sont pas toujours clairement établies et rarement exposées au travailleur handicapé. Ainsi face à ces dérives, il importe de clarifier un certain nombre d'exigences et de formaliser des outils d'accompagnement.

Ma première démarche consistera, tout d'abord, à provoquer un échange sur les différentes pratiques des secteurs au cours de réunions avec les chefs de secteur de production. Il s'agit à terme de susciter un management par projet. L'un des risques le plus courant dans un CAT consiste à consacrer tout son temps et son énergie aux seules contraintes économiques et à la production. Ces réalités, aussi prégnantes soient-elles, doivent être considérées comme des moyens et non comme le but.

Dans cette étape, il apparaît essentiel de s'intéresser à la qualité de la communication au sein de l'établissement gage de la participation de l'ensemble des acteurs aux différents niveaux de responsabilité. La réalité des quatre métiers au sein du CAT et donc de quatre secteurs de production permet de profiter des effets bénéfiques liés à la déconcentration. Ainsi chacun peut faire valoir son « identité » propre car il bénéficie d'une certaine marge de manœuvre, le tout devant s'harmoniser dans un ensemble cohérent poursuivant un même objectif. A la réunion hebdomadaire des chefs de secteurs animée par le directeur doit correspondre une réunion hebdomadaire des responsables d'équipes ou d'ateliers animée par le chef de secteur. Ce système permet ainsi de mettre en place une communication fluide qui peut descendre ou remonter en fonction des nécessités. La dimension de

l'établissement permet de rendre efficient cette tactique. Cependant, la transversalité ne s'opérant qu'au niveau de l'équipe des cadres, il importera de compléter ce dispositif par quatre réunions annuelles de l'ensemble du personnel afin d'éviter une trop forte sectorisation qui empêcherait l'expression de complémentarités.

Dans ce schéma, le respect du principe de la subsidiarité impose que ce qui s'applique uniformément à l'ensemble de l'établissement doit être élaboré et finalisé, après les consultations nécessaires, par l'échelon le plus élevé, qui devra tenir compte des réflexions et suggestions qu'il aura collectées. Ainsi, « le souci de la cohérence interne doit permettre de décroïsonner, de rassembler les professionnels de l'établissement autour de la personne accueillie »⁵³.

3-2-2 : S'ouvrir aux partenaires, travailler en réseau

Dans ce chapitre, nous ne traiterons pas du lien avec les familles des usagers qui, bien souvent, constituent les partenaires privilégiés avec lesquels nous devons travailler. Cet aspect particulier du concours des familles au projet proposé au travailleur handicapé fera l'objet, ultérieurement d'un chapitre particulier.

Dans sa position d'établissement à la frontière de l'économie et du social, le CAT ne peut fonctionner qu'en étroite relation avec de nombreux partenaires.

La tentation du repli sur soi, la perception de l'environnement comme milieu hostile, les revendications « corporatistes » sont des attitudes fréquentes que l'on peut constater auprès des personnels d'encadrement. L'identité professionnelle du moniteur d'atelier est parfois problématique dans le sens où ils doivent concilier constamment la production et la pédagogie. Ces deux exigences peuvent être ressenties comme contradictoires et bien souvent les moniteurs expriment qu'ils sont les seuls à pouvoir appréhender la réalité du terrain avec vérité et exactitude et que, régulièrement, ils sont incompris tant il

⁵³ DUCALET Philippe, LAFORCADE Michel, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Seli Arslan, 2000, p. 75

leur est difficile de faire valoir leur professionnalisme. Ainsi ils peuvent se sentir isolés dans un environnement institutionnel et social incapable de les rejoindre dans leur réalité. Il est évident qu'un tel discours peut aboutir, à terme, à renforcer l'idée que le travail en CAT est marginalisant tant pour le personnel d'encadrement que pour les travailleurs handicapés. Afin d'éviter une telle dérive, il est essentiel pour le directeur de promouvoir l'action pédagogique et technique du personnel d'encadrement et de contribuer à la reconnaissance et la valorisation du travail réalisé au sein de l'établissement par les travailleurs handicapés. Or, il ne peut y avoir de reconnaissance sans partenaires extérieurs. De mon point de vue, je considère que les partenaires se distinguent en trois grandes catégories :

- les partenaires économiques
- les partenaires sociaux
- les partenaires institutionnels

Les partenaires économiques :

Disposer d'une clientèle régulière, pérenne, satisfaite du service ou du produit réalisé constitue la première marque de reconnaissance de la qualité du travail effectué au sein de l'établissement. Le client ne peut être satisfait que si l'offre correspond à la demande. La demande porte sur un produit ou un service réalisé en un temps défini, de bonne qualité et à un coût conforme à celui du marché. Le CAT, compte tenu de ses spécificités, n'a pas droit à l'erreur s'il veut bénéficier d'une notoriété qui le rende comparable voire supérieur à ce que le milieu ordinaire propose. Ainsi, il s'agit de développer une culture d'entreprise qui intègre tous ces éléments. Entretenir une telle approche réclame de la part du personnel d'encadrement de disposer, d'une part, d'une certaine confiance en soi et, d'autre part, d'une bonne connaissance des attentes du client et des évolutions techniques lorsqu'il s'agit d'un service et « esthétiques » lorsqu'il s'agit d'un produit. La compétitivité nécessite une bonne maîtrise de son outil de travail et une bonne adaptabilité et réactivité aux évolutions du marché. Globalement, il me semble clair que la satisfaction du client dynamise l'établissement dans le sens où elle véhicule de la reconnaissance et renforce l'estime « de soi » à tous les niveaux de la structure.

La qualité devient ainsi une injonction qui s'impose à tous et à toutes les étapes de la chaîne du travail. Compte tenu de la diversité des métiers au sein de l'établissement, elle prendra différentes formes et se formalisera selon des procédures spécifiques. Afin d'évaluer nos pratiques et ainsi de les optimiser, il me semble incontournable de proposer un audit diligenté par un consultant extérieur. Cet audit concerne prioritairement l'encadrement technique du CAT, mais, en phase finale, il me semble nécessaire d'en faire un compte-rendu au cours d'une réunion qui rassemblera le président et des administrateurs de l'association ainsi que la direction générale et les responsables de secteur du CAT. En effet, il s'agit d'inscrire l'amélioration de la qualité au sein du CAT en direction des partenaires économiques dans une logique associative qui intègre, elle aussi, cette vision.

L'amélioration du service au client, c'est à dire l'évolution des techniques de production, l'amélioration de la stratégie commerciale axée sur la qualité et la compétitivité en terme de coût, une gestion équilibrée et cohérente, constitue le moyen essentiel au service de l'intégration des travailleurs handicapés. L'entreprise protégée CAT doit être une entreprise crédible si elle veut rendre crédible le potentiel productif et professionnel des personnes handicapées.

Les partenaires sociaux :

Dans cette catégorie sont regroupés tous les acteurs sociaux en dehors de l'établissement qui interviennent auprès des usagers et qui concourent à leurs inscriptions dans la société. L'enjeu consiste à se doter de moyens qui permettent d'établir des passerelles d'informations entre les professionnels du CAT et les intervenants extérieurs. La difficulté n'est pas la même selon qu'ils s'agissent d'internes ou d'externes.

En effet, pour les usagers résidant dans les foyers de l'association, nous bénéficions d'une tradition de collaboration ancienne entre les différentes équipes. De nombreuses relations formelles et informelles nous permettent d'ajuster nos pratiques et d'assurer un bon niveau de communication et de collaboration. Il est nécessaire, cependant, de bien reconnaître la spécificité de chaque établissement et de ne pas confondre les différentes approches éducatives et pédagogiques qui ne procèdent pas des mêmes logiques mais doivent s'inscrire en complémentarité. L'essentiel étant de reconnaître ce qui

relève du domaine de la vie privée de la personne handicapée (le foyer) de ce qui relève de sa vie professionnelle (le CAT). La complémentarité n'est pas la fusion et donc la confusion et chaque partie doit savoir respecter une certaine réserve qui garantisse le respect et la liberté de la personne handicapée.

Les relations formelles se concrétisent essentiellement par l'organisation de synthèses communes, annuelles en général, au CAT et au foyer d'hébergement où chacun exposera sa démarche avec l'objectif de dégager une orientation consensuelle.

Pour les usagers externes, il appartient aux deux éducateurs du service d'accompagnement social d'assurer le lien entre les personnels d'accompagnement du CAT et les différents partenaires sociaux extérieurs. En effet, nous considérons que le projet intégratif du CAT s'inscrit dans une approche globale qui réclame, d'une part une certaine connaissance de la réalité sociale de chacun des usagers, et d'autre part, nécessite l'action et des services complémentaires offerts par d'autres catégories de travailleurs sociaux. Dans ces derniers, nous intégrons les tuteurs ou curateurs, les assistants sociaux de secteur, les professionnels des bureaux d'aide sociale communaux, des professionnels de la santé, des équipes issues d'associations oeuvrant dans le domaine de l'insertion. La nécessité de maintenir ces liens réguliers avec tous ces acteurs est, bien sûr, relative à chaque situation particulière de chaque usager. Ce travail en réseau est donc inscrit dans une approche concrète qui permet, grâce au service d'accompagnement social, d'assurer une plus grande cohérence dans l'accompagnement des usagers. Là aussi, nous avons choisi d'inviter lors des synthèses annuelles, autant que faire se peut, tous les acteurs médico-sociaux qui interviennent auprès de chaque travailleur handicapé en dehors de l'établissement. Il est, pour moi, indéniable que ce choix du travail en partenariat nous permet d'offrir un service de meilleure qualité.

Les partenaires institutionnels :

Dans cette catégorie sont comprises l'ensemble des institutions, dans le sens large du terme, qui concourent à la mission du CAT. Nous y retrouvons toutes les administrations comme la DDASS, la COTOREP, la DTEFP, la CAF, la Sécurité Sociale avec lesquelles le CAT entretient des relations administratives.

Toutefois, nous considérons essentiel d'établir avec les services de la DASS des contacts qui vont au-delà des simples préoccupations administratives et budgétaires et qui dépassent le seul cadre du contrôle des établissements. Ainsi, notamment lors de l'examen annuel du contrôle administratif, qui est pour nous l'occasion d'accueillir en nos locaux des fonctionnaires de la DDASS, nous consacrons une partie de cette rencontre à exposer la situation de l'établissement et des travailleurs handicapés d'une manière plus globale. De plus, à chaque occasion qui le justifie nous sollicitons l'avis ou le conseil de cette administration.

Les autres partenaires institutionnels sont ceux qui contribuent à la réinsertion en milieu ordinaire des travailleurs handicapés, mais nous avons déjà développé ce thème⁵⁴.

3-3 : Adapter et renouveler le cadre

3-3-1 : Le projet d'établissement

Plus qu'une simple anticipation d'une disposition législative ou, que la réponse à un phénomène de mode, la rédaction du projet d'établissement s'intègre pleinement, selon moi, dans une dynamique qui vise à l'intégration sociale du travailleur handicapé. En effet, « le projet d'un établissement à vocation sociale représente un engagement, tant vis à vis des bénéficiaires auxquels il rend service, que des administrations qui le chargent de cette mission »⁵⁵. Ainsi, le projet d'établissement vise à décrire les moyens dont l'organisation se dote pour parvenir à la réalisation de sa mission. Je propose de considérer ce document, comme nous y invite Jean René Loubat dans son ouvrage intitulé « *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* », en trois chapitres principaux :

- le positionnement
- la méthodologie
- l'organisation

⁵⁴ cf. infra chapitre 2-1-3

⁵⁵ LOUBAT J.R, *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p.71

Avant d'élaborer l'ensemble des procédures qui permettront la réalisation de ce document, je sollicite une rencontre entre la direction générale, les administrateurs délégués du CAT et les responsables de secteur afin d'exposer mon constat. Ce constat reprend l'ensemble des éléments qui ont été développés dans les précédents chapitres et qui argumentent la nécessité d'écrire un nouveau projet.

Ce constat fait état : de l'évolution de la population accueillie au sein du CAT ces dernières années et notamment des jeunes externes, de l'évolution des attentes tant des bénéficiaires que de leurs familles, de la nécessité de continuer de renforcer les propositions d'activités de soutien et l'accompagnement social, de l'investissement du CAT de la part des usagers comme espace de vie, de la nécessité d'améliorer la qualité de nos services et produits, de l'attente du personnel qui aspire à la mise en place de projets individualisés afin de mieux identifier les objectifs pédagogiques, de dispositifs partenariaux dans le département pour la réinsertion en milieu ordinaire, de la rénovation, à terme, de la loi n° 75-535 relative aux institutions sociales et médico-sociales, et enfin de l'attente du conseil d'administration qui confirme la nécessaire évolution institutionnelle et s'engage à l'accompagner.

La première étape de la rédaction du projet d'établissement passe par la mobilisation du personnel. Par la proposition des formations sur site, telles qu'elles sont décrites précédemment, il s'agit de faire « décoller » la réflexion et d'approcher des concepts théoriques qui permettront d'interroger les pratiques. Dans un second temps, j'organiserai une réunion de l'ensemble du personnel afin d'exposer le pourquoi d'un projet d'établissement et de proposer la procédure. Cette procédure prévoit qu'un comité de pilotage sera constitué qui dans sa composition comprendra un représentant du conseil d'administration, trois moniteurs d'atelier, un chef de secteur et moi-même. Ce comité aura pour mission de collecter l'ensemble des réflexions émises par le personnel lors d'ateliers thématiques et en final d'aboutir à une rédaction définitive après consultation de diverses instances comme, par exemple, le conseil d'établissement. Afin de faciliter la circulation de la parole et de favoriser la plus grande participation possible, nous ferons appel à un consultant extérieur qui

interviendra comme expert auprès du comité de pilotage et comme animateur des ateliers thématiques.

Certes le projet d'établissement a pour objectif premier de rendre lisible et transparente la position de l'établissement et l'adéquation de l'organisation et des méthodes proposées au regard d'une mission qui lui est confiée et d'offres de services qu'il doit décliner. Toutefois, au-delà de la seule nécessité de disposer d'un document qui compile l'ensemble de ces données, il m'apparaît essentiel de proposer cet exercice d'introspection qui consiste à chercher le sens de son action et son adéquation d'une part aux besoins et attentes des bénéficiaires et d'autre part à l'environnement. Ainsi par la concrétisation d'une démarche de projet les acteurs peuvent-ils devenir auteurs par la recherche et l'optimisation des moyens qui leurs sont octroyés ou qu'ils doivent imaginer afin de viser leurs objectifs.

3-3-2 : Le projet pédagogique, la rémunération des travailleurs handicapés

Depuis la création de l'établissement de nombreux outils ont été élaborés qui visaient à offrir un support à la démarche pédagogique proposée aux travailleurs handicapés. Compte tenu de la diversité des métiers au sein de l'établissement, il ne nous a pas semblé souhaitable de proposer un modèle unique transversal qui aurait été forcément, partiel et incomplet. Le projet pédagogique s'articule en deux parties : la première vise à évaluer les aptitudes et compétences et la seconde précise quels sont les objectifs poursuivis, les améliorations attendues dans tel ou tel domaine jugé insuffisant ou perfectible lors de l'étape d'évaluation.

De fait, les difficultés rencontrées de manière récurrente depuis la création du CAT portent bien sur la première étape, celle de l'évaluation. En effet, s'est toujours posée la question de savoir quoi évaluer, comment l'évaluer, jusqu'à quel niveau de détail faut-il ou non aller et quelle est la norme et le référentiel arrêté. Ensuite pouvait se poser le problème de savoir comment analyser l'évaluation et comment l'utiliser pour élaborer des projets pertinents. Ainsi, il est arrivé que l'on se retrouve devant des outils qui

s'apparentent plus à « l'usine à gaz » qu'à un référentiel précis, synthétique et utile. Dans cette situation, il est arrivé que certaines équipes abandonnent toute idée d'évaluation pour s'en tenir à leurs seuls jugements sur les travailleurs handicapés, sans faire l'économie, au passage, de leurs émotions affectives.

Face à cette situation de confusion, nous avons décidé avec les chefs de secteur de redéfinir un outil d'évaluation des travailleurs qui soit unique pour l'ensemble de l'établissement et qui donnera lieu à la mise en place d'un projet pédagogique détaillé propre à chaque secteur. Cet outil devait nous permettre, en outre, d'attribuer une rémunération qui soit le reflet de cette évaluation. En effet, un système de « catégories de salaires » existait dans l'établissement et l'usage en a toujours été approuvé par l'ensemble des équipes pédagogiques qui y voient une possibilité de concrétiser les évolutions et d'affirmer le fait que chaque travail mérite salaire. La difficulté rencontrée était que l'évaluation initiale étant défailante, nous avons alors glissé progressivement vers un système qui sanctionnait le degré du handicap, sans autres considérations. Il fallait donc réformer le système et retrouver une plus grande justice et cohérence. Ainsi, nous avons pris le parti de simplifier au maximum les critères d'évaluation et de les limiter à quatre : la motivation, le comportement, l'adaptabilité et la productivité⁵⁶.

Cette décision a été adoptée après consultation des différentes équipes. Chaque critère est noté sur 10 et la note finale sur 40 situe chaque travailleur handicapé dans l'une des 4 catégories arrêtées ainsi : la première équivaut à une rémunération égale à 20% du SMIC pour une note comprise entre 34 et 40, la deuxième à 14% du SMIC pour une note comprise entre 28 et 33, la troisième à 9% du SMIC pour une note comprise entre 20 et 27, la quatrième à 5% du SMIC pour une note comprise entre 0 et 19. Ce système a été exposé au conseil d'administration et au conseil d'établissement qui l'ont approuvé. Ensuite nous l'avons présenté à l'ensemble des travailleurs handicapés lors d'une réunion générale. L'idée centrale du système est que la décision est toujours prise à plusieurs ce qui permet d'obtenir une plus grande objectivité. La fiche d'évaluation est obligatoirement remplie par au moins 2 encadrants et s'il

⁵⁶ cf. Annexe n°2 : fiche de notation des travailleurs handicapés

en résulte un changement de catégorie, soit vers le haut, soit vers le bas, je dois obligatoirement donner mon accord. Globalement, grâce à l'introduction de nouveaux critères comme le comportement et la motivation nous avons opéré une augmentation globale des revenus d'environ 2%, ce qui était à notre portée. La notation est annuelle.

Pour l'ensemble du CAT les rémunérations se présentent ainsi :

Catégories :

Effectif :

1 ^{ère} catégorie (20% du SMIC)	7
2 ^{ème} catégorie (14% du SMIC)	33
3 ^{ème} catégorie (9% du SMIC)	49
4 ^{ème} catégorie (5% du SMIC)	29

Moyenne de la rémunération des travailleurs handicapés : 10.07% du SMIC

La moyenne reste en deçà des moyennes régionales (10,70% du SMIC en 1998⁵⁷) et nationales (12.38% du SMIC en 1998⁵⁸) car nos activités de productions propres génèrent moins de plus-value que celles de sous traitance ou de service, ce qui, dans un souci d'équilibre financier, limite nos possibilités de rémunération à ce niveau.

A l'usage ce dispositif apparaît dynamique, car chaque bénéficiaire a connaissance de son appréciation et il permet de contractualiser et de définir le projet pédagogique annuellement.

3-3-3 : Le règlement de fonctionnement

Tout groupe social, toute micro-société élabore des règles de fonctionnement et d'organisation qui régissent les rapports entre les individus qui vivent ou travaillent ensemble et définit des droits et des devoirs entre les individus et la structure ou l'institution. La règle, le droit sont à la base de toutes organisations sociales. Les règles garantissent le respect de chacun dans un

⁵⁷ *Tableau de bord des Centres d'Aide par le Travail*, données 1998, DRASS de Picardie, Amiens, 2000

⁵⁸ *Tableau de bord des Centres d'Aide par le Travail, Synthèse nationale, Exercice 1998*, revue INFODAS N° 72, juin 2001, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Direction générale de l'action sociale, p.57

ensemble organisé et hiérarchisé. Au-delà de cette régulation des rapports des individus entre eux et des individus avec la structure institutionnelle, le règlement de fonctionnement « se veut aussi promoteur de la conception des relations humaines que chaque établissement souhaite transmettre aux personnes accueillies »⁵⁹. Ainsi, il n'est pas de règles qui ne renvoient à des conceptions philosophiques et politiques. La définition d'un règlement de fonctionnement d'un CAT doit intégrer les règles de l'environnement sociétal et légal dans lequel il s'inscrit. Il est prépondérant car il participe pleinement à l'élaboration du droit des usagers. En amont, il impose que ce support environnemental soit énoncé et il doit s'intégrer en cohérence avec le projet associatif et le projet d'établissement. « A la fois issu des objectifs définis par la mission confiée, tant par le conseil d'administration (...) que par les autorités de contrôles, il s'élabore, se construit, à partir des compétences issues des pratiques quotidiennes »⁶⁰.

Ainsi pour l'élaboration de notre règlement de fonctionnement avons nous pris le parti d'associer les travailleurs handicapés et les professionnels à l'élaboration de ce document. Ma préoccupation était d'intégrer cette démarche dans une approche qui prenne en compte la dimension citoyenne de chacun. Cependant, en tant que garant du bon fonctionnement institutionnel et donc de l'application des règles, j'ai choisi d'en être le rédacteur principal à l'issue d'un ensemble de rencontres et de consultations.

Ma première démarche a consisté à provoquer et à participer à cinq ateliers de paroles animés par le psychologue pour l'ensemble des usagers de l'établissement sur le thème de l'intérêt et du sens de la loi. L'ensemble des débats a principalement eu pour objet d'échanger sur le besoin d'établir des règles qui garantissent le respect des individus. Dans un second temps, j'ai proposé une première ébauche de document aux chefs de secteur qui servait de base à la consultation de l'ensemble du personnel organisée par secteur. Sur la base de cette consultation, j'ai rédigé un document final approuvé par les chefs de secteur et soumis à la direction générale qui l'a transmis au conseil

⁵⁹ JANVIER R., MATHO Y., *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, 1999, p179, Annexe 5 : Proposition d'un outil pour l'élaboration d'un règlement intérieur d'établissement

d'administration et au conseil d'établissement. Ces différentes navettes achevées un document ultime a été adopté qui a été diffusé et présenté à l'ensemble des professionnels et des usagers. Il a été mis à la disposition des familles pour celles qui en faisaient la demande et a été adressé, pour information à la DDASS⁶¹.

Cette nécessité de clarifier le cadre légal renvoie étroitement à la notion du respect : respect de la mission confiée et respect de chacun. Plus que la loi, ce qui importe c'est l'esprit de la loi. Clarifier son action, ses procédures, bien situer et identifier les responsabilités, contractualiser les rapports et les projets, tout cela concourt à l'expression et à l'apprentissage de la citoyenneté.

3-4 : La place de l'utilisateur

3-4-1 : Associer les familles

Penser la famille de l'utilisateur comme partenaire d'un projet individualisé qui s'inscrit dans une chaîne de rapport entre différents projets n'est pas chose toujours simple. Si nous schématisons, avec les limites d'un tel exercice, les dynamiques des projets, nous pourrions les représenter ainsi :

CONTEXTE POLITICO-SOCIAL, JURIDIQUE
ET ECONOMIQUE



PROJET
ASSOCIATF



Projet d'établissement : le
CAT



Projet de secteur



Projet individualisé

⁶⁰ Ibid., p.113

⁶¹ cf. annexe n°3 : Règlement intérieur à l'usage des travailleurs handicapés du CAT

La participation attendue des familles dans cette dynamique de projet passe nécessairement, au minimum par l'information. Ainsi il s'agit de permettre la lisibilité de l'action entreprise, du projet déterminé pour chaque usager et de l'inscrire dans un processus cohérent où à chaque niveau soit élaboré un outil. Ces outils sont : la charte associative, le projet d'établissement, le règlement de fonctionnement et le livret d'accueil et enfin le projet individualisé.

Différents écueils peuvent apparaître qui sont fréquents dans cette relation aux familles. Le premier porte sur les familles elles-mêmes qui peuvent se positionner soit dans une attitude consommatrice par rapport aux services offerts par l'établissement médico-social, soit dans une attitude passive face à toute idée de projets, l'essentiel étant qu'une solution de prise en charge leur soit offerte. Il ne s'agit pas de juger ce type d'attitudes, qui bien souvent, s'expliquent par des parcours où le manque de considération et la solitude ont dominé. Le second porte sur les professionnels positionnés dans une attitude où le jugement et l'absence d'empathie dominant et qui, par manque de recul, seraient tentés de stigmatiser les familles et de ne les considérer qu'au travers des insuffisances constatées. Le troisième porte sur les bénéficiaires eux-mêmes qui doivent être respectés dans leur situation d'adulte et dans leur liberté. Ainsi, il ne peut y avoir de réponse universelle et chaque situation, chaque famille doit être perçue comme unique.

La participation des familles s'inscrit dans un processus où les échéances du temps ne sont facilement prévisibles. La responsabilité du directeur, qui se porte garant de la réalisation d'objectifs, consiste à intégrer dans sa démarche la réalité familiale du travailleur handicapé quelle qu'elle soit. L'information est donc l'obligation minimale à laquelle il doit répondre et lorsque cela est possible et souhaitable, pour l'ensemble des parties, la participation et la négociation doivent être visées. Parallèlement à cela, il est essentiel de transmettre aux équipes une approche où la considération et le respect dominant. Ainsi la réunion annuelle avec les familles proposée au sein de l'établissement, ainsi que la journée des portes ouvertes doivent être l'occasion d'établir des rapports entre les professionnels de terrain et les familles. Les réunions de synthèses doivent permettre une réflexion des intervenants professionnels au travail partenarial qui doit être proposé aux

familles. Les outils ne sont que des supports de communication, l'attitude du professionnel est par contre déterminante : « L'altérité, c'est la capacité de reconnaître l'autre dans sa différence, mais également dans ce qu'il a de semblable. L'autre est tout à la fois un peu comme moi et totalement différent de moi. Selon que nous mettons l'accent sur les similitudes ou sur les différences, nous développons des attitudes très différentes »⁶².

3-4-2 : Le comité de participation

Le décret n°91-1415 du 31 décembre 1991 relatif aux conseils d'établissements dans les établissements sociaux et médico-sociaux prévoit que des représentants des usagers, des familles, des personnels et de l'organisme gestionnaire se réunissent au minimum deux fois par an afin d'émettre des avis et de faire des propositions sur le fonctionnement de l'établissement. La direction générale de l'association l'Arche, ainsi que le conseil d'administration ont souhaité regrouper l'ensemble des représentants des divers établissements en un seul conseil. Cette décision est essentiellement pragmatique car elle limite la juxtaposition d'instances au sein d'une même association dotée d'un organigramme qui prévoit des transversalités entre les différents établissements. Globalement, le fonctionnement du conseil d'établissement est satisfaisant et ses avis pertinents.

Toutefois, au sein du CAT, le besoin de disposer d'une instance représentative des travailleurs handicapés s'est rapidement imposé compte tenu des objectifs de participation et d'accompagnement que nous avons développés. La constitution d'un comité de participation a donc été étudiée et proposée au sein de l'établissement. Un règlement de fonctionnement devra être adopté par les premiers représentants élus des usagers et les deux représentants du personnel que je désignerai pour me seconder dans mon rôle de président. Pour la constitution de ce comité nous nous inspirerons de certaines dispositions du code du travail qui s'appliquent au comité d'entreprise. Les représentants des travailleurs handicapés seront élus par l'ensemble des

⁶² JANVIER R., MATHO Y., *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements*

travailleurs pour une durée de deux ans. Seront élus cinq titulaires et cinq suppléants. Les réunions seront présidées par le directeur et se tiendront tous les deux mois. Le secrétariat sera assuré par l'éducatrice en charge des activités de soutien qui assurera la diffusion des compte-rendus grâce au journal mensuel rédigé par l'atelier informatique. Après un temps d'échange de nouvelles et d'informations, l'ordre du jour portera sur les conditions de travail et l'activité économique et sur la vie au sein de l'établissement et les projets d'animation. Le comité de participation devra émettre des avis consultatifs sur les questions qui lui seront posées.

Il ne s'agit pas ici de proposer une pâle imitation des instances représentatives du personnel mais bien de rendre concrète la logique participative des usagers aux décisions qui les concernent.

1-6 : L'évaluation

« L'évaluation est la projection d'un modèle utile sur des situations données de la part de l'acteur, afin d'améliorer la maîtrise de son projet et de valider ses stratégies. Elle interroge pertinemment les finalités, les objectifs et pratiques professionnelles »⁶³.

Ainsi, évaluer revient-il à s'interroger sur la pertinence du projet proposé au regard de finalités et objectifs professionnels déterminés. Evaluer c'est mesurer l'écart entre les résultats recherchés à partir d'un objectif défini et les résultats effectivement obtenus par la stratégie d'action mise en œuvre. En fonction de la mesure de l'écart obtenue, la stratégie sera soit confirmée, soit réformée, soit infirmée. L'évaluation n'est donc pas une fin en soi, mais plus précisément une étape d'articulation dans un projet global. Bien souvent, l'évaluation globale d'un projet s'apprécie grâce à la somme d'évaluations partielles des divers éléments constitutifs du projet.

L'évaluation quantitative :

d'action sociale, Paris, Dunod, 1999, p131

⁶³ LOUBAT J.R., *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social*, Paris, Dunod, 1997, p. 201

Pour mener à bien cette évaluation nous utiliserons comme outil le tableau de bord annuel qui sert de base aux études statistiques de la DRASS. Cet outil nous permet d'établir des analyses comparées d'une année sur l'autre à partir de plusieurs indicateurs.

Nous nous intéresserons plus particulièrement aux indicateurs suivants qui concernent les travailleurs handicapés :

- activité réalisée, nombre de journée
- analyse comparative des déficiences
- autonomie : logement, moyens de transport, tutelles
- nombre d'entrées (provenance) et de sorties (nouvelles orientations)
- nombre d'heures consacrées aux activités de soutien de type 1 et 2
- nombre de stagiaire accueillis
- stages et formations réalisés à l'extérieur de l'établissement
- activités de production et de commercialisation : chiffre d'affaire, valeur ajoutée, résultat, investissement.

Ces indications seront commentées et insérées dans le rapport d'activité de l'établissement. Chaque responsable de secteur devra, en outre, rédiger des compléments d'information et d'analyse.

L'évaluation qualitative :

A un niveau plus individuel, nous généraliserons l'emploi de la fiche d'évaluation du projet individualisée qui sera analysée lors des synthèses.

L'évaluation globale est délicate dans le sens où elle vise à mesurer le niveau de satisfaction des usagers, de leurs familles, des professionnels par rapport à des attentes qui ne sont pas forcément communes ou exprimées. Ainsi il nous faudra travailler à la mise en place d'un référentiel, sous la forme d'un questionnaire qui sera différent selon les catégories de personnes. Ce questionnaire, véritable outil de la démarche qualité sera élaboré, avec le soutien d'un consultant qui apportera une aide à la méthodologie. Les résultats seront collectés annuellement.

CONCLUSION :

La mission intégrative d'un CAT ne peut se réduire au seul constat de sa capacité ou non à réinsérer en milieu ordinaire des travailleurs handicapés. Si cet élément de sa mission doit constituer l'une des priorités à poursuivre, elle ne peut suffire isolément à mesurer l'efficacité et la pertinence de l'intervention médico-sociale proposée par l'établissement. Le monde du travail protégé doit-il être considéré comme une sorte d'archipel du monde du travail, compte tenu de ces spécificités, ou comme une réponse particulière apportée aux travailleurs handicapés pour leur permettre d'accéder à un projet professionnel ? Dans un environnement ultra concurrentiel où seul le profit réalisé constitue l'unique critère d'efficacité, où chacun est engagé à développer à l'extrême ses performances individuelles au risque d'être exclu du tissu économique, le CAT, effectivement peut apparaître comme une sorte de citadelle qui retranche de ce monde risqué ceux qui ont besoin d'être protégés. Cette vision réductrice du travail protégé ne peut aboutir, à terme, qu'à la marginalisation de la structure et à la stigmatisation des bénéficiaires.

Penser le CAT comme structure d'insertion nécessite de s'interroger sur la nature et les modalités des rapports entre l'institution et l'utilisateur. L'utilisateur est certes le bénéficiaire et le destinataire d'un ensemble de services mais il est aussi sujet, acteur principal de sa destinée et des projets qui lui sont proposés. Le travailleur handicapé ne peut être instrumentalisé au seul profit d'une structure captive ayant pour seule finalité sa pérennité. Passer de la prise en charge à l'accompagnement c'est devoir inventer de nouveaux espaces, de nouveaux rapports qui permettront que se crée une véritable altérité, une individualisation, une responsabilisation. Le directeur dans sa position d'initiateur, de créateur, de stratège se voit ainsi positionné comme élément essentiel au service de la mission intégrative du CAT. L'intégration, avant de vouloir la rendre effective par de nouvelles orientations en milieu ordinaire, doit avant tout être au cœur de l'action entreprise au sein même de l'établissement.

L'intégration n'est pas un simple slogan, elle se formalise, se négocie, se structure. Etre intégré, c'est pouvoir vivre, évoluer, s'épanouir dans un environnement avec lequel je suis en rapport, au sein duquel je puis garder une certaine marge de manœuvre qui me permettra de poser des choix, de développer mon identité. Sans cette autonomie, il ne peut y avoir de société citoyenne où chacun se sente responsable de « l'espace » social, des rapports entre les individus, des droits et des devoirs qui s'imposent à chacun. « Le droit des usagers participe à un acte collectif de création en donnant à chacun sa place, en permettant à tous d'accéder à la parole, en libérant des espaces créatifs. L'intervention sociale ou médico-sociale ne peut se réduire à des méthodes de travail, à des techniques d'intervention, si sophistiquées soient-elles ; acte créateur, elle invente l'avenir, elle crée du social. »⁶⁴

« L'entreprise » CAT doit être comprise comme la réalisation d'un projet collectif qui rencontre une somme de projets individuels. Le projet collectif se détermine par l'élaboration d'une politique sociale dotée d'un cadre législatif, par une volonté associative qui développe et structure son objet et il rencontre des projets individuels que sont ceux des travailleurs handicapés et de leurs familles. Le directeur d'établissement occupe un rôle charnière qui aide à l'articulation et à la cohérence de l'ensemble. Dans sa position stratégique il est le maillon entre le collectif et l'individuel. Outre ses compétences techniques, il devra penser et aider à penser l'espace institutionnel dans son fonctionnement interne et dans son rapport à l'environnement. Il devra mobiliser par la participation, motiver par la responsabilisation, proposer et négocier une clarté opérationnelle avec l'ensemble des acteurs, professionnels et usagers.

Mettre en pratique le droit des usagers, c'est redonner une cohérence globale à l'action médico-sociale. C'est définir une démarche projet qui obligera à un retour sur le sens de l'action médico-sociale. Passer de la prise en charge à l'accompagnement, ce n'est pas seulement améliorer la qualité des offres de services proposées aux travailleurs handicapés, c'est mobiliser l'ensemble des ressources humaines et techniques au sein de l'établissement, c'est optimiser les compétences, c'est comprendre l'action sociale comme mouvement dynamique.

⁶⁴ JANVIER R., MATHO Y., Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale, Paris, Dunod, 1999, p.145

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES :

JANVIER Roland, MATHO Yves, *Mettre en œuvre le droit des usagers dans les établissements d'action sociale*, Paris, Dunod, 1999

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

BLANC Alain, STICKER Henri-Jacques, *L'insertion professionnelle des personnes handicapées en France*, Paris, Desclée de Brouwer, collection Handicaps, 1998

CASTEL Robert, *La métamorphose de la question sociale*, Paris, Fayard, 1995

CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Editions du Seuil, 1977

DANANCIER Jacques, *Le projet individualisé dans l'accompagnement éducatif*, Paris, Dunod, 1999

De La SELLE Anne-Marie, MAURICE Antoinette, *Déracinement et enracinement des personnes handicapées*, Vanves, publication du CTNERHI, diffusion PUF, 1986

DEMONET Roland, MOREAU de BELLAING Louis, *Déconstruire le handicap*, Paris, éditions du CTNERHI, collection Etudes et Recherches, 2000

DUCALET Philippe, LAFORCADE Michel, *Penser la qualité dans les institutions sanitaires et sociales*, Paris, Seli Arslam, 2000.

GOFMANN Erving, *Stigmate, les usages sociaux des handicapés*, Paris, Minuit, 1975

GAUQUELIN Jean-Yves, *Un projet institutionnel en C.A.T*, Paris, T.S.A éditions, 1992

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

MIRAMON J.-M., COUET D., PATURET J.-B., *Le métier de directeur Techniques et fictions*, Rennes, ENSP Editeur, 1997

RISSELIN Patrick, *Handicap et citoyenneté au seuil de l'an 2000*, Paris, ODAS Editeur, 1998

ROSENCZVEIG Jean-Pierre, VERDIER Pierre, *Le secret professionnel en travail social*, Paris, Dunod, Edition jeunesse et droit, 2^{ème} édition, 1999

STIKER Henri-Jacques, *Corps infirmes et sociétés*, Paris, Dunod, 1997

STIKER Henri-Jacques, *Pour le débat démocratique : la question du handicap*, Paris, Editions du CTNERHI, collection Essais, 2000

THEVENET Amédée, *L'aide sociale aujourd'hui après la décentralisation*, Paris, ESF Editeur, 13^{ème} édition actualisée, 1999

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

ZRIBI Gérard, POUPÉE-FONTAINE Dominique, *Dictionnaire du handicap*, Edition ENSP, Rennes, 2^{ème} édition, 2000

ZRIBI Gérard, SRFATY Jacques, *Le vieillissement des personnes handicapées*, Rennes, ENSP Editeur, 1992

ARTICLES, REVUES :

COLLOQUE DES 30 ANS DE L'ARCHE, *Bâtir sans exclure*, Paris, Fondation « les amis de l'Arche », 1995

De FOUCAULT Jean Baptiste, Aujourd'hui quel sens donner au travail, in *Travailler et vivre, Semaines sociales en France*, Paris Bayard, 2001, Chapitre 7, pp. 153-177

DRASS D'AMIENS, Tableau de bord des CAT de la Picardie en 1998, septembre 2000

ESPRIT, *A quoi sert le travail social*, n°241, mars-avril 1998, pp.7-267

ESPRIT, *Quelle place pour les personnes handicapées*, n°259, décembre 1999, pp 5-106

INSERM, CTNERHI, *Classification internationale des handicaps : déficiences, incapacités et désavantages*, Flash informations numéro hors série, Evry, diffusion PUF, 1988

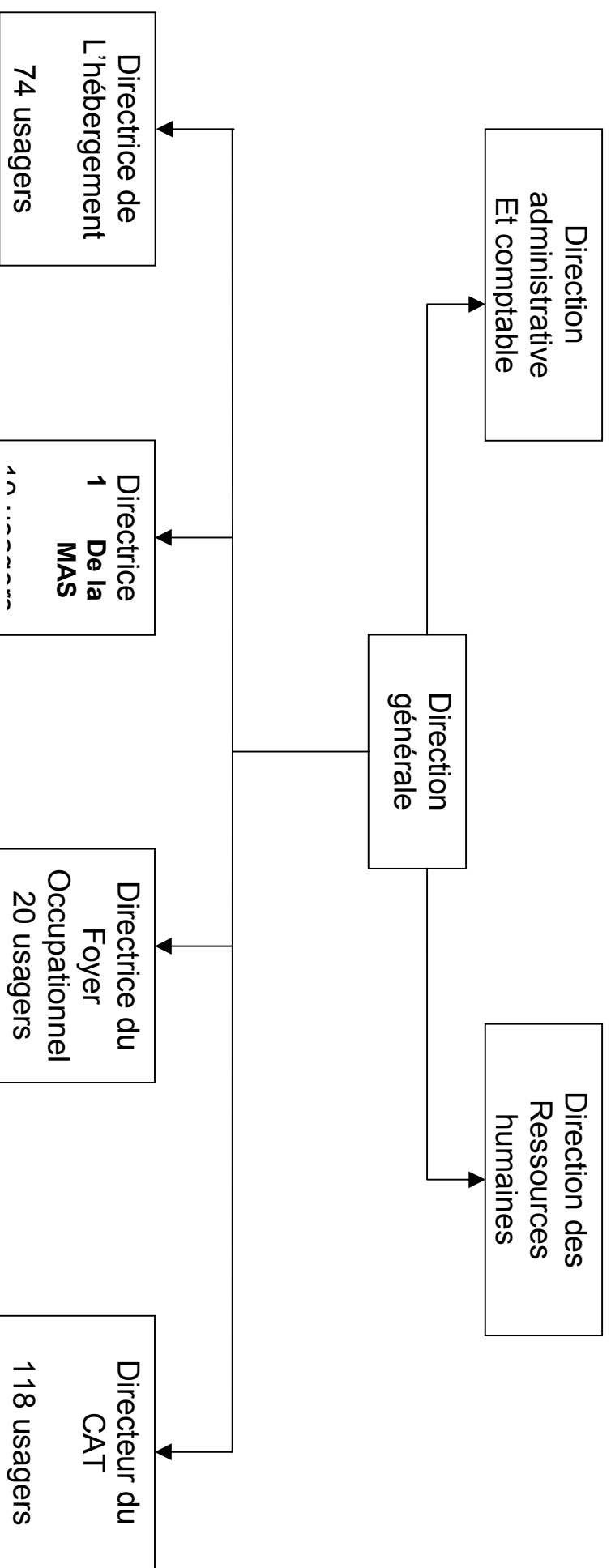
MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, revue INFODAS, n°69, février 2000

MINISTERE DE L'EMPLOI ET DE LA SOLIDARITE, revue INFODAS, n°72, juin 2001

ANNEXE n°1

Organigramme de l'Association l'Arche

ORGANIGRAMME SUCCINT DE L'ASSOCIATION L'ARCHE



ANNEXE n°2

Fiche de notation des travailleurs handicapés

4 C.A.T DE L'ARCHE
B.P 35
60 350 TROSLY BREUIL

FICHE DE NOTATION

NOM :
PRENOM :
DATE :
SECTEUR :

Cette fiche doit être remplie en équipe, elle n'est valide que si au moins deux encadrants ont participé à son élaboration.

1 - La production :

a) - Adaptation à la diversité des travaux proposés dans le secteur

NOTE SUR 10 :

b) - La quantité de travail : rendement faible, moyen ou fort

NOTE SUR 10 :

2 - Le comportement : Souplesse, rapport à l'autorité, respect des consignes,
Sociabilité, caractère.....

NOTE SUR 10 :

3 - La motivation : intérêt et investissement pour le travail proposé

NOTE SUR 10 :

TOTAL SUR 40 :

Identification des encadrants :

- 1-
- 2-
- 3-
- 4-
- 5-

ANNEXE n°3

Règlement intérieur à l'usage des travailleurs handicapés

5 C.A.T. de l'ARCHE
6 BP . 35
60 350 TROSLY-BREUIL

REGLEMENT INTERIEUR A L'USAGE DES TRAVAILLEURS HANDICAPES DU C.A.T.

DISPOSITIONS GENERALES :

Le CAT est un établissement sanitaire et social ayant à l'égard des usagers qui le fréquentent une double finalité :

- la mise en place de conditions favorables à l'exercice d'un travail au sein d'une structure protégée
- l'accès à des activités de soutien visant à la formation professionnelle et à l'autonomisation sociale.

Article 1^{er} : OBJET ET CHAMP D'APPLICATION

1.1 - Ce règlement a pour objet :

- de déterminer les règles générales et permanentes relatives à la discipline ainsi que la nature et l'échelle des sanctions applicables
- de préciser l'application de la réglementation et des dispositions internes en matière d'hygiène et de sécurité
- de rappeler les principes d'attribution des catégories de salaire dont jouissent les travailleurs handicapés du CAT et de préciser la nature et le montant des retenues sur salaire.

1.2 - Il s'applique :

- à tous les travailleurs handicapés du CAT quelque soit leur secteur de travail et quelque soit leur statut (interne ou externe)
- à tous les stagiaires en période d'essai.

1.3 - Application dans le temps :

Ces règles s'appliquent sur le temps de travail au CAT et dans les temps de transports collectifs mis en place par le CAT.

HYGIENE ET SECURITE :

Article 2 : HYGIENE

2.1 - Les dispositions visant à l'application des obligations légales et réglementaires relatives à l'hygiène figurent dans le présent article.

2.2 - Il est interdit de pénétrer ou de demeurer dans l'établissement en état d'ébriété ou sous l'emprise de la drogue.

De plus, la consommation de boissons alcoolisées est interdite, sauf dans des circonstances exceptionnelles et avec l'accord du chef de secteur.

2.3 - Il est interdit de prendre des repas dans les ateliers sans l'accord du chef de secteur.

2.4 - Les personnes qui disposent d'armoires individuelles pour y déposer leurs effets personnels ne doivent les utiliser que pour l'usage auquel elles sont destinées. Elles doivent être maintenues dans un état constant de propreté.

2.5 - Il est obligatoire de respecter la séparation homme et femme des toilettes et de maintenir en état de propreté les lieux d'aisance.

2.6 - Il est obligatoire de présenter une bonne hygiène personnelle ainsi qu'une tenue vestimentaire propre et adaptée aux conditions climatiques. Les personnes effectuant des travaux salissants utilisent les installations sanitaires de leur atelier.

2.7 - Les infractions aux obligations relatives à l'hygiène donneront lieu éventuellement à l'application de l'une des sanctions prévues au présent document.

Article 3 : SECURITE

3.1 - Les dispositions visant à l'application des prescriptions légales et réglementaires relatives à la sécurité des travailleurs handicapés du CAT figurent dans le présent article.

3.2 - Les personnes sont tenues d'utiliser les moyens réglementaires de protection contre les accidents, notamment :

- casque sur les chantiers
- lunettes, visière de protection, casque anti-bruit
- port de gants et de masque filtrant pour la manipulation de certains outils ou produits
- chaussures de sécurité, tabliers, blouses.

3.3 - Il est interdit de fumer dans les ateliers et stocks, sauf dans les locaux prévus à cet effet.

3.4 - Il est obligatoire de respecter les consignes de sécurité et de veiller à la conservation des dispositifs de sécurité. Il est obligatoire de participer aux exercices de sécurité.

3.5 - Toute personne ayant constaté une défaillance ou une anomalie dans les installations ou le fonctionnement des machines, est tenue d'en informer son responsable.

3.6 - Il est interdit de déambuler sur les aires de stationnement et de manœuvres des véhicules accédant au CAT.

3.7 - Dans les véhicules, il est obligatoire d'attacher sa ceinture et d'adopter une attitude respectueuse de la vigilance du conducteur.

3.8 - Tout accident, même bénin, survenu au cours du travail, doit immédiatement être porté à la connaissance du responsable.

3.9 - Tout travailleur handicapé est tenu de se soumettre aux examens prévus par la réglementation relative à la médecine du travail.

3.10 - L'utilisation des téléphones portables est interdite durant le temps de travail.

3.11 - Les infractions aux obligations relatives à la sécurité donneront lieu éventuellement à l'application de l'une des sanctions prévues à cet effet.

DISPOSITIONS RELATIVES A LA DISCIPLINE :

Article 4 : HORAIRE DE TRAVAIL

4.1 - Chacun s'engage à respecter les horaires de travail :

lundi – mardi – mercredi	8 h 30 à 12 h	14 h 00 à 17 h 40
jeudi	8 h 30 à 11 h 30	14 h 00 à 17 h 40
vendredi	8 h 30 à 12 h	14 h 00 à 16 h 30
soit 34 h 10 par semaine		

4.2 - Chaque responsable de secteur peut définir en fonction de l'activité un temps de pause le matin et l'après-midi.

Article 5 : CONGES, RETARDS et ABSENCES

5.1 - Les cinq semaines de congés payés sont fixées par le CAT, en règle générale :

4 semaines en août

1 semaine pour les fêtes de fin d'année.

Le planning pour l'année à venir (de septembre à août) sera transmis au mois de juillet de chaque année.

Les jardiniers peuvent être amenés, sur demande de leur responsable de secteur, à effectuer une permanence en août. Ils récupèrent donc leurs congés au cours d'une autre période.

5.2 - Tout retard doit être justifié auprès de son responsable.

5.3 - Toute absence pour maladie ou accident doit être signalé au plus vite, par téléphone, au secrétariat du C.A.T et justifiée dans les 48 heures par l'envoi d'un certificat médical.

5.4 - Aucune personne ne peut quitter son poste de travail sans motif valable, ni quitter l'établissement sans autorisation préalable.

Le temps de réunion générale fait intégralement partie du temps de travail. La présence à cette réunion d'informations est obligatoire.

5.5 - Toutes demandes d'absences exceptionnelles doivent être justifiées par des raisons exceptionnelles (événements familiaux, décès, mariages, etc...). Elles seront payées dans la limite de quatre jours maximum. C'est le directeur du CAT qui donne son accord.

5.6 - Les demandes de congés sans solde sont à adresser au directeur du CAT qui en appréciera l'opportunité.

5.7 - Sauf accord préalable du responsable du secteur, les rendez-vous médicaux extérieurs sont pris en dehors du temps de travail. Les rendez-vous médicaux à l'infirmerie doivent faire l'objet d'une convocation ou bien, en cas de nécessité impérieuse, de l'accord du responsable de l'intéressé.

5.8 - Une semaine par an pour un transfert est rémunérée. La participation à un Interlude ou à la Fédération entraîne le maintien de sa rémunération et est considérée comme un temps de formation.

5.9 - Les absences pour grève de transport, intempéries, sont rémunérées dans la mesure où aucune solution ne s'offre pour rejoindre son lieu de travail.

Article 6 : EXECUTION DU TRAVAIL

6.1 - Dans l'exécution des tâches qui leur sont confiées, les personnes doivent se conformer aux directives qui leurs sont données par leur responsable et aux éventuels engagements pris dans le cadre de leur projet pédagogique.

6.2 - L'utilisation, à des fins personnelles, des équipements ou des machines du CAT, est interdite, sauf autorisation spéciale du chef de secteur.

Article 7 : PARTICIPATION AUX ACTIVITES DE SOUTIEN

7.1 - Après inscription, la participation aux activités de soutien est obligatoire.

7.2 - Toute demande d'interruption doit être posée et justifiée au responsable du CAT.

Article 8 : COMPORTEMENT SOCIAL

8.1 - Le comportement de chacun au sein du CAT doit être empreint de respect et de bienveillance à l'égard des autres.

Les attitudes ou les langages injurieux sont proscrits.

8.2 - Les manifestations affectueuses doivent être conformes à la bienséance et empreintes de discrétion.

8.3 – Les sollicitations, les contraintes ou pressions de toute nature exercées sur un tiers, dans le but d'obtenir à son profit des faveurs de nature sexuelle ou des avantages matériels, sont rigoureusement interdites.

8.4 - Les relations sexuelles, les attitudes contraires à la morale ou aux bonnes mœurs sont interdites.

8.5 - Les violences physiques, les vols ou les détériorations des locaux ou du matériel, sont interdits.

Article 9 : Tout manquement aux règles relatives à la discipline donnera lieu à l'application de l'une des sanctions prévues par le présent document.

SANCTIONS :

Article 10 : DISPOSITIONS GENERALES

Tout comportement considéré comme fautif par le Directeur ou son représentant pourra, en fonction de sa nature et de sa gravité, faire l'objet de l'une ou l'autre des sanctions énumérées ci-après par ordre d'importance.

Article 11 : LISTE DES SANCTIONS APPLICABLES

11.1 - Echelle des sanctions

Sont susceptibles d'être mises en œuvre au CAT de l'Arche les sanctions suivantes, par ordre d'importance :

- Le blâme : Il a pour objet exclusif de mettre en garde l'intéressé.
- La non remise de l'acompte : l'avance hebdomadaire sur salaire de 50 Francs, habituellement consentie est annulée.
- L'exclusion temporaire (entre 1 à 3 jours) de son secteur de travail au profit d'un autre secteur de travail.
- L'exclusion disciplinaire de son secteur de travail avec réorientation vers un autre secteur du CAT
- Devant tout acte pouvant justifier une exclusion, le Directeur saisit la COTOREP afin qu'elle statue éventuellement sur une réorientation de l'intéressé et sur son départ de l'établissement.

DETERMINATION DE LA CATEGORIE DE SALAIRE

Article 12 :

Il est proposé au CAT de l'Arche 4 niveaux de rémunération indexés sur le SMIC et qui se définissent comme suit :

- 1^{ère} catégorie : 20 % du SMIC
- 2^{ème} catégorie : 14 % du SMIC
- 3^{ème} catégorie : 9 % du SMIC
- 4^{ème} catégorie : 5 % du SMIC

12.1 - Critères relatifs à l'attribution d'une catégorie :

Chaque ouvrier du CAT est annuellement noté par son chef de secteur et son moniteur référant sur 4 points : la motivation, le comportement, l'adaptabilité et la productivité. Chacun des critères étant noté sur 10 points, la note globale est attribuée sur 40 points. Chaque notation est vérifiée et discutée par le Directeur du CAT.

12.2 - La note ainsi déterminée situe chacun dans une catégorie :

de 0 à 19	4 ^{ème} catégorie
de 20 à 27	3 ^{ème} catégorie
de 28 à 33	2 ^{ème} catégorie
de 34 à 40	1 ^{ère} catégorie.

12.3 - Si la notation entraîne pour l'intéressé un changement de catégorie, cela lui sera notifié et expliqué par le directeur du CAT.

12.4 - Indépendamment de sa catégorie, chaque ouvrier du CAT perçoit en plus un complément de rémunération d'un montant équivalent à 50 % de la valeur du SMIC.

RETENUES SUR SALAIRES :

Article 13 : PARTICIPATION AUX FRAIS D'ALIMENTATION

13.1 - Conformément à l'article 168 du Code de la famille et de l'aide sociale, chaque ouvrier du CAT participe forfaitairement au prix du repas qui lui est fourni quotidiennement. Ce forfait quotidien est indexé au montant sur le minimum garanti.

13.2 - Cas distincts :

- Les externes : en cas d'absence, et ce quel qu'en soit le motif, la participation aux frais d'alimentation n'est pas retenue.
- Les internes : en cas d'absence du CAT, la participation est maintenue car l'intéressé continue de prendre ses repas au foyer. Par contre, s'il s'absente du CAT et du foyer (en cas d'hospitalisation par exemple), la retenue est supprimée.

Article 14 : PARTICIPATION AUX FRAIS DE TRANSPORT

14.1 - Une participation forfaitaire aux frais de transport est retenue pour tous les travailleurs handicapés du C.A.T sauf les externes résidant à Trosly.

14.2 - Les internes résidant à Trosly se voient appliquer un forfait inférieur à celui pratiqué pour les autres usagers.

14.3 - Ce forfait mensuel n'est pas retenu durant la fermeture annuelle (le mois d'août habituellement) du CAT.

14.4 - Le montant de cette participation est revu annuellement. En cas de modification, chaque usager en sera informé.

14.5 - Cette participation est forfaitaire, seule une absence supérieure à deux semaines donnera droit à un abattement qui sera proratisé à la durée de l'absence.

ENTREE EN VIGUEUR ET MODIFICATIONS :

Article 15 :

Ces règles de conduite entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2000.
Elles seront affichées dans chaque secteur de travail.

Article 16 :

**Toute modification ultérieure sera portée à la connaissance par
voie de réunion de secteur à tous les ouvriers du CAT.**