

ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

Directeur d'établissement social et

médico-social public

Promotion 1999-2000

LA SYNERGIE DE L'ECONOMIQUE

ET DU SOCIAL EN CAT :

PROJET DE DIRECTION AU SERVICE DE L'INSERTION

DU TRAVAILLEUR HANDICAPÉ

GUEGUEN Rachel

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est le résultat des observations que j'ai pu faire lors de mon stage à l'Etablissement de Travail Protégé de Saint-James, des rencontres avec d'autres directeurs lors de visites d'établissements et des lectures sur le thème choisi.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont consacré du temps, en répondant à mes questions et en me faisant partager leur expérience :

- le personnel de l'Etablissement de Travail Protégé de Saint-James, qui a contribué à ce travail, notamment lors d'interviews,
- et particulièrement M. LANGLINAY, directeur, pour ses conseils, et son soutien,
- ainsi que M. GARBER, en tant que tuteur de mémoire.

TABLE DES MATIERES

Table des matières.....	p.1
Abréviations.....	p.3
Introduction.....	p.4

Première partie : entre impératifs économiques et exigences sociales, le fil de rasoir de la finalité du CAT.

I- Des risques de dérives en CAT : une finalité complexe et un contexte perturbateur.

A] Une finalité ambitieuse mais d'apparence contradictoire.

1) Les tiraillements entre les deux pôles économique et social de la finalité du CAT existent depuis l'origine.

- a) La dualité de la finalité du CAT exprimée par les textes fondateurs.....p.6
- b) La dualité vécue au quotidien par les professionnels de CAT.....p.8

2) L'économique et le social, deux champs d'action indispensables à la mission d'insertion du travailleur.

- a) Les atouts de l'aide par le travail : « la valeur travail ».....p.10
- b) La complémentarité apportée par la « valeur soutien ».....p.13

B] Des risques de dérives aggravés par un contexte déstabilisant.

1) Un contexte originel favorable à une polarisation autour de la mission sociale des CAT, au détriment de l'activité productive.

- a) Les effets pervers d'une approche sociale exclusive.....p.15
- b) Le retour de la fonction productive imposé par de nouvelles contraintes économiques.....p.18

2) Les effets de la dérive économiste sur le travail protégé.

- a) Les CAT accusés d'être devenus des « unités de production ».....p.20
- b) La crainte d'une nouvelle aliénation des travailleurs par le travail parcellisé.....p.22

II- Une éthique en CAT : recentrer la prise en charge autour de l'insertion de l'utilisateur.

A] La nécessité de cultiver la ressemblance à l'entreprise, une contrainte mais aussi une stratégie.

1) Le système dans lequel évolue le CAT conditionne un fonctionnement proche de celui de l'entreprise.

- a) Renforcer la dimension économique, un passage obligé pour l'établissement....p.25
- b) La recherche du « toujours plus », traduite par le concept de maximisation, illustre l'introduction du modèle d'entreprise en CAT.....p.27

2) Le modèle de l'entreprise, une stratégie d'insertion indispensable.

- a) La notion de ressemblance comme principe d'insertion.....p.28
- b) La faiblesse du nombre de sorties en milieu ordinaire a pu faire douter certains de la pertinence de cette stratégie d'insertion.....p.30

B] La préservation de l'identité médico-sociale, un aspect incontournable pour l'insertion des travailleurs handicapés.

1) Le CAT, établissement médico-social au service d'un public particulier.

- a) Les changements des caractéristiques du public accueilli nécessitent un renforcement de la dimension sociale des CAT.....p.33
- b) Les particularités du CAT, « entreprise médico-sociale ».....p.35

2) La mission d'insertion se décline en fonction des personnes.

- a) La finalité d'insertion des CAT : ce qu'insérer veut dire.....p.37
- b) Le CAT est déjà en lui-même un lieu d'insertionp.40

Deuxième partie : construire un projet de direction en CAT, axé sur une stratégie d'insertion.

I- Créer une dynamique de projet d'insertion socioprofessionnelle pour le travailleur.

A) Impulser un projet personnalisé, vecteur de promotion sociale.

1) Piloter le projet personnalisé dans une visée d'insertion.

- a) L'insertion comme finalité, inscrite dans le projet d'établissement.....p.43
- b) Du projet au parcours, mettre l'accent sur la notion de progression.....p.45

2) Intégrer la complémentarité des dimensions sociale et professionnelle dans le projet.

- a) La formation, moteur de la promotion de l'individu.....p.47
- b) Les actions de soutien, supports de l'insertion socioprofessionnelle.....p.50

B) Introduire une fédération des énergies autour de l'insertion de l'utilisateur.

1) S'assurer de la concertation de tous les acteurs concernés.

- a) Le droit des usagers à être acteurs de leur vie.....p.52
- b) La concertation de l'équipe pluridisciplinaire, des familles et du chargé d'insertion.....p.55

2) Favoriser l'implication de l'ensemble du personnel.

- a) Le rôle pivot du moniteur auprès du travailleur handicapé.....p.58
- b) Les facteurs de motivation du personnel.....p.60

II- Développer une stratégie de culture d'entreprise au service de l'insertion de l'utilisateur.

A) Insuffler une culture d'entreprise en CAT.

1) Utiliser le développement économique au service de l'insertion de l'utilisateur.

- a) Des caractéristiques empruntées à l'entreprise pour encourager la promotion de l'utilisateur.....p.62
- b) Etendre le travail en partenariat et la communication pour développer le dispositif d'insertion du CAT.....p.65

2) Former le personnel à la culture du travail par objectifs.

- a) Le réflexe de l'évaluation, outil de progrès dans la prise en charge.....p.67
- b) La démarche qualité, ligne d'action fédératrice du personnel.....p.69

B) Décliner les modalités d'insertion du travailleur au niveau individuel.

1) Diversifier les modalités d'insertion en soutenant l'innovation.

- a) Des dispositifs d'insertion adaptés à chaque travailleur.....p.72
- b) L'effectif promotionnel comme ultime étape du processus d'insertion.....p.74

2) Adapter le projet d'insertion à l'avancée en âge des travailleurs handicapés.

- a) La prise de précautions quant aux réorientations précoces, grâce au programme de préparation à la retraite.....p.77
- b) Les aménagements de l'organisation et du temps de travail.....p.79

Conclusion.....p.82

Table des annexes.....p.83

Bibliographie.....p.87

ABREVIATIONS

AAH :	allocation aux adultes handicapés
AGEFIPH :	association pour la gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées
AITH :	association pour l'insertion des travailleurs handicapés
ANDICAT :	association nationale des directeurs de centres d'aide par le travail
BAPC :	budget annexe de production commerciale
BPAS :	budget principal d'activité sociale
CAT :	centre d'aide par le travail
COTOREP :	commission technique d'orientation et de reclassement professionnel
CRAM :	caisse régionale d'assurance maladie
DAS :	direction de l'action sociale
DDASS :	direction départementale des affaires sanitaires et sociales
DDTEFP :	direction départementale du travail, de l'emploi et de la formation professionnelle
ETP :	établissement de travail protégé
FOA :	foyer occupationnel d'accueil
GEPSO :	groupement des établissements publics sociaux et médico-sociaux
IME :	institut médico-éducatif
IMPRO :	institut médico-social professionnel
MAS :	maison d'accueil spécialisé
SACAT :	section annexe de centre d'aide par le travail
SMIC :	salaire minimum interprofessionnel de croissance
60 AS :	circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux CAT
STL :	section temps libéré

INTRODUCTION

M. Zribi¹ résume la problématique affectant les établissements de travail protégé en une phrase : « les CAT (Centres d'aide par le travail) sont menacés de suppression depuis qu'ils existent ». En effet, ces structures ont toujours été au cœur de débats dont les termes n'ont guère changé au fil du temps, débats qui remettent en cause la pertinence de ces établissements. Les CAT sont depuis l'origine soumis aux mêmes injonctions paradoxales, comme par exemple le fait d'être des établissements médico-sociaux (aux préoccupations sociales), qui doivent pourtant sans cesse augmenter leur autofinancement par la production (une dimension économique), et qui voient les exigences d'intégration des travailleurs handicapés en milieu ordinaire revues à la hausse, alors que trois millions de personnes valides sont sans emploi.

A cela ajoute M. Stiker² qu'« au cœur de tout le dispositif il existe de l'inconciliable [...], entre les objectifs des institutions et les moyens réellement mis en place, il y a de l'inconciliable ». De prime abord, il semble très difficile qu'une structure puisse accueillir des personnes déficientes intellectuelles, avec la double optique de leur procurer un travail digne de ce nom, tout en leur apportant des actions de soutiens épanouissantes. Ainsi, l'élément le plus caractéristique du CAT semble être le paradoxe.

En effet, la dialectique entre la fonction productive et la dimension sociale de la finalité du CAT est un sujet de controverse régulièrement abordé dans les revues professionnelles. Concrètement, c'est lors de mon stage à l'ETP (Etablissement de Travail Protégé) de Saint-James qu'il m'est apparu que ce débat n'est pas une simple querelle d'école, mais bel et bien un enjeu vécu au quotidien, qui influe directement sur les interventions des professionnels auprès de l'utilisateur. Les modes de prise en charge mis en place dans le CAT sont tributaires des conceptions du directeur : pour certains, la conciliation des deux composantes de la vocation est insoluble, si bien que l'une des deux dimensions est privilégiée. Cette pratique a donc pu occasionner des dérives, c'est-à-dire que, par rapport à la définition initiale des établissements, l'accent est mis sur l'un ou l'autre des deux aspects de la finalité.

Avant d'aller plus loin, trois notions souvent confondues sont à distinguer : la finalité, la mission et l'objectif. Selon les définitions proposées par l'École des Mines³, la finalité est permanente, philosophique ou politique. Elle est définie par les textes réglementaires. Ensuite, la mission est semi-permanente, politique et qualitative. Elle peut être différente d'un établissement à l'autre, car elle dépend des stratégies du directeur, des contraintes diverses et de la population accueillie. La mission est décrite dans le projet d'établissement et indique quelles sont l'organisation des activités et des

¹ ZRIBI Gérard, *L'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

² Extrait de la préface de BLANC Alain, *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 1995.

³ FERNEZ Sandrine, GARNIER Patrick, *La gestion des centres d'aide par le travail*, Paris, École des Mines, 1986.

soutiens, les stratégies d'insertion... Enfin, l'objectif est adaptatif, politico-technique et quantitatif. Il spécifie les missions de manière opérationnelle.

En somme, malgré l'abondance des débats, la finalité des CAT a toujours été la même, définie par les textes réglementaires : il s'agit de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés, laquelle nécessite donc une intervention à la fois dans les champs de l'économie et du social. Les différentes dérives, à savoir le fait de privilégier une dimension, que ce soit le travail ou les soutiens sociaux, au détriment de l'autre, ne sont que relatives à la mission, c'est-à-dire tributaires des conceptions du directeur et du contexte socio-économique de l'établissement.

Le fait de concentrer les débats sur les antagonismes de l'économie et du social a fait perdre de vue que ces deux aspects de la prise en charge du travailleur handicapé sont au contraire indissociables et complémentaires, afin de réaliser la finalité d'insertion socioprofessionnelle. Au-delà des contraintes de gestion de l'établissement, n'existe-t-il donc pas des moyens de transformer cette dialectique en synergie, au service du travailleur handicapé ?

De plus, au vu du faible taux de sorties en milieu ordinaire, l'opinion publique s'interroge sur la pertinence des structures d'aide par le travail. Des interrogations sont apparues sur leur adéquation aux enjeux actuels : favorisent-ils l'intégration et les choix de vie, répondent-ils aux besoins des personnes handicapées ? Cette remise en question est née d'une focalisation sur la perspective du milieu ordinaire, persistante bien qu'elle n'ait jamais eu lieu d'être. En effet, l'insertion du travailleur handicapé ne peut-elle se concevoir qu'en dehors de la structure de travail protégé ? Pour des raisons de simplification, étant donné l'ampleur du thème à traiter, je ne détaillerai pas ici la spécificité du rôle joué par le foyer d'hébergement, lequel représente souvent une annexe du CAT.

Dans une première partie, nous examinerons la complexité de la mise en œuvre de la finalité du CAT et les explications concernant les dérives observées depuis leur création, à savoir d'abord une polarisation sociale au détriment de la fonction productive, puis un excès économiste. Face aux risques de dérives, la ligne de conduite proposée consiste à se recentrer sur les besoins de l'utilisateur : si leur insertion professionnelle implique que le CAT adopte des logiques de fonctionnement propres à l'entreprise, leurs lacunes sociales et psychologiques nécessitent un apport de soutiens individualisés conséquents.

A partir des conclusions relatives aux principes de réalisation de la vocation du CAT, nous aborderons en seconde partie un projet de direction axé sur une stratégie d'insertion du travailleur handicapé. D'une part, nous soulignerons l'importance que le directeur veille à la réalisation du projet d'insertion socioprofessionnelle de chaque travailleur, élaboré en collaboration avec l'utilisateur et les autres acteurs de l'établissement. D'autre part, le directeur est en charge d'insuffler une « culture d'entreprise », condition de la création d'un panel de dispositifs d'insertion adaptés à chaque travailleur handicapé.

PREMIERE PARTIE :

Entre impératifs économiques et exigences sociales,

le fil de rasoir de la finalité du CAT.

La complexité de la finalité du CAT amène des ambiguïtés quant à sa mise en œuvre, lesquelles peuvent conduire cette structure à certaines dérives, à savoir un accent mis sur l'une des dimensions du CAT au détriment de l'autre (I). L'orientation préconisée afin de prémunir l'établissement de ces écueils consiste à recentrer la prise en charge sur les besoins de l'utilisateur, véritable éthique pour le CAT (II).

I- Des risques de dérives en CAT :

une finalité complexe et un contexte perturbateur.

Depuis leur création, les CAT trouvent difficilement leur place, tiraillés entre leurs deux champs d'intervention, l'économique et le social (A). Certains établissements ne sont pas parvenus à résister à ce déchirement et ont succombé aux dérives envisagées par les textes fondateurs, notamment du fait de l'influence de l'environnement (B).

A] Une finalité ambitieuse mais d'apparence contradictoire.

La dialectique existante dans les CAT, entre les impératifs de production et la dimension sociale de l'établissement, est apparue dès la définition officielle de ces structures, en 1975 (1). Quelles que soient les difficultés posées par les apparences contradictoires, les deux aspects de la mission n'en demeurent pas moins indispensables (2).

1) Les tiraillements entre les deux pôles économique et social de la finalité du CAT existent depuis l'origine.

Si les textes fondateurs soulignent eux-mêmes les ambiguïtés de la mise en œuvre de la vocation du CAT (a), les difficultés de gestion de l'établissement par le directeur sont surtout perceptibles au quotidien par et du fait des professionnels (b).

a) La dualité de la finalité du CAT exprimée par les textes fondateurs.

Les CAT ont été officiellement créés par le décret du 2 septembre 1954, mais n'ont été véritablement définis qu'en 1975, dans la loi du 30 juin en faveur des personnes handicapées. Cette loi définit le CAT comme un établissement médico-social de service public, qu'il soit de régime juridique

public (5,5% des centres⁴) ou privé, en association sans but lucratif (94,5%). Il accueille des personnes handicapées physiques et/ou déficientes intellectuelles, de 18 à 60 ans, dont la capacité de travail est inférieure ou égale à un tiers de celle d'une personne de milieu ordinaire. Les personnes ne peuvent être reconnues handicapées que par décision de la Commission Technique d'Orientation et de Reclassement Professionnel (COTOREP).

Le CAT bénéficie de deux types de financement, tous deux assurés par l'Etat : la dotation globale de fonctionnement au titre de l'aide sociale (qui couvre le Budget Principal d'Activité Sociale ou BPAS) et les compléments de rémunérations au titre de l'emploi, destinés à assurer une garantie de niveau de ressources au travailleur handicapé. De plus, le Budget Annexe de Production Commerciale (BAPC) est alimenté par les travaux ou produits commercialisés par le CAT. Si le BPAS est très encadré par des règles de financement public, le BAPC est géré plus librement, dans une logique d'entreprise.

La vocation des CAT a été précisée ensuite par la circulaire 60 AS du 8 décembre 1978, qui dégage une double finalité :

« - Faire accéder, grâce à une structure et des conditions de travail aménagées, à une vie sociale et professionnelle, des personnes handicapées momentanément ou durablement incapables d'exercer une activité professionnelle dans le secteur ordinaire 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. »

Cette circulaire souligne le fait que le CAT est simultanément une structure médico-sociale et une structure de mise au travail, c'est-à-dire qu'il doit se rapprocher de l'entreprise tout en dispensant des soutiens aux usagers. L'activité et le temps en CAT se répartissent donc entre les activités professionnelles productives et les actions de soutien. Certes, la finalité est bien unique, c'est-à-dire l'insertion sociale et professionnelle de la personne accueillie, mais elle peut se réaliser selon deux modalités, en milieu protégé ou ordinaire.

Cependant, les lois, décrets et circulaires concernant les CAT ne sont pas suffisamment précis pour parvenir à mettre fin aux diverses polémiques qui agitent le milieu du travail protégé : est-ce avant tout une entreprise de production ou une entreprise d'aide, un lieu d'accueil et d'épanouissement ou un centre de formation professionnelle ? D'un côté, la loi du 30 juin 1975 a organisé le transfert partiel de l'autorité de tutelle des CAT du ministère des Affaires sociales vers le ministère du Travail, ce qui n'a pas manqué de raviver le débat sur les finalités du CAT. Cette démarche a rappelé aux professionnels que le CAT est une structure de travail. D'un autre côté, les lois de décentralisation de 1983 confirment la double identité économique et sociale des CAT. En effet, la répartition des

⁴ Selon les chiffres de *ZRIBI Gérard*, *l'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

compétences entre l'Etat et les départements indique que les CAT sont reconnus comme établissements professionnels et non comme des structures exclusivement éducatives et socialisantes. De plus, la loi de 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés permet l'exonération partielle des entreprises de leur obligation d'emploi des travailleurs handicapés, lorsqu'elles confient des travaux de sous-traitance à des CAT : ceci indique clairement que le texte reconnaît aux CAT une fonction de production économique. Ainsi, si la circulaire 60 AS a pu paraître évasive à certains égards, l'ensemble de ces textes concordants ne permet plus de douter aujourd'hui quant à la mission productive du CAT.

En fait, la réalisation de l'équilibre entre toutes ces notions des champs de l'économie et du social est laissée à l'initiative du directeur, sous le contrôle du conseil d'administration et des autorités de tarification. L'image employée par un directeur de CAT, Michel DUVIGNEAU⁵, est très représentative : pour lui, la gestion d'un CAT peut être assimilée à du funambulisme. En quelque sorte, le directeur est un fildefériste accroché à son balancier, qui penche une fois du côté du social, une fois du côté de l'économie, tout en prenant soin d'éviter une oscillation unilatérale trop importante qui entraînerait une dérive de la prise en charge préjudiciable aux usagers.

Cependant, le double aspect économique et social de la finalité d'insertion du CAT induit un travail dans deux champs différents, réalisé par deux corps professionnels, les moniteurs d'atelier et les éducateurs, qui ne se comprennent pas toujours.

b) La dualité vécue au quotidien par les professionnels de CAT.

Depuis l'origine, les deux champs d'intervention de la mission du CAT se trouvent en confrontation, ce qui est notamment visible par les différends qui peuvent opposer les deux catégories de personnels qui y travaillent, les moniteurs d'atelier et les éducateurs. Le CAT se trouve donc être le lieu d'affrontements entre des théories et des concepts éducatifs contradictoires selon le type de personnel : les éducateurs et les moniteurs d'atelier ont non seulement des formations et des pratiques professionnelles antérieures différentes, mais aussi des conceptions et des représentations propres du travail. Ces professionnels défendent chacun leur mission, qu'ils pensent ne pas être la même.

Mais la dialectique qui peut exister entre l'aspect économique et la dimension sociale de la finalité du CAT n'est pas une simple querelle de définition : elle engage le travail effectué par les professionnels, ce qui n'est pas sans répercussion sur la prise en charge des usagers. La qualité de l'action du personnel ne peut exister sans des objectifs clairs et partagés par tous. A entendre les débats qui existent çà et là, le spectateur peut se demander si cela est réellement le cas. Des éducateurs reprochent à certains moniteurs d'atelier de se focaliser sur la productivité sans se soucier des

⁵ DUVIGNEAU Michel, « Le directeur de CAT, chef d'entreprise ou éducateur ? », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.22-24.

difficultés des travailleurs. A l'inverse, des moniteurs regrettent le protectionnisme du personnel éducatif, en leur reprochant leur raisonnement dans le « tout social », sans se préoccuper de la fonction intégrative du travail.

En réalité, les professionnels de CAT partagent tous la même finalité qui est l'insertion des travailleurs handicapés, mais ils en abordent chacun un aspect différent. L'important est que tous comprennent que ces deux aspects sont à la fois indispensables et indissociables, car ils sont complémentaires dans la réalisation de l'épanouissement et de l'insertion du travailleur handicapé. Bien souvent, les débats et les querelles résultent du fait que cette complémentarité ne va pas de soi pour les personnels. Pourtant, les moniteurs participent eux-mêmes à la réalisation d'actions de soutien social, tout comme l'aide apportée par les éducateurs peut être bénéfique, plus ou moins directement, aux progrès dans l'activité professionnelle des travailleurs handicapés.

L'enjeu de la régulation de ces conflits est la prise en compte de la personne accueillie dans sa globalité : elle a autant besoin de travailler que de se sentir bien dans sa vie. Il serait dommage que les efforts des moniteurs et des éducateurs soient pervertis par ce genre de querelles, lesquelles sont amenées à être réglées par le directeur. Certes, les personnels sont soumis à des contradictions, notamment les moniteurs d'atelier, à qui il est demandé de réaliser un niveau de production souvent croissant, tout en prenant en compte les difficultés spécifiques des travailleurs handicapés. Au milieu de ces contradictions, comment peuvent-ils trouver leur cohérence de fonctionnement ? Le balancier oscille sans cesse entre le social et l'économique, et les éducateurs comme les moniteurs d'atelier voudraient toujours le tirer un peu plus vers eux. Il appartient au directeur de maintenir le cap de la finalité du CAT, l'insertion économique et sociale. Son rôle est de toujours naviguer entre deux pôles qui l'attirent aussi fortement l'un que l'autre, mais qu'il doit repousser tout aussi fermement afin de maintenir la double vocation originelle de l'établissement. Il ne doit pas hésiter à rappeler aux différents professionnels la finalité du CAT, réalisée par la complémentarité de leurs actions. Cependant, le chef d'établissement ne se limite pas à obtenir un accord de principe sur les définitions d'objectifs, il veille également à leur respect dans la mise en œuvre.

En fait, les risques de dérives de la finalité du CAT sont souvent engendrés par ce genre de paradoxes ressentis par les personnels et non clarifiés par le directeur. Le rôle de ce dernier n'est cependant pas de choisir ni de privilégier l'un des deux champs d'intervention, perspective non envisageable en raison de l'importance de chacun.

2) L'économique et le social, deux champs d'action indispensables à la finalité d'insertion du travailleur.

La finalité du CAT comporte à la fois l'insertion économique et sociale du travailleur handicapé, ce qui rend indispensable l'intervention des professionnels dans les deux champs, l'activité professionnelle (a) et les actions de soutien (b).

a) Les atouts de l'aide par le travail : « la valeur travail ».

La crise de l'emploi apparue à la fin des années 70 a mis à l'écart de la vie professionnelle une proportion importante de la population, jusqu'à 10% des actifs dans la période la plus sombre. L'opinion publique n'a donc pas manqué de s'interroger sur l'identité des CAT, voire leur légitimité : pourquoi créer des solutions à caractère professionnel pour les personnes handicapées, alors que de nombreuses personnes valides sont encore aujourd'hui dépourvues d'emploi ? Cette question revient à se positionner sur le sens de la « valeur travail ». Selon plusieurs enquêtes sur l'évolution des valeurs des Européens entre 1981 et 1990⁶, menées par la Fondation pour l'étude des systèmes en Europe, le travail demeure le facteur essentiel d'identité personnelle et d'insertion sociale. La « valeur travail » est classée au second rang derrière celle de la famille, dans la plupart des pays européens, y compris la France. Ceci me semble justifier la persistance de la méthode d'insertion par le support du travail.

Pour exprimer le rapport de l'homme au travail, M. Chavaroche⁷ utilise la notion intéressante du « faire » humain, c'est-à-dire le fait de vouloir, pouvoir, et devoir agir sur son environnement : c'est ce « faire » qui rend intelligible l'aide par le travail. Le « faire » dont il est question en CAT est le « faire » productif de celui ou celle qui fabrique, à la différence du « faire » créatif, qui correspond davantage à une expression de soi. La question fondamentale n'est pas de savoir si les personnes handicapées ont besoin de travailler. Sans être nullement en lui-même un besoin, le travail remplit cependant des fonctions primordiales en réponse à des besoins humains fondamentaux, que la personne soit handicapée ou non.

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

⁶ citées dans Le Monde du 8 janvier 1997

⁷ CHAVAROCHE Bernard, « L'aide par le travail, le travail d'aider », Les Cahiers de l'Actif, mars-avril 1999, n°274/275, p.167-179.

active, que par le travail. Ce dernier est actuellement la condition de l'accomplissement de la vie, et il serait donc réducteur de le limiter à la production de biens ou services.

En outre, le travail permet de développer les capacités physiques et intellectuelles. Toujours au niveau d'un « faire », la participation à une activité professionnelle va stimuler des fonctions et des potentialités cognitives. Le potentiel de perception, de compréhension et de mémorisation est sollicité par des problèmes professionnels à résoudre, ce qui permet d'entretenir ces capacités dans des acquis, voire de les développer. Les situations de travail appartiennent à ce registre des stimulations, le travail étant un acte mental autant que gestuel et physiologique. Quant au champ des capacités, « faire » signifie aussi la mise en action de l'appareil moteur, psychomoteur et sensoriel.

De plus, l'importance du travail a été reconnue pour l'épanouissement de tous les êtres humains, handicapés ou non, ce qui a engendré au début du 19e siècle l'apparition des premiers asiles pour aliénés : l'obligation de travailler s'entend ici comme une mesure thérapeutique. En effet, le travail est l'un des principaux facteurs imposant le principe de réalité et l'opposant au principe de plaisir, sachant que le principe de réalité est essentiel à la construction psychique de l'individu. Le travail est nécessaire pour que l'homme échappe à une oisiveté qui fait rupture avec le réel et l'enferme dans une assistance permanente. En fait, c'est le côté contraignant qui donne toute la valeur au travail. Une activité récréative librement choisie comme le cyclisme par exemple, se transforme en labeur dès lors qu'elle prend le statut de professionnel. A l'inverse, une activité pénible comme les vendanges peut devenir un loisir lorsqu'elle est choisie librement. A la différence du jeu, le travail engage la personne : l'homme joue pour se distraire, et travaille pour gagner sa vie. Dans le travail existe une notion de sérieux et de responsabilité qui est absente dans la gratuité du jeu. Par contre, un travail librement choisi qui répond aux goûts et aux capacités de l'individu peut être épanouissant.

Dans un autre registre, le travail satisfait des besoins relationnels et d'identité de l'individu. Il s'inscrit en réponse au besoin social d'appartenance et d'intégration. L'inscription dans le « faire » en CAT comme en milieu ordinaire projette le travailleur dans un rapport aux autres. Elle donne la possibilité d'être reconnu et accepté dans une place, un rôle social. Simplement, la personne est reconnue et se sait utile car elle « fait » quelque chose. Selon Friedmann⁸, l'homme en tant qu'être social ne se réalise pleinement que s'il baigne dans un besoin des autres et s'il perçoit le besoin que les autres ont de lui. Il est installé dans une sorte de dépendance, non pas celle qui aliène la personne, mais celle qui l'inclut et l'intègre comme élément différent et constitutif du groupe social. Être acteur dans un « faire » utile et reconnu comme l'est le travail humain est particulièrement valorisant pour ceux qui se pensent différents, inutiles et exclus. Ainsi, le travail est facteur d'autonomie, entendue comme la capacité à gérer ses dépendances. « Faire » quelque chose nécessite à la fois une plus grande maîtrise de soi et de son environnement, ce qui conduit à moins le subir et à y exercer une volonté.

⁸ Extrait de *TURCAN Ronald* et *PIQUERAS Antoine*, « Handicaps et intégration », Les Cahiers de l'Actif, mars-avril 1998, n° 262-263, p.47-62.

Cette maîtrise développe le sentiment de confiance en soi et de moindre dépendance. L'autonomie grandissante conduit progressivement à une prise de conscience de ses propres capacités à se projeter dans un devenir.

Ainsi, si le manque de travail est déjà vécu difficilement par les chômeurs, il en est de même pour les personnes déficientes intellectuelles. Pour elles, le vécu de la différence renforce davantage le sentiment d'exclusion et de dévalorisation. Si l'on maintient pour ces personnes le postulat de besoins fondamentaux identiques à tout un chacun, et pour leur entourage le besoin de les voir vivre « normalement », on voit combien le travail peut être pour elles un support attendu. Ceci semble être une constante, du moins tant que le travail restera dans notre société le processus essentiel d'accès à un statut, une place et une reconnaissance. Le travail semble donc utile, voire nécessaire, à chacun pour établir son équilibre et son épanouissement, car il procure l'identité au citoyen, pris au sens de membre de la cité possédant à la fois des droits et des devoirs. Bien souvent, la référence sociale se confond avec la référence professionnelle, à savoir que les gens se définissent vis-à-vis des autres par leur profession. Il est fréquent d'entendre dire que les gens qui n'ont pas d'emploi n'ont pas d'identité, ils disent souvent d'ailleurs eux-mêmes qu'ils ne sont rien. Le travail implique un statut social, d'où la souffrance et la déstabilisation de ceux qui perdent leur travail. En fait, le travail comble un besoin psychologique de valorisation. L'accès et la participation à un « faire » aboutissent à l'expression de « l'être », c'est-à-dire de tout ce qui peut contribuer à ce qu'une personne se reconnaisse et se sente exister, en tant qu'individu et sujet, et dans un rapport aux autres. Ce rapport aux autres peut être suffisamment sécurisant et valorisant pour aboutir à un résultat de socialisation et d'intégration. En permettant d'être reconnu « capable de ... », le travail permet alors de se reconnaître autrement.

En définitive, le travail assure un espace d'échange et de communication entre les hommes. Les résultats qu'il produit sont facteurs d'identification et de reconnaissance par autrui, c'est pourquoi il est un moyen de socialisation et de valorisation de l'image de soi. Le travail reste donc un symbole fort, et ce d'autant plus que l'emploi se raréfie. Il demeure une valeur plus humaine qu'économique. Ainsi, les CAT contribuent à donner leur dignité aux personnes qu'ils reçoivent : le poids du handicap peut s'en trouver allégé en quelque sorte. Certes, il ne s'agit pas d'affirmer que la vie est impossible sans travail, mais comme le souligne Mme Méda⁹, « par quel autre moyen nous pourrions permettre aux individus d'avoir accès à la sociabilité, l'utilité sociale, l'intégration, toutes choses que le travail a pu et pourra encore donner ? ». En résumé, travailler favorise l'accès à un rôle, à un état de sujet-acteur plus autonome, reconnu et en évolution. Les valeurs du concept travail permettent d'utiliser sa mise en œuvre en CAT, en tant que support aidant.

Cependant, le support travail ne peut pas fonctionner seul : il nécessite des apports d'actions de soutien pour pouvoir être efficace.

⁹ Extrait de *TURCAN Ronald* et *PIQUERAS Antoine*, « Handicaps et intégration », Les Cahiers de l'Actif, mars-avril 1998, n° 262-263, p.47-62

b) La complémentarité apportée par la « valeur soutien ».

Si les mots veulent dire quelque chose, l'aide par le travail signifie bien la volonté d'aider des personnes par le moyen du travail. Le latin « *integrare* », remettre en état, évoque très justement ce que recouvre le concept d'intégrer. Il consiste à atténuer les désavantages du handicap, qui ne sont pas toujours irrémédiables, du moins en partie. Le professionnel de CAT trouve les moyens de compenser les handicaps par des aménagements au travail et par des apprentissages spécifiques et adaptés au public accueilli. Alors il pense la mise en œuvre et les conditions de réalisation de ce travail en fonction de chaque personne, de ses problèmes individuels et relationnels. En l'état actuel des choses, les professionnels constatent que ces hommes et ces femmes ont des difficultés complexes et multiples à satisfaire des besoins fondamentaux -de sécurisation, d'appartenance, d'estime de soi, d'utilité, de réalisation...-, et que cela engendre de la souffrance et de l'exclusion. Un certain nombre de ces besoins peuvent être satisfaits par le support du travail. Mais il ne suffit pas de « mettre les handicapés au travail » pour que leur handicap disparaisse et que leur insertion soit réalisée. L'aide par le travail en CAT ne se résume pas au poste de travail, aux machines et aux gestuelles professionnelles, elle va bien au-delà, et ce grâce aux différents types de soutiens proposés.

Selon la circulaire 60 AS, il existe deux types de soutiens en CAT. Les soutiens de premier type, « qui rentrent sous la notion large d'activités professionnelles au côté des activités proprement productives, sont ceux qui 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. Ils accompagnent de très près la mise concrète au travail en dispensant au travailleur handicapé une formation, une préparation au travail, un recyclage, une éducation gestuelle. Ils sont sociaux, éducatifs, médicaux, psychologiques... » Les soutiens ou activités de second type correspondent à ce que le texte appelle « activités extra-professionnelles ; il peut s'agir d'organisation de loisirs, d'ouverture sur l'extérieur, d'initiation à la vie quotidienne... ».

Le soutien est donc primordial en CAT, car l'intégration par le travail n'est pas automatique : l'insertion professionnelle, en CAT ou en entreprise, passe par le développement des capacités sociales. Les travailleurs doivent acquérir certaines compétences sociales s'il veulent avoir des perspectives de progression professionnelle, d'autant plus dans l'optique d'une embauche en milieu ordinaire. Ces compétences sociales recouvrent par exemple la motivation, l'aptitude à se situer par rapport à des normes, la capacité à entrer en relation avec d'autres personnes, l'aptitude à apprécier ses propres capacités..., toutes choses qui ne s'assimilent pas de fait en travaillant, mais qui nécessitent au contraire un soutien particulier.

Ces compétences sociales sont utiles même en dehors de toute activité professionnelle, car elles permettent d'acquérir davantage d'autonomie. Mais pour les travailleurs handicapés qui espèrent obtenir un emploi en milieu ordinaire, elles satisfont les nouvelles exigences de l'employeur. Ce dernier ne demande plus uniquement des diplômes ou des qualifications (savoir), de l'expérience

professionnelle (savoir-faire), mais aussi certaines qualités humaines, comme le contact, la polyvalence... (savoir-être). Ce savoir-être s'acquiert certes en partie en travaillant, par habitude et expérience, mais il est aussi une condition *sine qua non* d'une première embauche. Si ces apprentissages ne sont pas toujours perçus comme la mission première des moniteurs, du moins pas directement, ils figurent néanmoins dans leur fiche de poste. Lorsque des éducateurs sont présents dans l'établissement, ils peuvent se charger plus particulièrement d'approfondir les compétences sociales, sinon ces apprentissages incombent indéniablement au moniteur d'atelier.

Ainsi, le travail en CAT est conçu comme un « espace-temps » spécifique proposé à des personnes en difficulté. Cette aide se présente comme une situation socio-professionnelle globale, dans laquelle il sera autant question d'échanges, de rapports aux autres, que de savoir-faire et d'accès à une production. Nous savons que ce n'est ni le travail en soi ni un travail particulier qui vont effacer ou réduire les handicaps. Par contre, des conditions de travail favorables peuvent aboutir à ce que le handicap soit mieux vécu par la personne. Le moniteur et l'éducateur abordent le handicap de façon positive : ils ne font pas que rechercher les incapacités des personnes puis les moyens pour les compenser, ils mettent surtout en valeur les capacités et les potentialités de chacun.

Selon le témoignage d'un parent d'une adulte handicapée¹⁰, confier son fils ou sa fille à un CAT répond à deux attentes : un certain soulagement moral et matériel, et une valorisation de la personne. En quelque sorte, le fait de travailler donne le sentiment de réparer quelque peu le handicap de la personne. En effet, le travail est une situation vécue parmi d'autres, mais si elle est correctement pensée et aménagée, elle devient alors l'espace-temps où il est permis à des individus de trouver des satisfactions personnelles, d'évoluer dans des potentialités, de développer un rapport satisfaisant aux autres... La notion de « correctement pensée et aménagée » fait bien sûr allusion à l'activité productive, mais elle inclut également les apports éducatifs.

En effet, le CAT se définit selon les textes comme un établissement à la frontière du travail et de la prise en charge médico-sociale. Il reçoit des gens en difficulté, voire en très grande difficulté, à qui il doit donner le goût de vivre, de progresser, de s'enrichir, de s'épanouir au plus près possible de la « normalité ». S'il ne le faisait pas, cela signifierait que les ouvriers reconnus handicapés seraient à même d'évoluer dans le tissu professionnel ordinaire. Pour cette raison, il est inconcevable que le CAT fasse l'impasse sur l'apport de soutiens particuliers aux travailleurs, qui ne sont pas à considérer uniquement comme une activité annexe ou anodine. La personne handicapée ne peut accéder au travail et à toutes ses composantes (régularité, rendement...) que si elle se sent bien, ou du moins pas trop mal. Ici intervient l'équipe pluridisciplinaire, impliquée au premier abord dans cette optique de soutien à la personne. L'insertion ne peut être transformée en intégration réelle par le travailleur handicapé

¹⁰ Témoignages anonymes, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et après ? », Communautés éducatives, mars 1995, n°90, p.15-21.

que si le soutien éducatif qui lui a été apporté a suffisamment développé sa personnalité pour qu'il soit capable de rencontrer les autres.

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

B] Des risques de dérives aggravés par un contexte déstabilisant.

A l'époque de leur création, les CAT étaient conçus d'abord comme des structures d'accueil et la notion de travail se révélait plutôt secondaire. Pour cette raison, de nombreux CAT ont été confrontés à une polarisation autour de la mission sociale (A). Le changement de contexte socio-économique du début des années 90 a provoqué un inversement de la tendance, parfois jusqu'à provoquer une dérive économiste aujourd'hui tant décriée (B).

1) Un contexte originel favorable à une polarisation autour de la mission sociale des CAT, au détriment de l'activité productive.

Si le contexte des années 70 a favorisé l'apparition d'une prééminence sociale dans les CAT (a), l'évolution de ce contexte est également à l'origine du retour de la fonction productive (b).

a) Les effets pervers d'une approche sociale exclusive.

Certes, l'existence de soutiens est fondamentale en CAT, mais la circulaire 60 AS met en garde les directeurs de CAT contre la dérive d'un « établissement qui ne développerait aucune activité productive et où les personnes accueillies ne seraient pas mises en mesure d'effectuer un véritable travail. Quelle que soit la qualité de l'action éducative qui serait menée dans ce cas, il ne s'agirait assurément pas d'un CAT et un tel établissement ne saurait être agréé à ce titre ni valoir aux personnes qu'il accueille le bénéfice de la garantie de ressources ». Si aucun établissement ne doit faire l'impasse sur le soutien procuré aux travailleurs, le CAT demeure cependant une structure d'aide par le travail, c'est-à-dire une véritable activité productive. Le soutien n'a pas à prendre le pas sur l'activité professionnelle. Les gestionnaires d'établissement sont conscients de cette nécessité du double champ d'intervention, et pourtant ils ont été nombreux à se trouver confrontés à une approche sociale quasi-exclusive de leur mission, ce qui s'explique par la particularité du contexte de l'époque.

D'une part, au début des années soixante-dix, il existait peu d'autres structures d'accueil pour les personnes déficientes intellectuelles en dehors des hôpitaux psychiatriques. Les CAT n'étaient souvent créés que par l'initiative de quelques parents regroupés en association, et étaient donc peu nombreux. Les parents se souciaient de l'occupation de leurs enfants, de leur épanouissement, mais ils refusaient souvent toute contrainte trop forte, notamment par le travail. Selon eux, l'intérêt du CAT était de procurer une dignité à leur enfant par les ressources perçues par leur travail, mais cette activité productive ne devait pas être trop importante : elle pouvait être même symbolique. Ces

parents peuvent sous-estimer les capacités de leur fils ou fille et bloquer leurs progrès par crainte d'être trop exigeants avec eux. A ce sujet, des confrontations ont pu se produire avec les personnels d'atelier. L'empreinte de cette direction parentale existe toujours, notamment dans les établissements gérés par des associations de parents. Pour ce qui est des CAT publics, les familles peuvent aussi intervenir et interpeller le directeur ou le moniteur au sujet des conditions de travail. De plus, les directeurs de CAT ont été majoritairement des éducateurs de formation, ce qui a naturellement conduit à privilégier une gestion axée sur la dimension sociale, souvent au détriment de la fonction productive. Par ailleurs, ce mode de direction était prisé par les parents, et l'est encore parfois aujourd'hui.

D'autre part, lorsque les CAT ont été définis officiellement en 1975, les besoins de places étaient considérables. Le CAT acceptait alors l'admission des personnes de faible capacité productive, même si elles n'avaient pas le niveau minimum requis. En raison de l'absence de structures adaptées pour elles, ces personnes n'avaient pour alternative que l'hôpital psychiatrique. De plus, l'emploi en période florissante supportait une pénurie de main-d'œuvre. Ceci a permis d'introduire de manière naturelle les personnes déficientes intellectuelles légères et moyennes dans des activités simples de manœuvres industrielles ou de commis agricoles. En conséquence, les CAT ne recevaient que les plus faibles niveaux, et l'activité était plus occupationnelle que productive. Ainsi, la mission sociale des CAT a pris le pas sur la mission professionnelle, une dérive plutôt répandue à l'époque.

Depuis lors, des structures spécifiques comme les Foyers Occupationnels d'Accueil (FOA) ont été développées pour accueillir les personnes incapables d'exercer l'activité professionnelle minimum requise dans un CAT. Pourtant, les travailleurs admis en CAT à l'époque de la création de ces structures occupationnelles n'ont pas forcément été réorientés, notamment sous le poids des habitudes. Dans le même temps, l'extension du chômage a provoqué l'admission en CAT d'un public qui travaillait auparavant en milieu ordinaire malgré ses déficiences. Il s'ensuit une hétérogénéité des usagers, pour lesquels le manque de notion de productivité est préjudiciable. En effet, un FOA déguisé en CAT risque plutôt de nuire aux personnes qu'il accueille, dans le contexte actuel : les travailleurs qui ont un certain potentiel professionnel ne peuvent pas le développer dans une structure qui ne leur propose que des activités occupationnelles. Il ne s'agit là que d'un semblant de travail, où seule la mise au travail apparaît importante, même si elle ne produit aucun effet de valorisation ni de progression de la personne.

Comme le souligne à juste titre A. Blanc¹¹, la presse spécialisée témoigne du travail de déficients intellectuels souvent avec des photos accompagnées de légendes telles que « Raymond au travail », ou « Suzanne à son poste ». Le travail est minimisé, et la personne infantilisée alors que rien ne l'implique, si ce n'est la représentation du handicap que le journaliste propose au lecteur. Pourquoi

¹¹ *BLANC Alain*, Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle, Paris, Dunod, 1995.

les personnes handicapées ne seraient-elles pas nommées Monsieur ou Madame ? Afin de rompre avec cette image destructrice pour l'acceptation et l'insertion de la personne handicapée, le CAT se doit de proposer un vrai travail aux travailleurs qu'il accueille. En outre, il est cruel de laisser miroiter une progression professionnelle à des personnes qui n'y parviendront raisonnablement jamais, tout comme il est inutile de contraindre des personnes à travailler si elles n'ont pas une représentation valorisante du travail, et si elles n'y trouvent aucun intérêt. Si seules les activités récréatives et les actions de soutiens apportent réellement quelque chose à ces personnes, il est préférable qu'elles puissent en bénéficier à plein temps dans des structures créées à cet effet.

De plus, au regard de la généralisation des problèmes d'accès à l'emploi, les personnes handicapées font parfois aujourd'hui un peu figure de privilégiés dans l'opinion publique. Certaines personnes se demandent s'il est bien normal que subsiste ainsi un secteur protégé, à financement public, à l'heure où le travail est si précaire pour tous. Il n'est donc pas correct de verser un salaire sans réelle contrepartie productive, surtout en cette période où les personnes exclues sans revenus sont nombreuses. Le fait que les travailleurs handicapés perçoivent au total une rémunération au niveau du SMIC (Allocation aux Adultes Handicapés -AAH- incluse) n'est pas anodin : c'est le résultat d'une politique volontariste, qui refuse de laisser ces personnes dans une logique d'assistance.

Malgré le caractère d'établissement adapté du CAT, le travail productif n'a pas à être négligé, dans l'intérêt des personnes handicapées. Cette mise au travail et les gains que l'établissement peut en espérer se justifient : ce choix traduit les principes de solidarité réciproques entre handicapés et collectivité. Par leur travail, les personnes handicapées insérées en milieu de travail protégé participent à l'effort que la collectivité consent à leur égard. Ainsi, les foyers occupationnels se sont développés ces dernières années, et ont permis aux établissements où l'aspect productif était négligé de rectifier le tir. Si ce mode de gestion était toléré dans un contexte particulier, il n'a plus lieu d'être aujourd'hui.

A ce sujet, il convient d'apprécier si les personnes handicapées nécessitent véritablement un soutien médico-social et ont leur place en CAT. Pour cela, les usagers doivent disposer d'un minimum de capacités requises dans le respect de la vocation des CAT. Le Conseil d'Etat, en sa séance du 7 avril 1993, a confirmé sur ce point précis la notion de minimum de capacité réelle de travail requise pour être accueilli en CAT, défendue par le ministère des Affaires Sociales et de la Santé, contre la notion de potentialité suffisante à motiver l'accès au CAT défendue par une association. Cette appréciation sur les capacités est apportée à la fois par l'orientation de la COTOREP, mais surtout elle est validée lors de la période d'essai en CAT. Il est donc d'autant plus important de disposer de grilles d'évaluation pour pouvoir argumenter objectivement la pertinence de cette orientation.

En somme, le directeur de CAT a pour tâche d'éviter les pièges d'une sélectivité trop poussée ou de l'absence d'exigence de capacité professionnelle minimum, au risque de perdre la spécificité et l'intérêt de cette structure. Le CAT ne se substitue ni à l'atelier protégé ni au foyer occupationnel,

sous peine de représenter un mode de prise en charge monolithique des personnes handicapées. Tout glissement ou dérive ne peut être subi ou négligé dans un CAT, et le directeur est le garant que l'orientation des personnes handicapées est le résultat d'un choix délibéré des acteurs.

Outre la diversification des structures accueillant les personnes handicapées et la prise de conscience de la nécessité de la fonction productive, ce sont essentiellement les nouvelles contraintes économiques qui ont été à l'origine de la disparition de cette dérive du « tout-social » en CAT.

b) Le retour de la fonction productive imposé par de nouvelles contraintes économiques.

Depuis la diversification de structures adaptées aux différents handicaps, des réorientations ont été organisées, que ce soit vers des Maisons d'Accueil Spécialisé (MAS¹²) ou des FOA par exemple. Les CAT se sont donc peu à peu vidés des personnes qui n'y avaient pas leur place. Ce mouvement a occasionné une hausse générale du niveau professionnel et donc un recentrage de certains CAT sur le travail. Ce revirement s'est produit de manière volontaire, dans l'intérêt des usagers. Mais d'autres contraintes d'ordre économique ont été subies par les établissements, entre autres concernant le mode de financement, les restrictions budgétaires, et les relations entre les CAT et les entreprises.

Dans les années quatre-vingts, les CAT n'avaient guère besoin de prospecter les entreprises parce que les financements de l'Etat suffisaient à l'équilibre de leur fonctionnement et que l'économie était assez florissante pour rendre aisée la recherche de marchés. Un CAT géré par l'association des foyers de Cluny en fournit un exemple représentatif : le directeur le présente lui-même comme un établissement encore récemment géré sous le mode familial, c'est-à-dire qu'il était davantage centré sur la prise en charge relationnelle des travailleurs handicapés que sur leurs activités professionnelles. Les uns travaillaient en fonction des aléas des commandes, et les autres qui ne le souhaitaient pas, ou simplement parce qu'il faisait beau temps, partaient plutôt en balade ou faire du sport. Le centre était géré comme une grande famille avec « les jeunes » (les travailleurs handicapés) et les éducateurs devenus « parents » en quelque sorte. Ce système fonctionnait bien, et les travailleurs étaient plutôt heureux de cette façon de faire. Cependant, le CAT s'est vu exposé à la fois aux difficultés de maintien des marchés et aux pressions financières. Comme beaucoup d'autres centres, sous la pression des financeurs pour les uns, ou par nécessité pour les autres, la recherche de marchés est devenue primordiale. En effet, le CAT ne peut plus fonctionner uniquement en comptant sur les subventions d'équilibre du budget commercial toujours revues à la baisse : il doit réaliser un chiffre d'affaires qui lui permette d'auto-financer au moins en partie son équipement. Ce revirement s'est produit de manière progressive, et le CAT des foyers de Cluny n'a pas pu y échapper.

Face aux exigences des autorités de tarification, elles-mêmes sous l'influence de contraintes économiques, les CAT ont vu remettre en question des subventions jusque-là accordées chaque année

¹² Structures médicalisées pour la prise en charge de personnes lourdement handicapées.

de manière automatique. Relevant du budget de l'Etat, les CAT recevaient sans difficultés majeures leur financement dans le cadre d'un prix de journée négocié au plan national, jusqu'en 1986. Ce mode de financement assurait l'équilibre sans que les établissements se préoccupent de leur viabilité. Dans cette politique assistancielle, les financeurs avalisaient les demandes émises par le secteur. Les automatismes budgétaires apportent une sécurité nécessaire mais aussi parfois une routine qui ne favorise pas les remises en question. Les CAT ont alors développé la protection et le surendrement. La maîtrise des coûts est apparue en 1986, avec l'apparition de la dotation globale de fonctionnement, c'est-à-dire l'attribution de moyens a priori et non plus a posteriori. Depuis lors, les établissements doivent fournir à l'administration les éléments détaillés de leur activité et mettent en place des instruments de gestion interne leur permettant de mener à bien leur mission dans les limites financières de la dotation globale.

Aujourd'hui, l'Etat demande des comptes et n'octroie des moyens supplémentaires que si le gestionnaire de l'établissement parvient à faire la preuve de leur absolue nécessité. En période de restrictions budgétaires nationales, il semble légitime que les CAT, comme les autres établissements de service public, soient amenés à réaliser des efforts d'économie. Certes, les restrictions ont pu être plus ou moins drastiques et problématiques pour certaines structures. Dès 1993, le rapport de la Cour des Comptes reprochait un financement des CAT trop sécurisant, qui empêcherait tout dynamisme économique. De fait, avec le recul de plusieurs années, la plupart des gestionnaires reconnaissent que cette nouvelle pratique des autorités de tarification a incité, par la manière forte, des progrès dans la gestion des productions : ceci rappelle que dans les CAT l'activité est productive et non pas occupationnelle. Désormais, un CAT doit faire des efforts en matière d'efficience et de performances pour obtenir une production correcte lui permettant d'assurer son équilibre financier, le maintien et le renouvellement de ses moyens. Par contre, des contestations justifiées ont eu lieu en ce qui concerne la répartition des charges entre le BPAS et le BAPC. Il n'est plus rare que ce soit le budget commercial qui alimente en partie le budget social, lequel n'est plus du tout principal en termes de volume dans certains établissements. Or il n'est pas toujours évident de distinguer ce qui concourt à la mission sociale distinctement de ce qui concourt à la mission de production, ne serait-ce que pour la répartition du temps de travail des moniteurs d'atelier.

De plus, les relations avec les entreprises ont considérablement évolué ces dix dernières années. A l'origine, beaucoup de CAT ont mis en avant l'aspect « bonnes oeuvres » de leur activité et ont demandé aux entreprises d'y participer sans trop se préoccuper de la qualité des prestations fournies. Aujourd'hui, cette façon de faire n'est plus possible : même si commercer avec le secteur protégé permet aux entreprises de s'exonérer d'une partie de l'obligation d'emploi, elles n'exigent pas moins que le travail fourni soit de qualité, et réalisé dans les délais impartis. Peu à peu, les CAT sont donc contraints de se rapprocher de la culture d'entreprise.

Ainsi, un directeur de CAT, M. Boutruche¹³, témoigne au sujet de cette évolution : « en 1995, qu'en est-il de ces établissements médico-sociaux ? Ils ont tout simplement été remplacés par des unités de production, adaptées certes, mais condamnées à faire du chiffre d'affaires. L'objectif était jusqu'aux années 80 d'occuper les personnes handicapées orientées dans les CAT. L'objectif n'est plus du tout le même, nous nous voyons maintenant dans l'obligation de faire toujours plus de chiffre ». Ce témoignage montre le passage d'une dérive à l'autre qui a pu être observé en vingt ans d'existence des CAT. Peu à peu, les « CAT occupationnels » n'ont pas pu tenir financièrement et ont dû soit évoluer, comme cela a été le cas au CAT des foyers de Cluny, soit fermer leurs portes, ce qui a été difficilement vécu par certains directeurs encore partisans du « tout-social ». Par contre, je ne pense pas qu'un changement d'objectif se soit produit : la finalité des CAT, l'insertion des travailleurs handicapés, est restée la même, et seules la perception des modalités et les conditions de réalisation ont évolué. Les directeurs sont aujourd'hui conscients de l'importance de la dimension productive dans la réalisation de l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés.

Ainsi, le CAT est inscrit dans un contexte particulier, qui influe ses modes de prise en charge. Dans un premier temps, l'accent a été mis sur l'aspect social de la mission. Les nouvelles contraintes économiques apparues dès la fin des années 80 ont remis en cause cette pratique, mais parfois au point de provoquer l'effet inverse : la dérive économiste, actuellement fortement reprochée aux CAT.

2) Les effets de la dérive économiste sur le travail protégé.

Du fait des nouvelles contraintes économiques, les CAT ont dû renforcer leur dimension économique et élever leur niveau de production. Ce nouveau mode de gestion des établissements a pu être employé de façon excessive par certains, ou mal toléré par d'autres, ce qui a valu de nombreuses critiques à ces CAT « nouvelle génération » des années 90. Dès lors, ces structures sont parfois qualifiées de véritables « unités de production » (a). L'attention de l'opinion publique est donc portée sur le risque de créer une nouvelle aliénation pour les travailleurs handicapés (b).

a) Les CAT accusés d'être devenus des « unités de production »

La circulaire 60 AS évoque la dérive possible d'un CAT devenu « une entreprise dans laquelle aucune action de soutien ne trouverait place. On peut craindre alors que les personnes handicapées qui y sont admises ne reçoivent pas l'aide dont elles ont besoin et que le défaut de surveillance médicale ou de soutien psychologique ou socio-éducatif joint à une exigence de travail excédant leurs capacités physiques et mentales ne portent gravement préjudice à leur santé et à leur épanouissement ». Cette situation a pu se produire dans certaines structures, qui se sont laissées emporter par les contraintes économiques. Un accent excessif sur la production et la rentabilité en CAT peut aboutir à une « dérive

¹³ BOUTRUCHE Joël, « Production et commercialisation en CAT », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.58-60.

économiste », que regrettent certains professionnels. La liste des critiques formulées le plus couramment permet d'en relever les symptômes.

Pour assurer le niveau de production requis pour le maintien des moyens budgétaires, les CAT nécessitent un certain niveau de performances de leurs travailleurs, d'où les reproches de sélection des usagers et d'emploi d'ouvriers de milieu ordinaire.

La sélection des travailleurs concerne deux aspects. D'une part, les CAT sont accusés d'effectuer une plus grande sélectivité à l'admission, du fait des impératifs de rendement et de productivité. En effet, tout les pousserait, et notamment le désengagement financier de leur autorité de tarification, à aller toujours plus loin dans la réussite économique, au détriment de leur vocation sociale. La conséquence directe de cette attitude est la sélection des usagers dans certaines structures. Les listes d'attente à l'entrée des CAT s'allongent et nombreux sont les travailleurs handicapés qui connaissent maintenant une « galère » semblable à celle des demandeurs d'emplois de milieu ordinaire. En effet, de plus en plus de CAT recherchent à recruter les « bons niveaux » pour assurer le niveau de production requis pour le maintien de leurs moyens et le renouvellement de l'équipement de production. Les listes d'attente dont le volume excède fréquemment le nombre de places des établissements permettent aux directeurs d'embaucher les candidats correspondant à leurs attentes : il s'agit davantage d'un entretien d'embauche que d'une simple admission, car les motivations sont testées au cours d'un entretien. La période d'essai permet de valider ou non l'hypothèse que le travailleur correspond bien aux attentes du CAT. Le risque est que, si ces agissements se généralisent, seuls les travailleurs les plus performants auront la chance de travailler en CAT. Dès 1977, le rapport RCB (Rationalisation des Choix Budgétaires) du ministère du Travail soulevait la crainte que la sélection à l'entrée des CAT ne modifie les caractéristiques de leur population. Certes, les CAT doivent améliorer la productivité économique, mais sans pour autant « n'occuper que les plus doués ». Sinon, les autres seraient rejetés dans des établissements où ne leur seraient proposées que des activités occupationnelles : l'exclusion serait reproduite au sein du travail protégé sans régler le problème de l'accueil de la majorité des personnes handicapées, pour qui le travail est le principal moyen de ne pas être exclues de la vie sociale.

D'autre part, pour les mêmes raisons, il est reproché aux CAT une rétention des « meilleurs niveaux ». Certes, les sorties de CAT sont réelles, mais les sorties vers « le haut », c'est-à-dire vers l'atelier protégé ou le milieu ordinaire sont très faibles, de l'ordre de 1 à 2% des travailleurs handicapés, chaque année. En effet, une fois que le niveau de production nécessaire est atteint, le départ d'un élément productif peut remettre en question cet équilibre. Certains établissements ne cherchent pas à insérer les meilleurs ouvriers en milieu ordinaire, avec l'argument du risque d'un échec trop déstabilisant, qui est parfois vrai mais qui peut aussi cacher un prétexte : en réalité, le travailleur est bloqué en CAT jusqu'à ce qu'un autre soit capable de le remplacer. La rétention des travailleurs handicapés les plus performants par les CAT est avancée comme un postulat dans les

rapports sur le travail protégé, mais elle est à relativiser, comme l'attestent de nombreux directeurs d'établissement. Cette éventuelle rétention s'expliquerait par un financement public insuffisant, car le budget commercial intervient toujours davantage pour assurer l'équilibre du compte social. Les CAT doivent donc viser une bonne productivité économique, ce qui s'opposerait à l'intégration en milieu ordinaire des employés les plus performants. Cependant, il me semble plutôt que le succès économique permet de dégager au contraire des moyens qui peuvent être utilisés pour l'insertion.

De plus, suite aux restrictions budgétaires, toutes les économies possibles ont dû être réalisées, et certains ateliers ont fermé en raison d'un déficit trop important. Une solution consiste à employer des personnels de milieu ordinaire, des ouvriers de production, qui permettent de donner un coup de pouce à un atelier qui ne produit pas suffisamment pour parvenir à l'équilibre financier requis. Selon M. Boutruche¹⁴, cette « parade » est fortement contestable, car « maintenant le travailleur handicapé sait mener à lui seul une grosse machine qui fera le travail pour sept ou huit. Si il ne peut piloter cet engin, peu importe, au nom de la rentabilité, ce sera un ouvrier de production qui le fera ».

L'emploi d'ouvriers de production ne me paraît pourtant pas néfaste en soi, et tout dépend des raisons et des modalités de leur présence (notamment leur nombre et la durée de leur contrat). Par exemple, une opportunité de marché peut exiger de démarrer la production dans des délais insuffisants pour que les travailleurs handicapés soient opérationnels. L'emploi d'ouvriers de production s'avère alors stratégiquement nécessaire, à condition que les travailleurs soient effectivement formés pour pouvoir les remplacer, en décomposant les tâches. De même, si une activité intéressante ne peut pas voir le jour en CAT en raison d'un poste de travail inaccessible aux travailleurs handicapés, l'embauche d'un ouvrier de production permet de débloquer la situation et de conserver le marché.

Cependant, les conséquences de la « dérive économiste », lorsqu'elle existe, n'affectent pas uniquement le recrutement des travailleurs : elles concernent également les modalités de production.

b) La crainte d'une nouvelle aliénation des travailleurs par le travail parcellisé.

La création des CAT exprime la volonté de sortir les personnes handicapées mentales de leur isolement à domicile ou en hôpital psychiatrique : les structures de travail protégé leur permettent de s'épanouir par une insertion socioprofessionnelle. Cependant, des critiques à l'égard des CAT insinuent que l'aliénation de l'asile du début du siècle a été remplacée par une forme plus moderne, le travail parcellisé. Ainsi, M. Zafirooulos définit le CAT dans son étude¹⁵ comme une structure de « gestes à dix sous ». Il dénonce la réorganisation du travail, réalisée afin d'obtenir le meilleur

¹⁴ BOUTRUCHE Joël, « Production et commercialisation en CAT », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.58-60.

¹⁵ ZAFIROPOULOS Markos, Les arriérés : de l'asile à l'usine, Paris, Payot, 1981, extrait de CHALAGUIER Christian, Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux, Paris, Bayard, 1992.

rendement : généralement, une chaîne de travail est mise en place. L'activité de chaque atelier est étudiée et décomposée en un certain nombre de gestes. Selon le même auteur, la force de travail serait mise en vente directement et non plus le produit. En effet, les moniteurs rationalisent les gestes des travailleurs pour en tirer le meilleur rendement et cette suite de gestes est facturée aux industriels.

Certes, depuis quelques années, le travail parcellisé s'est généralisé et a remplacé peu à peu le travail complexe aboutissant à une production artisanale. Avec cette pratique, le rythme, la nature et la durée de l'activité échappent au CAT, puisque qu'ils sont totalement déterminés par le contrat passé avec le donneur d'ouvrage sur le marché de la sous-traitance. Il est souvent reproché aux CAT de proposer des travaux où la répétition des automatismes est indéfinie. Cette répétition déprécierait la personne en lui renvoyant la conviction d'incapacité à créer et à réfléchir dans tout ce qu'engendrerait ce « pseudo-travail ». Un autre auteur, M. Chalaguier¹⁶, va jusqu'à rapprocher la taylorisation du travail à un principe du gouvernement de Vichy ! Un texte de 1943 parlait des handicapés mentaux en ces termes : « la taylorisation du travail s'applique parfaitement à eux et ils sont capables de se plier à des besognes qui répugnent à des ouvriers normaux ». La conclusion de M. Chalaguier est que la taylorisation en CAT est digne de la logique de Vichy, sans introduire la moindre notion de degré.

Cependant, les ouvriers du milieu ordinaire sont nombreux à répéter les mêmes tâches à longueur de journée, même en dehors du travail d'usine. Est-ce à dire que toutes ces personnes n'effectuent qu'un « pseudo-travail » ? Il est vrai que les activités professionnelles ne sont pas toutes aussi valorisantes ou enrichissantes. Mais la valeur de chaque tâche, si minime soit elle, est qu'elle est indispensable à la bonne marche de l'atelier. Chaque ouvrier de l'usine peut au moins se prévaloir que si la partie de sa chaîne était interrompue, toute la production en pâtirait. Chacun contribue à sa manière à la réalisation du produit fini. Plus particulièrement en CAT, soulignons que, si les ateliers de sous-traitance n'existaient pas, de nombreuses personnes seraient exclues de la structure, car les autres ateliers ne proposent pas toujours des tâches à la portée des plus déficients. Les travaux de sous-traitance sont notamment adaptés aux difficultés des personnes vieillissantes, ou à celles qui cumulent un handicap physique. De plus, la prise d'initiatives ou le changement se révèlent déstabilisants pour de nombreuses personnes déficientes intellectuelles. Les travailleurs de ces ateliers ne sont pas nécessairement dévalorisés par leur activité, si le moniteur d'atelier prend soin de leur expliquer l'importance de chaque activité professionnelle, tout comme en milieu ordinaire.

Selon M. Stiker¹⁷, les travailleurs sociaux ne sont pas assez vigilants sur le risque réel d'une nouvelle aliénation des handicapés mentaux par le travail : « notre société industrielle et libérale se donne les moyens de redresser, de remplacer par des prothèses, de normer, de surmonter, de traiter l'inadaptation de telle manière que les handicapés puissent redevenir des producteurs, des

¹⁶ CHALAGUIER *Christian*, Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux, Paris, Bayard, 1992.

consommateurs et des hommes comme tout le monde ». Que les personnes handicapées vivent comme tout un chacun serait une volonté sociale ambitieuse mais humainement contestable. En effet, le processus de normalisation dans une société de profit en économie de marché est de plus en plus rigoureux, et par conséquent, il n'intègre plus que ceux qui ne sont pas handicapés. L'intégration est positive, mais sous certaines conditions : il ne faut pas perdre de vue le droit à la différence.

Ainsi, si le travail peut être générateur de satisfactions personnelles, il peut aussi bien aliéner. Freud¹⁸ l'a très bien perçu lorsqu'il dit que ce n'est pas le travail qui pèse sur les hommes mais les conditions de travail. Les bienfaits de l'exercice d'une activité professionnelle ne sont pas remis en cause, mais il souligne que certaines conditions de travail s'opposent totalement à la satisfaction des besoins, et elles déséquilibrent et aliènent au contraire un peu plus les individus qui y sont soumis. Ces situations peuvent être des conditions physiques et matérielles qui insécurisent, des tâches dépourvues de sens et d'intérêt et qui ne peuvent conduire à une estime de soi, ou encore un travail soumis à de telles exigences de performance et de cadence qu'il enferme et empêche tout échange et lien social.

En somme, le travail parcellisé n'est pas condamnable en soi, car le risque d'aliénation est tributaire des conditions de travail. Il convient donc de faire la part des choses entre les établissements qui se sont simplement efforcés de satisfaire aux nouvelles exigences économiques, et les critiques de certaines personnes pour qui toute introduction de fonction productive est synonyme de « dérive économiste ». En réalité, les établissements concernés par cette pratique sont peu nombreux.

Des CAT ont été confrontés depuis leur création aux deux risques de dérives dénoncés par les textes fondateurs. Les gestionnaires sont conscients de s'être, pour certains, laissés emportés vers l'un ou l'autre de ces écueils. Forts de cette expérience, ils opèrent aujourd'hui un recentrage sur leur mission médico-sociale.

¹⁷ extrait de *CHALAGUIER Christian*, Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux, Paris, Bayard, 1992.

¹⁸ *Ibid.*

II- Une éthique en CAT :

recentrer la prise en charge autour de l'insertion de l'utilisateur.

Les dérives qui ont pu se produire ont permis aux CAT d'en tirer plusieurs leçons, particulièrement deux orientations : il est devenu incontournable que le CAT adopte une certaine approche économique (A), tout en ne perdant pas de vue sa mission médico-sociale, centrée sur l'insertion de l'utilisateur (B).

A) La nécessité de cultiver la ressemblance à l'entreprise, une contrainte mais aussi une stratégie.

Certes, les mutations économiques et le système de financement ont contraint les CAT à introduire certaines caractéristiques similaires aux entreprises (1). Si ce comportement est d'abord né d'une obligation, il est souvent devenu par la suite une volonté, liée à la stratégie d'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés (2).

1) Le système dans lequel évolue le CAT conditionne un fonctionnement proche de celui de l'entreprise.

Le contexte économique détermine pour une large part les orientations de gestion du CAT, car cette structure est ouverte sur l'extérieur et subit les influences de l'environnement dans lequel elle se situe (a). Le directeur de CAT se trouve donc au cœur d'un système alimenté par la recherche du « toujours plus », autrement traduite par le concept de « maximisation » (b).

a) Renforcer la dimension économique, un passage obligé pour l'établissement.

Jusqu'au début des années 90, les CAT n'étaient pas confrontés à la rationalisation des choix budgétaires, puis ils ont souffert de coupes sombres, et ont été obligés de ré-interroger leurs pratiques, c'est-à-dire renforcer la dimension productive. Selon la circulaire 60 AS, « par activité productive, il faut entendre des activités procurant une valeur ajoutée, cette valeur ajoutée devant revenir aux travailleurs handicapés pour une part, la principale, et servir pour une autre part au maintien et au développement de l'outil de travail de l'établissement ». Au regard des conditions économiques actuelles dans les CAT, le gestionnaire ne peut plus uniquement compter sur les subventions de l'Etat : il est devenu impératif que les ateliers dégagent des excédents. Pour cela, les établissements ont investis dans des machines plus performantes, ou ont procédé à une rationalisation des tâches. Les productions les moins rémunératrices n'ont pas forcément disparues, lorsqu'elles représentent un intérêt professionnel pour les travailleurs handicapés. Cependant, elles ont dû être compensées par la recherche d'activités qui dégagent de meilleures marges. Les plus values financières sont un signe de bonne santé, mais surtout une nécessité afin d'entretenir et de renouveler l'outil de production, ce qui

permet de travailler dans de meilleures conditions. C'est grâce à ces excédents que des activités nouvelles sont mises en place pour remplacer celles qui, moins rémunératrices, peuvent constituer un fardeau économique pour l'établissement. En outre, les excédents commerciaux permettent de financer les augmentations de rémunérations des travailleurs handicapés.

Maintenant, le directeur de CAT doit dégager davantage de marge financière, et cela ne peut plus se faire par des approximations : un marché est nécessaire, accompagné d'une solide organisation. Le raisonnement se produit exactement à l'envers de la décennie précédente, c'est-à-dire que le CAT cherche aujourd'hui des clients pour un produit donné et des garanties de résultat, avant de commencer à engager les moyens financiers, matériels et humains.

Ainsi, le CAT fonctionne de plus en plus dans une sorte de boucle où, reprochent certains professionnels, le gestionnaire est contraint de produire toujours davantage, ce qui lui vaut les critiques de « dérives industrielles ». Un directeur comme M. Boutruche constate¹⁹ que les CAT sont pris dans l'engrenage de la productivité, mais au point, selon lui, que la majorité a presque oublié sa vocation médico-sociale. Il invoque comme preuve l'instauration dans les CAT d'éléments rappelant l'entreprise, comme les commissions qualité par exemple. Certes, les personnes déficientes intellectuelles ne travaillent pas en milieu ordinaire, et la majorité n'obtiendra sans doute jamais un contrat d'emploi en entreprise : c'est la raison même pour laquelle elles sont orientées en CAT. Mais pourquoi serait-il préjudiciable pour les travailleurs handicapés que le CAT ressemble, par certains aspects, à l'entreprise, du moins s'en rapproche, si la finalité est bien l'insertion ? Que l'insertion se réalise en CAT ou ailleurs, elle nécessite l'introduction de caractéristiques professionnelles ordinaires, comme le respect des délais par exemple. Les clients viennent en CAT notamment parce que ce sont des structures gages de qualité. L'obtention d'une certification de qualité peut également faire l'objet de fierté de la part des travailleurs.

De plus, ce même directeur conteste la politique des prix pratiquée en CAT. Il regrette la disparité qui existe entre les CAT au niveau des personnes handicapées ou du matériel investi, laquelle entraîne obligatoirement des prix de vente de prestations très hétérogènes. Selon les clients, un CAT devrait être nécessairement moins cher qu'une entreprise ordinaire puisqu'il « touche des subventions ». Or des prix modestes font dire aux autres entreprises qu'il s'agit de concurrence déloyale. D'après M. Boutruche, l'image des CAT se trouve détériorée auprès des entreprises donneurs d'ordre par ces pratiques hétérogènes en matière de prix. Le fait est qu'en réalité, les CAT pratiquent le plus souvent le prix du marché, car ils ont aussi de nombreuses charges à assumer. Certes, le CAT ne finance qu'une partie de la rémunération des travailleurs sur sa production, car l'Etat verse des compléments. Mais il ne faut pas perdre de vue que la production d'un ouvrier de milieu ordinaire nécessite trois ou quatre travailleurs handicapés, et un encadrement conséquent. Au

¹⁹ *BOUTRUCHE Joël*, « Production et commercialisation en CAT », *Le Nouveau Mascaret*, mars 1995, n°33, p.58-60.

final, les charges salariales sont supérieures à celles d'une entreprise, en considérant la multiplicité des postes de travail à financer. Un CAT ne conserve pas sa clientèle en fonctionnant sur le principe de la charité, mais par sa fiabilité et sa qualité. Pour cela, il utilise des caractéristiques empruntées à l'entreprise, comme par exemple des tableaux de mesure économique, notamment pour la gestion des stocks, la mesure des coûts de production et des profits de vente, en intégrant les coûts salariaux et de structure.

Ainsi, le CAT est amené à fonctionner de plus en plus sur le modèle de l'entreprise, en raison des contraintes économiques, mais aussi du fait des modalités de fonctionnement du système dans lequel il est inscrit.

b) La recherche du « toujours plus », traduite par le concept de maximisation, illustre l'introduction du modèle d'entreprise en CAT.

Dans sa thèse²⁰, Mme Videla-Haï dik exprime de façon tout à fait intéressante la spécificité du comportement des acteurs dans le domaine du travail protégé. Elle analyse les facteurs qui conditionnent la recherche de la quantité d'activité sociale, exprimée par le nombre des places gérées, et la quantité de l'activité économique, représentée par le volume de produits réalisés. Cette analyse est bâtie autour du concept de la maximisation par le directeur. L'optique quantitative des comportements des acteurs de CAT permet de souligner les particularités du marché de l'insertion, c'est-à-dire la maximisation. Ce concept nous permet de comprendre comment l'introduction du modèle de l'entreprise est devenu incontournable en CAT, en raison du mode de fonctionnement du système dans lequel il évolue.

En effet, d'une part, le gestionnaire est soucieux de la survie de l'établissement et souhaite développer l'activité marchande, et d'autre part, l'autorité de tarification voit dans le développement de cette activité un moyen de réduction, à court terme, du coût total de la prise en charge. Au moment de la préparation du budget prévisionnel, le gestionnaire a une idée claire des fonds dont il aura besoin pour la réalisation du projet « socio-économique ». Il existe donc déjà dans ses propositions une fonction de budget et une fonction de coûts.

La fonction de budget exprime la liaison entre le niveau global d'activité et le montant budgétaire total. Plus le nombre de personnes handicapées accueillies est grand (niveau d'activité), plus l'autorité de tarification sera amenée à accorder un budget important. Le budget atteint un point maximal où le financeur refuse de considérer toute extension nouvelle d'activité (annexe 1). En somme, la fonction de budget indique le montant que l'autorité de tarification veut bien accorder en considération des activités proposées par le gestionnaire de CAT. Afin de réaliser son activité, le CAT acquiert des facteurs de production, ce qui entraîne un coût. Le niveau d'activité fait varier ce coût, ce

²⁰ Tiré de VIDELA-HAÏ DIK Marie, « La spécificité du comportement des acteurs dans le domaine du travail protégé », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.41-48.

qui permet d'obtenir une fonction production-coût (annexe 2). Au final, le gestionnaire obtient un budget variable selon l'activité qu'il propose à l'autorité de tarification, car pour chaque niveau d'activité il supporte un coût.

Si le profit maximise le comportement de l'entrepreneur privé, celui du gestionnaire de CAT est plus compliqué, car parmi les nombreuses variables de sa fonction personnelle d'utilité (ou satisfaction), d'autres éléments sont à inclure selon Mme Haï dick, comme la réputation, la facilité de gestion, le développement de l'établissement (qui permet des investissements et une politique salariale) lequel dépend des résultats bénéficiaires de la commercialisation des biens et des services. La recherche d'une augmentation du budget semble être l'hypothèse de maximisation de son comportement, étant donné les attentes des partenaires, des employés, des travailleurs (possibilités de formation, d'achats de matériel..) et de l'Etat (réduction des coûts).

L'objectif de cette analyse du fonctionnement de CAT n'est pas seulement de savoir si l'activité telle qu'elle est appliquée de nos jours crée des emplois et des revenus, mais au contraire, de savoir si elle en crée plus que d'autres formes possibles d'organisation pour traiter l'exclusion, ce qui est vérifié. Cette analyse conduit à l'approche systémique en mettant l'accent sur les liens de dépendance et les interactions entre les différents acteurs. Les effets observés ne sont pas forcément voulus par une catégorie d'acteurs ; ils peuvent être le résultat des choix, des actions et inactions des partenaires en jeu. Enfin, cette démarche explique les choix individuels des personnes à partir des coûts et avantages, et pas seulement économiques, également à partir de leurs décisions, de leurs contraintes et espaces de liberté.

Cette analyse illustre comment l'introduction du modèle de l'entreprise est devenue aujourd'hui un passage obligé pour le CAT. Mais ce qui est apparu comme une lourde contrainte au départ a pu se révéler par la suite un choix pédagogique positif pour l'insertion des travailleurs handicapés, qu'elle soit réalisée au CAT ou en entreprise.

2) Le modèle de l'entreprise, une stratégie d'insertion indispensable.

Le modèle de l'entreprise vise à privilégier l'insertion des travailleurs handicapés, en s'appuyant sur la notion de ressemblance (a). Cependant, le faible taux de sorties de travailleurs en milieu ordinaire a pu faire douter certains professionnels quant à la pertinence de ce choix (b).

a) La notion de ressemblance comme principe d'insertion.

Le principe de normalisation a été développé par le Suédois Nirge²¹, à savoir la priorité donnée au processus de désinstitutionnalisation et d'intégration, et à défaut, la mise en place

²¹ Tiré de *ZRIBI Gérard*, *l'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

d'institutions et services respectant les standards de vie normaux. Selon la même logique, M. Chalagui²² propose d'arrêter de prôner le droit à la différence au profit d'un droit à la ressemblance, plus intégrateur pour les personnes handicapées. Les CAT ont pour fonction d'être un support d'aide au travail et à la réinsertion professionnelle et sociale des personnes handicapées. L'activité de production est considérée non comme une fin en soi mais comme un moyen au service de la personne. La finalité du CAT consiste à maintenir un espace protégé au sein duquel des individus peuvent signifier leur ressemblance à la société en dépit de leur différence. Le CAT consiste à saisir l'occasion d'approfondir le concept de ressemblance qui, à l'inverse de celui de différence, tente de combler l'écart, et ceci, sans nier la différence au lieu de la creuser. Mettre le doigt sur ce qui est différent ne facilite pas forcément l'insertion dans la communauté. Au contraire, insister sur ce qui rapproche les personnes, comme le travail, constitue déjà un premier pas vers l'insertion. C'est notamment pour cette raison, outre les impératifs économiques pour l'établissement, qu'il ne s'agit pas de faire semblant de travailler.

Selon M. Zribi²³, « plus le séjour du patient dans l'institution se prolonge, plus on constate un déculturation, une désadaptation qui rendent les patients incapables de faire face à certaines situations de la vie quotidienne, s'ils doivent les affronter à nouveau ». Certes, en CAT il n'est pas question de patients mais le phénomène constaté est identique : il justifie d'autant plus la nécessité de la notion de ressemblance, cultivée en permanence au CAT, pour que les travailleurs ne perdent pas ou acquièrent la manière de vivre la plus « normale » possible. Ce rapprochement avec le milieu ordinaire est fondamental pour l'insertion, même pour ceux qui n'ont pas la perspective de sortir en milieu ordinaire.

Pour cette raison, le CAT est un lieu de travail réel. Si la production n'est pas sa raison d'être, elle y est centrale. Elle n'y est pas gratuite, car les ouvriers ne la réalisent pas pour leur satisfaction personnelle ou pour passer le temps. Ils produisent pour vendre, et vendre à des clients sérieux, souvent d'autres entreprises, qui n'achètent pas par bonté d'âme. Le CAT inscrit ainsi ses usagers dans l'économie avec tout ce que cela comporte comme incidence financière, tant au niveau de leur rémunération directe que de leurs conditions de travail. Cette réalité est incontournable et elle est bien comprise par les travailleurs handicapés, pour qui l'argent a toujours une signification forte, même quand « ils n'en connaissent pas la valeur ». Il ne s'agit pas de faire semblant de travailler : l'adulte handicapé est conscient qu'il gagne réellement de l'argent, ce qui lui permet de pouvoir s'identifier aux autres travailleurs. Pour atteindre la restauration de l'image sociale, il nécessite une confrontation à la réalité d'un travail rémunéré, aménagé mais non édulcoré. Pour que cette confrontation puisse être positive, la réalité de son handicap doit être abordée avec le soutien nécessaire.

²² CHALAGUIER Christian, Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux, Paris, Bayard, 1992.

²³ ZRIBI Gérard, l'Avenir du travail protégé, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

De plus, le directeur s'assure que le CAT est sollicité par les entreprises non pas et surtout pas, parce qu'il prend en charge des personnes handicapées, mais parce qu'il est apprécié pour la qualité de son travail, pour le respect des délais de fabrication et la compétitivité de ses prix. La charité est en effet un sentiment qui peut très rapidement devenir pervers et malsain si le directeur essaie de « vendre du handicap ». Dans un sens, c'est manquer de respect aux personnes accueillies que de leur faire croire qu'elles travaillent et que ce labeur est utile à l'économie de la société, alors qu'en réalité les clients du CAT ne viennent que par charité.

Ainsi, de par ses contraintes économiques et ses objectifs d'insertion, le CAT se rapproche de l'entreprise. D'ailleurs, le CAT est en lui-même un lieu d'insertion par ce qu'il présente comme similitudes avec l'entreprise. Sans en avoir le statut, il en a les caractéristiques principales : il offre un cadre professionnel fonctionnant selon une logique d'entreprise dans toutes ses activités et toute son organisation. Il développe une véritable culture d'entreprise avec ses règles, ses exigences et ses sanctions. Les horaires, la ponctualité et les rythmes sont impératifs, les postes de travail sont bien identifiés, la hiérarchie, les rôles et les fonctions clairement définis, la production stimulée et contrôlée, les savoir-faire recherchés, et enfin, l'activité rémunérée.

Mais si le CAT ressemble de plus en plus à l'entreprise, il ne peut pourtant ni compter sur elle ni sur l'économie de marché pour faire travailler les plus faibles. Faire émerger le modèle de l'entreprise pour l'insertion professionnelle d'adultes handicapés a toujours été un moyen d'illustrer le droit au travail de la personne handicapée, plus que de faire l'apologie de la vertu de l'entreprise à prendre en compte l'homme en difficulté.

En effet, la capacité d'accueil naturelle de l'entreprise demeure encore aujourd'hui illusoire. De ce fait, le taux de sorties en milieu ordinaire des travailleurs handicapés de CAT reste très faible.

b) La faiblesse du nombre de sorties en milieu ordinaire a pu faire douter certains de la pertinence de cette stratégie d'insertion.

Selon les textes officiels, les CAT ont pour mission d'offrir à leurs usagers des activités à caractère professionnel, un soutien médico-social et un milieu de vie favorisant leur épanouissement et leur intégration. Ils ont à charge de leur procurer une ouverture sur la vie sociale et professionnelle et de permettre à ceux qui manifestent des capacités suffisantes d'accéder au milieu ordinaire de travail. En réalité, nous constatons depuis longtemps déjà, et cela ne fait guère que se confirmer à l'heure actuelle, que la très grande majorité des personnes qui entre en CAT y fait carrière : le taux de sortie est révélateur, car très faible dans ces établissements. Celui des sorties vers le « haut » en direction des ateliers protégés ou du milieu ordinaire de travail, plafonne aux alentours de 2% de l'effectif annuel.

Cette faiblesse du nombre de sorties de CAT « vers le haut » s'explique de plusieurs façons. En premier lieu, les déficiences dont souffrent les personnes accueillies limitent objectivement leurs capacités de travail. Le rendement quantitatif, ou le plus souvent qualitatif, des travailleurs handicapés de CAT demeure dans l'ensemble significativement plus faible que celui des personnes valides. Seuls les plus performants, ceux qui ont la perspective d'une embauche en entreprise, ont une capacité de travail proche, voire supérieure à certains postes, à la moyenne des employés de milieu ordinaire. Si certains travailleurs n'ont pas le niveau, le CAT est aussi très sécurisant pour le travailleur et sa famille, ce qui peut faire renoncer volontairement un usager à une sortie.

Ensuite, la faible intégration des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail s'explique par les transformations du marché du travail. Ainsi, les emplois de services se sont développés, c'est-à-dire le secteur tertiaire, au détriment des secteurs agricoles et industriels, frappés par l'automatisation, la mécanisation et la concurrence. Quant aux modes de gestion des personnels, il tendent vers une précarisation des contrats de travail, le plus souvent à durée déterminée, en fonction des besoins de l'entreprise. Cette dernière réclame une souplesse et une mobilité de ses employés, faculté dont peu de travailleurs handicapés disposent.

La troisième raison tient au fait que le milieu ordinaire manque significativement d'ouverture à l'accueil des personnes handicapées. Il suffirait pourtant parfois de peu de choses pour que les travailleurs handicapés trouvent leur place en entreprise : ceux qui y vont en détachement le prouvent. Ils s'y comportent à peu près normalement et peuvent soutenir des rythmes de travail satisfaisants. Certes, ils sont plus difficiles à encadrer parce que souvent plus imprévisibles, plus fragiles, mais ils sont capables de faire les travaux qu'on leur demande, pourvu que ceux-ci ne soient pas trop complexes. Il en existe encore beaucoup dans les entreprises. Les travailleurs de CAT nécessitent simplement un entourage compréhensif et patient, ainsi qu'un peu plus de temps qu'aux autres pour améliorer leurs performances.

Trop rares sont les entreprises qui sont spontanément disposées à faire les efforts nécessaires pour intégrer ces personnes. Les avantages obtenus par l'embauche d'un travailleur handicapé, c'est-à-dire les abattements de charges sur les salaires, ne sont pas suffisamment incitatifs pour les engager dans cette voie. A ce propos, l'argument d'un moindre rendement n'est souvent qu'un prétexte qu'elles mettent en avant pour justifier leur résistance à l'embauche d'un travailleur handicapé. Cet argument, qui devrait normalement céder devant les compensations financières prévues par la loi, cache souvent des résistances d'ordre social et psychologique.

Il est vrai que l'introduction d'un ouvrier handicapé dans un groupe de travailleurs ordinaires pose des problèmes d'adaptation et d'acceptation, lesquels peuvent désorganiser, un moment, une unité de production. Le groupe peut mal vivre l'arrivée d'une personne handicapée qui « vient prendre la place » d'un pair. Il ne sait pas comment se comporter avec elle et peut se sentir dévalorisé de la voir faire le même travail que lui. De leur côté, les employeurs considèrent souvent

dommageable pour leur image de marque d'avoir des travailleurs handicapés dans leur personnel. Ils craignent aussi les erreurs que sont supposés commettre les travailleurs handicapés et redoutent d'avoir à les leur signaler, voire reprocher. Les entreprises sont à la recherche de garanties : pouvoir compter sur un interlocuteur au CAT en cas de difficultés du travailleur (que ce soit le comportement ou le travail), éventuellement une possibilité de retour en cas d'échec probant de l'insertion dans l'entreprise.

La gestion de ce personnel « protégé » paraît donc compliquée pour les employeurs et pour tout dire génératrice de difficultés. Sur le fond, le fait est que les personnes handicapées continuent à faire peur à ceux qui n'ont pas l'habitude de vivre à leurs côtés. Les réactions que les personnes handicapées provoquent dans les lieux publics sont révélatrices des difficultés qu'elles peuvent rencontrer à se faire accepter en milieu professionnel, où il ne suffit pas de les côtoyer mais où il faut aussi partager le travail avec elles. Par conséquent, pour qu'un travailleur handicapé puisse être employé par une entreprise, « pour être reconnus comme des humains ordinaires, il faut que les personnes handicapées soient des surhommes », comme le dit justement M. Stiker²⁴. Si un problème devait arriver, parfois similaire à n'importe quel autre salarié, l'employeur pense que ses préjugés s'avèrent justes. Chacun s'attend à ce que la personne handicapée fasse des bêtises, et au fond les gens sont moins tolérants à ses erreurs que pour les autres personnes.

Du fait de cet échec d'insertion en milieu ordinaire, la stratégie d'insertion des personnes handicapées par l'économie est-elle encore crédible ? En d'autres termes, l'opinion publique s'est parfois interrogée sur la légitimité des CAT. D'une part, je répondrais qu'il ne faut pas forcément rester sur un constat d'échec en regard de la faiblesse des chiffres annoncés en matière de sortie en milieu ordinaire. D'abord, 1% en 1995 représente bien davantage que 1% en 1985 et même en 1975, car le nombre de structures a beaucoup augmenté, donc le nombre de places et de sorties en proportion. Ensuite, le contexte économique n'est pas du tout le même, et les efforts accomplis ces dernières années sont à prendre en compte. D'autre part, la mission du CAT est d'insérer en milieu ordinaire « les personnes qui en ont les capacités suffisantes », et rien ne prouve que cette tranche des usagers ne représente pas plus de 2% des effectifs.

En somme, la réponse se trouve dans le double aspect de la finalité des CAT : si la dimension productive est importante, les particularités des personnes accueillies, et donc l'aspect médico-social du CAT, ne sont pas négligeables pour autant.

²⁴ Extrait de la préface de *BLANC Alain*, Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle, Paris, Dunod, 1995.

B] La préservation de l'identité médico-sociale, un aspect incontournable pour l'insertion des personnes handicapées.

Si le seul chiffre des insertions professionnelles en milieu ordinaire était considéré, la finalité des CAT se révélerait un échec. Cependant, cette vision de leur vocation est très réductrice. D'une part, le CAT n'est pas une entreprise comme les autres, elle comporte une dimension sociale, de par la spécificité de ses travailleurs (1). D'autre part, l'insertion ne consiste pas uniquement en un passage en milieu ordinaire, il existe différents niveaux d'insertion en fonction de chacune des personnes accueillies au CAT (2).

1) Le CAT, établissement médico-social au service d'un public particulier.

Les caractéristiques des usagers accueillis en CAT sont en pleine évolution actuellement, dans le sens d'un besoin croissant de la dimension sociale (a). Ces spécificités soulignent la nécessité de renforcer l'aspect social de cette entreprise particulière (b).

a) Les changements des caractéristiques du public accueilli nécessitent un renforcement de la dimension sociale des CAT.

Au fil des années la population des CAT s'est diversifiée, notamment par l'admission de plus en plus courante des « handicapés psychiques » et des « carencés affectifs ». Ces deux appellations ne sont pas officielles, mais elles sont évocatrices. Les handicapés psychiques sont des personnes souffrant de maladie mentale, anciennes ou actuelles pensionnaires d'hôpitaux psychiatriques, dont l'état est plus ou moins stabilisé. Les carencés affectifs sont généralement plus jeunes : ce sont des enfants qui n'ont pas pu profiter d'une culture familiale pour se construire. Ils souffrent de déficiences relationnelles et cognitives sévères, qui engendrent des difficultés d'insertion certaines, les privant de toute possibilité d'insertion en milieu ordinaire.

Aujourd'hui, les bénéficiaires des CAT présentent ainsi entre eux des différences notables. Cette hétérogénéité qui s'accroît chaque jour davantage est incontestablement liée à l'évolution des modes de prise en charge médico-sociales, et notamment à la politique d'ouverture des établissements psychiatriques. Par ailleurs, l'augmentation constante des problèmes de l'emploi draine de plus en plus de personnes « *border line* » ou « à la frontière » vers le milieu protégé : les personnalités fragiles et les déficiences scolaires sévères, qui autrefois n'étaient pas incompatibles avec un emploi, constituent maintenant de véritables barrières à l'accès au travail en milieu ordinaire. Les CAT voient ainsi arriver des personnes dont les capacités de travail sont singulièrement plus importantes que celles de leur clientèle traditionnelle, mais qui du fait de leurs carences sociales sont incapables de s'intégrer en milieu ordinaire. En effet, rien ne serait plus hasardeux que d'affirmer que cette nouvelle population serait apte à une intégration en milieu ordinaire de travail, et que les populations déficitaires antérieures ne sont plus admises en CAT. Cette nouvelle population présente des caractéristiques

personnelles, sociales et/ou pathologiques complexes, rendant fréquemment difficile, laborieux et en définitive très fragile le processus de socialisation et d'autonomie psychosociale.

Par ailleurs, ces nouveaux usagers ne se sont pas substitués mais ajoutés aux premiers, même si une partie a été réorientée en FOA. Une enquête transversale²⁵ a été menée en 1990 à l'initiative de la Direction Départementale des Affaires Sanitaires et Sociales (DDASS) de Gironde, auprès de 20 CAT, portant sur 1491 travailleurs handicapés. Il en ressort que 24% ont une capacité de travail supérieure à un tiers de celle d'un travailleur valide, 57% entre un dixième et un tiers, et 19% moins de un dixième. Une conclusion hâtive affirmerait que 24%, soit 3587 travailleurs handicapés, sont « illégalement » maintenus en CAT. Mais ne perdons pas de vue que si certains sont très performants au travail, ils peuvent avoir des troubles du comportement et de la personnalité qui excluent toute activité en milieu ordinaire de travail, comme c'est souvent le cas avec la nouvelle population accueillie.

Cette évolution dans le public accueilli en CAT a pu se produire sans modification législative ou réglementaire, pour deux raisons principales. La première est que la loi de 1975 n'a donné qu'une définition très vague du public que devaient accueillir les CAT : elle ne parle que « d'adolescents ou d'adultes handicapés qui ne peuvent momentanément ou durablement travailler en milieu ordinaire ». L'interprétation de ce texte peut donc être très large. La deuxième raison est que ce sont les COTOREP qui ont la responsabilité de déterminer quelles personnes doivent être orientées en CAT. Compte tenu des rigueurs du marché de l'emploi, les COTOREP se heurtent elles-mêmes à des difficultés considérables pour « orienter et reclasser » les personnes qui s'adressent à elles. Quand les critères de sélection sont de plus en plus draconiens, il est inévitable que les plus démunis subissent les conséquences par une sorte de réaction en chaîne. La disproportion entre le nombre de demandes d'admission en CAT et les solutions possibles à la disposition des COTOREP est telle que les catégories de référence sont remises en question. Il se produit une sorte de glissement des références professionnelles, glissement qui demeure toutefois dans le cadre légal. Comme par le passé, l'orientation vers un CAT n'est accordé qu'aux « personnes dont la capacité de production ne dépasse pas le tiers de celle d'une personne valide qui nécessitent une assistance éducative ou psychologique particulière ». La différence est que le niveau couramment admis comme « normal » n'est plus le même et s'est élevé. La COTOREP oscille entre deux écueils : celui de n'être qu'une simple chambre d'enregistrement des souhaits du secteur, et celui d'un expert qui, par la multiplication de ses décisions, détourne l'objectif premier du législateur, à savoir l'insertion socioprofessionnelle des travailleurs handicapés.

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

²⁵ Tirée de *TABIASCO Christian*, « Comportements d'acteurs en CAT : une modélisation impossible », *Le Nouveau Mascaret*, avril 1997, n°46, p.27-39.

des troubles. Il désigne simplement la réduction de capacités professionnelles de l'individu. Le terme handicap se borne à constater la moindre performance de la personne handicapée par rapport à une personne valide. Il représente donc une notion relative, qui évolue en même temps que les exigences de la société par rapport au travail. En fait, le seul point commun entre les personnes accueillies en CAT est la reconnaissance de travailleur handicapé par la COTOREP. Les raisons de l'admission et donc les problématiques diffèrent totalement d'une personne à l'autre.

Cependant, la circulaire 60 AS met le directeur en garde car le CAT ne doit pas prendre en charge des personnes qui ont seulement des difficultés sociales. Dans certains pays, comme les Pays-Bas, les autorités ont fait reconnaître comme handicapées des personnes que le chômage ou la marginalisation avaient relégué au bord du chemin. La notion de « handicap social » est donc venu compléter celle de handicap physique ou mental et, au même titre que ces derniers, la reconnaissance officielle de l'existence d'un handicap social a ouvert droit pour les personnes concernées à l'attribution d'un revenu social et à l'accès à des institutions spécialisées. Ceci induit une nouvelle forme d'enfermement, un enfermement symbolique par le statut, au lieu d'un enfermement physique par l'internement, mais il n'est pas si sûr que la différence soit aussi nette pour les intéressés. Il s'agit bien d'un enfermement, car le « handicapé social » est désigné au reste de la société comme inemployable, et du même coup, il demeurera inemployé. Cette démarche est donc fort dangereuse, et se révèle aller en sens inverse de la logique des CAT.

Malgré l'évolution générale des capacités professionnelles des travailleurs nouvellement admis en CAT, les directeurs de ces établissements se sont rapidement aperçus des lacunes sociales et des difficultés psychoaffectives de ces derniers, obstacles complexes à franchir pour permettre une sortie en milieu ordinaire. Loin de remettre en cause la finalité du CAT, cette évolution renforce au contraire la nécessité de la dimension sociale.

b) Les particularités du CAT, « entreprise médico-sociale ».

Nous avons vu plus haut la nécessité que le CAT adopte certaines caractéristiques de l'entreprise, dans l'optique d'insertion des travailleurs handicapés. Cependant, de par la spécificité du public accueilli, le CAT ne peut que ressembler à l'entreprise, il n'a jamais été question qu'il y soit assimilé. Le statut du travailleur handicapé révèle en quoi « l'entreprise CAT » est particulière. Le travailleur n'est pas lié au CAT par un contrat de travail mais par une admission. Le CAT étant juridiquement un établissement social, ses usagers ne sont pas des salariés au sens du Code du travail : ils sont rémunérés. Ils bénéficient seulement de quelques dispositions du Code du Travail lorsque la réglementation le spécifie, comme dans les domaines de l'hygiène, de la sécurité et de la médecine du travail. Les travailleurs de CAT ne bénéficient pas d'indemnités liées à une situation de chômage, et

ne disposent pas des droits d'expression et de représentation (sauf par le Conseil d'établissement), ni de l'obligation de formation continue.

Surtout, le CAT se distingue de l'entreprise par le rôle spécifique des encadrants, c'est-à-dire les moniteurs d'atelier. Le CAT est en quelque sorte une espèce d'entreprise spécialisée, mais il a au moins le mérite d'apporter aux ouvriers qui y travaillent une reconnaissance sociale. Au CAT, la prise en charge s'effectue à partir des potentialités individuelles et non pas à partir du handicap. Chacun peut dépasser ses propres difficultés à travers des soutiens adaptés. Le CAT se doit d'être un lieu d'aide, un lieu où est préservé l'équilibre de chaque individu. Le travail ne guérit pas, il peut seulement apporter une aide pour mieux vivre le handicap, le plus « normalement » possible. Certaines personnes déficientes intellectuelles, lorsqu'elles sont perturbées par un problème, aussi minime soit-il, ne sont pas aptes à aborder la journée de travail dans des conditions satisfaisantes. Le rôle de l'équipe d'encadrement est de trouver des solutions d'écoute, de relation, de soin, pour pouvoir débloquer les situations et rendre tout un chacun disponible pour une tâche professionnelle précise. Le CAT devient à ce moment là un lieu d'intégration sociale et non plus un lieu d'exclusion comme il a été trop longtemps vécu.

En effet, il ne suffit pas de proclamer l'idée du respect de la personne pour qu'elle s'impose dans les pratiques, encore faut-il lui donner du sens. Le personnel peut sembler être en accord avec les objectifs généraux de l'établissement, comme la dignité de la personne handicapée, et ne pas respecter ce principe en réalité. Il peut exister un fossé entre les déclarations d'intention et la réalité, c'est pourquoi l'innovation conceptuelle du Comité National d'Éthique²⁶ est intéressante. Ce dernier promeut la notion de « personne humaine potentielle », notion non pas biologique mais éthique : une personne existe non pas parce qu'elle est un corps physiquement présent, mais parce que nous la considérons et la traitons comme une personne.

Le CAT est ainsi une entreprise particulière de par cette conception morale : le prédateur de l'homme est celui qui s'en sert à des fins étrangères à l'homme lui-même. La ressource humaine gérée dans la fin exclusive de la production de biens ou de services, ou de la pérennité d'une institution, est une gestion irrespectueuse de l'homme. Cette référence éthique à la personne humaine potentielle, c'est-à-dire à une personne que l'aide apportée fait advenir, nous prévient des risques d'instrumentalisation de la personne handicapée.

De par sa dimension de l'approche humaine, le CAT est véritablement une entreprise particulière, mieux perceptible par la logique de système. L'approche systémique²⁷ de l'organisation appelée CAT fait apparaître trois niveaux distincts de fonctionnement emboîtés les uns dans les autres.

²⁶ « Les CAT, asiles ou usines ? », dossier technique du CREA Rhône-Alpes, juin 1998, n°119.

²⁷ ADAM Michel, « de la complexité du CAT », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.20-21.

Au premier niveau, le CAT est une entreprise au sens économique classique, c'est-à-dire un lieu de production et de vente de biens et services. A ce niveau, le CAT s'apparente à l'entreprise ordinaire, où se trouvent les quatre acteurs fondamentaux traditionnels : des clients, acquéreurs de biens et de services ; des fournisseurs qui apportent les matières premières, les équipements et les fournitures ; des producteurs rétribués ; des propriétaires de l'entreprise et du « capital », investi par apport externe et par incorporation des excédents dégagés. Le statut particulier de ceux-ci nous introduit au second niveau de la spécificité d'un CAT.

Au deuxième niveau, le CAT est une entreprise de l'économie sociale, ou publique (dans 10 % des cas). L'économie sociale commence là où s'arrête l'introduction d'apporteurs spécifiques de capitaux investis dans un but principal de profit financier. En effet, les marges financières ne sont pas la vocation première du CAT, même si elles sont nécessaires à son bon fonctionnement. Les bénéfices du CAT sont avant tout perceptibles au niveau humain.

Au troisième niveau, le CAT est une entreprise d'économie sociale de production d'emploi, à des fins sociales et intégratives. La spécificité est double : d'une part, le but principal est de fournir du travail à des personnes handicapées, et d'autre part, les personnes bénéficiaires de ce travail ne sont pas en mesure de diriger elles-mêmes l'entreprise.

Cette analyse qui décompose le CAT en niveaux nous montre l'intérêt de dépasser la vision dialectique par la dimension du système. Le CAT est une entreprise médico-sociale : il place la dimension économique comme un moyen au service d'une fin, le Social. Ainsi, le CAT est une liaison entre le secteur économique et le secteur social. Les personnes handicapées ne peuvent pas trouver de place dans le circuit économique normal, mais par contre, placées dans le milieu protégé, elles peuvent exercer une activité économique efficace.

L'aide sociale intervient pour compenser leur productivité plus faible et surtout pour leur permettre de progresser dans leur insertion socioprofessionnelle, laquelle n'est pas conçue selon un modèle unique.

2) La finalité d'insertion se décline en fonction des personnes.

Etant donné la focalisation des discours sur l'insertion des travailleurs handicapés en milieu ordinaire, il semble utile de rappeler ce que recouvre réellement la notion d'insertion en CAT (a). En fait, le CAT représente en lui-même un lieu d'insertion à plusieurs niveaux, adaptés à chacun (b).

a) La mission d'insertion des CAT : ce qu'insérer veut dire.

Comme l'indique la circulaire 60 AS, l'établissement contribue à créer des passerelles pour permettre aux « personnes qui ont manifesté des capacités suffisantes de quitter le centre et d'accéder au milieu ordinaire de travail ou à un atelier protégé ». Certes, l'objectif de la sortie en milieu ordinaire n'apparaît plus concevable ni crédible au regard du contexte économique. Un seul chiffre,

largement répandu dans la presse spécialisée, parle de lui-même : entre 1 et 2% des personnes travaillant en CAT le quittent annuellement pour un milieu moins protégé. La « volonté » des établissements de garder les meilleurs éléments ne peut suffire comme seule explication, même si elle peut exister ici ou là. Chacun sait que les personnes admises en CAT ne sortiront pas toutes en milieu ordinaire, pour les raisons exprimées plus haut.

Ainsi, la plupart des travailleurs handicapés restent pour l'instant en CAT. D'une manière générale, la clientèle des CAT est captive, et la majorité des travailleurs restent en moyenne plus de dix ans dans la même structure. Selon Mme Diederich²⁸, « la pire des menaces pour ces adultes [issus des établissements spécialisés] est celle du placement en CAT. Il s'agit là d'un territoire d'où l'on ne revient jamais, où l'on se perd soi-même, une sorte de *no man's land* qui transforme ce qu'il capture en inexistant ». Si dans l'esprit du législateur, les CAT sont d'abord des lieux de longue et lente réinsertion, en fait ils sont pour la plupart des impasses. M. Stiker²⁹ ajoute que « certains les nomment ghettos, mais ce qui est sûr, c'est que ce sont des mises à part qui deviennent définitives. Les travailleurs disent eux-mêmes qu'il « vaut mieux être le premier au CAT que le dernier à l'usine ». Les perspectives d'insertion en CAT ainsi décrites se révèlent très pessimistes. Avant de décrire l'action de ces établissements, il convient d'examiner les alternatives possibles.

La première solution est que la société donne des ressources à un adulte handicapé en lui disant qu'il n'a donc plus besoin de travailler. Penser ainsi revient à oublier que salarier l'exclusion, c'est certes exercer une solidarité, mais au prix d'une mise à l'écart quasi définitive de la société. En aucun cas, ce système ne peut être un moyen d'insérer les personnes handicapées. Une deuxième proposition consiste à mettre l'adulte handicapé en milieu ordinaire de travail avec une aide financière. Cette solution n'est plus d'actualité (si elle l'a jamais été), comme nous l'ont montré les chiffres de sorties en milieu ordinaire, car « l'économie de marché c'est la guerre, et à la guerre on n'envoie que les biens portants, et on réforme les moins bien portants »³⁰. En effet, les résistances du monde économique ne sont pas seulement d'ordre financier, elles sont avant tout psychologiques.

Cette faiblesse du taux de sorties en entreprise a conduit l'opinion publique à se demander si les CAT remplissent toujours la mission d'intégration professionnelle qui leur a été confiée au départ. Le rapport de la Cour des Comptes de 1982 répondait déjà par la négative : selon lui, les CAT ont été initialement conçus comme des étapes dans un processus d'insertion visant à des formes de travail moins protégé, voire au monde du travail normal, processus qui ne se concrétise pas. La transformation des CAT en structures d'accueil permanent serait « une déviation grave du dispositif d'insertion », selon le même rapport. Cette focalisation sur le milieu ordinaire n'a que peu évolué.

²⁸ Extrait de BLANC Alain, *Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle*, Paris, Dunod, 1995.

²⁹ Extrait de CHALAGUIER Christian, *Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux*, Paris, Bayard, 1992.

³⁰ RENAUD Pierre-Yves, « Les affres d'un directeur de CAT », *Lien social*, 18 janvier 1996, n°336, p.9-11

En effet, cette question est toujours à l'ordre du jour, notamment au vu des débats au ministère du Travail et des Affaires sociales sur la refonte de la loi du 30 juin 1975. Une des cibles prioritaires est le développement de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés. Afin d'améliorer la prise en charge qualitative et quantitative de la personne handicapée, il est apparu nécessaire d'aider les CAT « à renouer avec une de leurs finalités premières qui est de constituer un lieu de transition vers le milieu moins protégé, pour améliorer le taux d'accès à ce milieu ». En outre, il est proposé que le CAT soit « un lieu d'observation permettant de mesurer les potentialités des personnes handicapées et de leur apporter les soutiens adaptés en les aidant à développer un projet individuel intégrant la notion de parcours professionnel ». Des pistes d'action ont ainsi été identifiées par les pouvoirs publics, notamment l'intégration de la notion de parcours et de bilans professionnels, et la promotion professionnelle et géographique au sein des CAT ou entre différentes structures de travail protégé, notions que je développerai en seconde partie. De plus, le choix de l'expression « milieu moins protégé » plutôt que « milieu ordinaire de travail » présage d'une nouvelle définition de l'objectif d'insertion selon une conception élargie qui répondrait aux vœux des CAT. En effet, il n'est pas inutile de rappeler encore une fois que l'insertion en milieu ordinaire n'a jamais été conçue comme l'objectif général pour l'ensemble des travailleurs du CAT.

Face à la difficulté d'insertion de leurs usagers en milieu ordinaire, les CAT se sont organisés pour survivre. Ils ont intégré leurs propres contraintes : ils ont mis au point des méthodes de travail adaptées aux compétences de leurs ouvriers et ont développé des stratégies de production qui prennent en compte leurs capacités effectives et leurs limites. Certes, il peut parfois être reproché à certains CAT d'avoir trop mis l'accent sur la production, mais cela signifie-t-il pour autant qu'ils ne participent pas à l'insertion sociale et professionnelle des usagers ? Même si les CAT comptabilisent peu de sorties en milieu ordinaire, ils produisent néanmoins un espace propice au développement de nouvelles stratégies d'insertion.

Pour cette raison, l'insertion ne peut qu'être conçue comme un projet individualisé, et non pas comme quelque chose de systématique. Beaucoup d'énergie est dépensée à débattre une intégration professionnelle qui reste minoritaire. Certes, la chance que pourraient avoir certains travailleurs de sortir en milieu ordinaire est à saisir, car elle représente souvent leur rêve, à même de bouleverser leur vie. Mais les autres ne sont pas à négliger pour autant. Le plus juste est de s'interroger sur le devenir des personnes, au niveau individuel. Pour certains, l'insertion se fera avant tout en CAT, et ce n'est déjà pas si facile. Ainsi, l'objectif du CAT ne peut pas être défini comme la sortie, mais comme le mieux-être et l'insertion de la personne handicapée, qui ne nécessite pas forcément une réalisation à l'extérieur. Le projet du CAT est de faire vivre ces adultes handicapés mentaux sans autre perspective pour l'immense majorité que celle d'un vivre plus satisfaisant au sein de ces établissements, en réponse aux besoins de chacun, et néanmoins inscrits dans un devenir. Mais n'est-ce pas déjà un but en soi suffisamment ambitieux ?

b) Le CAT est déjà en lui-même un lieu d'insertion.

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

Le CAT est aussi lieu d'insertion à travers tout ce qu'il propose comme soutiens à la personne : il repère et valorise ses compétences. Il lui permet de faire des expériences nouvelles et de véritables apprentissages, et ainsi de progresser dans la vie professionnelle et sociale. Les professionnels de CAT encouragent le travailleur handicapé, le stimulent et le forment, lui permettant une promotion sociale. Ils l'aident aussi à être plus autonome et davantage acteur dans sa vie matérielle (transport, logement, gestion...) et ses relations affectives. De plus, le CAT permet d'insérer en favorisant les relations sociales et les ouvertures sur l'extérieur. Les relations avec les collègues et avec l'encadrement à l'intérieur du CAT ne sont pas forcément simples mais elles sont toujours riches et fructueuses. Elles obligent à tolérer, à négocier, à se socialiser en un mot. D'autres relations peuvent également se nouer, avec des personnes de l'extérieur, comme les visiteurs, les donneurs d'ouvrage, les fournisseurs, les clients... et celles rencontrées lors de prestations de service effectuées à l'extérieur de l'établissement, ou encore à l'occasion de détachements en entreprise.

S'il apparaît clairement que le travail est lié à l'insertion sociale de l'homme, on ne peut manquer de s'interroger sur le prix et le sens de cette fonction économique, productive. Il arrive que la presse parle d'insertion professionnelle à propos de l'ouverture d'un CAT, comme si l'important était que les personnes handicapées trouvent leur place dans le circuit de production, quelle qu'en soit la manière. Certes, le CAT est en lui-même un lieu d'insertion, mais à condition d'apporter tous les soutiens nécessaires. Les CAT parviennent ainsi à remplir leur fonction d'insertion, parce qu'ils sont des institutions médico-sociales. Cette compétence leur permet de remplir pour leurs usagers la fonction de contenant et de stimulant sans laquelle la plupart s'enfonceraient dans une dépression et une régression redoutables.

A l'heure actuelle, les CAT constituent une alternative très efficace à l'hospitalisation psychiatrique. Cette dimension est aussi à prendre en compte lorsque leur action est évaluée. De fait, les CAT sont soumis à des contraintes externes et internes, particulières à chacun, qu'elles soient d'ordre économique, financier, social, politique, humain, historique ou autre, et de ces contraintes résultent des choix et des stratégies d'insertion.

Des études du CREAI Rhône-Alpes³¹ ont relevé quatre sortes de stratégies d'insertion :

- la gestion optimale du handicap : l'insertion en milieu ordinaire serait un leurre, c'est pourquoi seul le mieux-être du travailleur est recherché. L'insertion de l'utilisateur se réalise directement par le CAT, car elle dépend de l'insertion de la structure dans le tissu économique. Le CAT procède à un renforcement de l'identité économique. Cette dernière repose sur le développement des compétences de l'encadrement, visant à améliorer la qualité de la production.

- l'osmose ou l'entrisme : pour ceux qui le peuvent, des liens sont établis avec le milieu ordinaire (stages, prestations de service...), au moyen des CAT « sans les murs » ou « hors les murs »³². L'insertion est conçue comme une intégration sociale forte des postes occupés par les travailleurs handicapés. Ce choix privilégie le développement de la ressource humaine, et il encourage un recentrage sur la personne handicapée au travail. Des trajectoires professionnelles et sociales personnalisées sont conduites, en renforçant les capacités de travail et les capacités sociales des travailleurs handicapés.

- le contrat d'insertion : selon cette stratégie, le travailleur n'entre en milieu protégé que s'il s'engage à en sortir. Dans cette insertion par contrainte, le travailleur handicapé s'oblige par un contrat ou transite par un lieu ressource. La mobilité s'impose en direction du milieu ordinaire de travail.

- l'évitement : elle consiste à dire que, pour sortir du travail protégé, mieux vaut ne jamais y entrer ! Le travailleur handicapé entre donc dans des structures bilan ou de diagnostic et d'orientation, qui visent l'intégration directe en milieu ordinaire de travail.

Ces stratégies traduisent au travers des types de postes proposés aux travailleurs handicapés les conceptions de l'insertion qui la sous-tendent. Les modèles 1 et 2 définissent des postes peu mobiles qui sont conçus eux-mêmes comme postes d'insertion, soit par l'insertion de la structure (modèle 1) soit par l'insertion du poste (modèle 2). La question d'une trajectoire de la personne vers le milieu ordinaire de travail ne se pose pas puisque le poste lui-même est considéré comme socialement intégré. Ces CAT entendent conserver leur rôle initial, en jouant la carte économique pour maintenir ce qu'ils apprécient comme une forme d'intégration sociale de leurs travailleurs. Les modèles 3 et 4 définissent des postes mobiles et précaires réduits à des positions transitoires : l'insertion est un projet qui doit se réaliser par une mobilité des travailleurs handicapés, imposée par le dispositif institutionnel. Il peut être perçu que ces CAT se « dénaturent » volontairement, en s'érigeant en tant que lieu de transition plus qu'en tant que lieu d'exercice professionnel (modèle 4) ou en imposant une sélection lors du recrutement de ceux qui seraient dès leur entrée aptes à sortir à brève échéance vers le milieu ordinaire de travail (modèle 3). La mise en œuvre des structures relais convient à la condition qu'elles n'appauvrissent pas les structures existantes en les confinant à leur seule fonction centrale, la fonction économique, extérant d'autres fonctions telles que le soutien ou la formation »³³.

³¹ Extrait de « Les CAT, asiles ou usines ? », dossier technique du CREAI Rhône-Alpes, juin 1998, n°119.

³² que nous expliciterons par la suite, en deuxième partie.

³³ Extrait de « Les CAT, asiles ou usines ? », dossier technique du CREAI Rhône-Alpes, juin 1998, n°119

En somme, il n'existe pas de bonnes ou de mauvaises stratégies, mais certaines sont possibles et d'autres non. Il me paraît peu opportun de classifier les CAT en fonction des quatre modèles de stratégies d'insertion. En réalité, chaque établissement peut pratiquer l'ensemble des cas de figures : la stratégie à adopter diffère selon les particularités de chaque travailleur handicapé accueilli. Certains directeurs objectent, pour expliquer l'absence de projet d'insertion sociale et professionnelle des personnes qu'ils accueillent, la nécessité d'une logique interne forte de recherche de productivité, de rentabilité, de sélectivité et de rétention des personnes, pour répondre aux exigences socio-économiques. Il convient plutôt de rappeler qu'une démarche économique dynamique n'entre pas en contradiction avec la vocation sociale de CAT.

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

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

DEUXIEME PARTIE :

Construire un projet de direction de CAT,
axé sur une stratégie d'insertion du travailleur handicapé.

Le projet de direction du chef d'établissement de CAT tient compte des conclusions tirées plus haut : la double finalité économique et sociale se gère de manière non pas dichotomique mais complémentaire, et la finalité d'insertion se décline au niveau individuel, en fonction des projets de chaque travailleur. Concrètement, ces principes peuvent se traduire par deux grandes orientations.

D'une part, le directeur organise dans son établissement la généralisation de projets individualisés comportant les deux versants économique et social, centrés sur l'insertion de l'utilisateur (I). D'autre part, il contribue à construire un « CAT entreprise », à même d'offrir des possibilités d'insertion adaptées à chaque travailleur handicapé (II).

I - Créer une dynamique de projet d'insertion socioprofessionnelle pour le travailleur.

Le projet de chaque travailleur n'est pas une déclaration d'intentions : il retrace les perspectives d'évolution socioprofessionnelle de chaque individu (A). Cette dynamique ne peut être conçue sans la concertation et surtout la participation de l'ensemble des acteurs concernés (B).

A) Impulser un projet personnalisé, vecteur de promotion sociale.

Les objectifs d'insertion sont exprimés dans le projet individualisé (1), qui en décline les moyens mis en place, et ce à la fois dans le champ social et professionnel (2).

1) Piloter le projet personnalisé dans une visée d'insertion.

L'insertion nécessite d'être affirmée comme ligne directrice de l'action des professionnels de l'établissement (a). Ce préalable est indispensable à l'élaboration de projets individualisés porteurs de progrès pour l'utilisateur (b).

a) L'insertion comme finalité, inscrite dans le projet d'établissement.

Les études effectuées par les pouvoirs publics montrent que les travailleurs exerçant leur activité professionnelle en CAT n'en sortent pas : moins de 1% des travailleurs de CAT et moins de 2% des travailleurs d'atelier protégé s'insèrent dans le milieu ordinaire. Le même constat est fait dans d'autres pays européens, notamment en Allemagne, en Grande-Bretagne ou en Belgique. Pourtant, certains travailleurs disposent de bonnes capacités professionnelles et leur présence en structure de travail protégé ne devrait être qu'un passage. Différents freins existent à l'insertion des handicapés en

milieu ordinaire : l'appréhension des entreprises, redoutant une insuffisance professionnelle ou des réactions imprévisibles ; l'appréhension des personnes déficientes intellectuelles au sujet de la perte de sécurité psychologique et matérielle ; la complexité et la lenteur des procédures d'attribution des aides aux entreprises lorsqu'elles recrutent des travailleurs handicapés.

D'un autre côté, de part sa dynamique propre et le maintien de son équilibre interne, l'organisation d'un établissement de travail protégé freine considérablement l'intégration des travailleurs handicapés en milieu ordinaire d'emploi. En effet, aucun des acteurs n'y a intérêt : les usagers sont protégés et bien rémunérés en CAT, et les moniteurs travaillent plus facilement avec les anciens qui travaillent bien et assurent le niveau de production. Par conséquent, ces résultats de sorties en milieu ordinaire sont-ils réellement le maximum qui puisse être envisagé ? Il ne me semble pas que la finalité recherchée quelques années auparavant était l'insertion, en milieu ordinaire ou non : tous les moyens n'étaient pas mis en œuvre par les moniteurs et éducateurs pour y parvenir.

L'insertion des travailleurs n'a jamais paru très crédible, c'est pourquoi le processus d'insertion nécessite d'abord une révolution des mentalités : le personnel doit axer ses efforts sur cette finalité, toujours dans la perspective de progrès (et non pas dans la désillusion quant aux perspectives de sortie en milieu ordinaire). Certes, hormis les jeunes aux déficiences légères, qui se révèlent plus complexes qu'en apparence³⁴, la plupart des travailleurs en CAT n'ont aucune perspective réaliste de sortie en milieu ordinaire. Les désillusions quant aux possibilités et aux résultats des efforts d'insertion sont nées du fait de cette focalisation sur le milieu ordinaire : dans l'optique d'une insertion interne, une nouvelle dynamique apparaît avec l'idée que même les progrès sans objectif de sortie peuvent être bénéfiques pour le travailleur. La logique de progrès permet d'avancer vers l'objectif d'un vivre satisfaisant, autrement dit une certaine forme d'insertion en interne.

Dès lors, l'adage « qui peut le plus, peut le moins » est intéressant à appliquer en CAT : en ce sens que des détachements par exemple peuvent être bénéfiques à des travailleurs qui ne pourront sans doute jamais passer au stade supérieur. Les travailleurs ont besoin que leurs encadrants croient en eux pour pouvoir progresser. Certes, ces progrès sont souvent longs et infimes, et des régressions peuvent se produire avec l'avancée en âge. Mais j'insiste sur l'importance de l'attitude positive du moniteur ou du référent, car les miracles que peut produire la confiance en soi sont immesurables. Pour qu'elle ait une chance d'aboutir, l'insertion doit être annoncée comme la ligne directrice de l'action des professionnels auprès des travailleurs handicapés. Si le projet de sortie ne se concrétise pas, le travailleur profitera néanmoins des stages et des détachements qui lui permettront d'évoluer dans son travail, de s'épanouir. Du fait de l'absence de crédibilité de l'objectif d'insertion, les établissements ne disposaient donc pas des moyens pour le réaliser. Il existe donc peu ou pas d'outils internes de préparation et de suivi du processus d'insertion, outils qui sont encore à construire.

³⁴ voir infra, les caractéristiques du public accueilli

Le premier élément à mettre en place est l'affirmation que l'établissement adopte comme ligne directrice le projet d'insertion pour chaque travailleur, qui figure dans le projet d'établissement. Un projet d'établissement construit autour d'une logique d'insertion (projet, formation, stage, soutien) ne peut que contribuer à améliorer les résultats d'insertion. Le CAT est conçu à la fois comme un lieu de passage et d'observation qui permet de mesurer les potentialités des personnes handicapées et de leur apporter les soutiens adaptés, les aidant à développer un projet individuel d'insertion, à visée extérieure ou non. Le CAT est aussi un lieu qui permet une adéquation entre la structure et les besoins des personnes, ce qui suppose une diversification des modes de prise en charge offerts par les institutions. Les finalités et moyens mis en œuvre par la structure sont décrits dans le projet d'établissement, ligne directrice de la prise en charge des travailleurs pour tous les professionnels. Comme le souligne M. Sabalos, « le projet d'établissement peut être pensé comme une sorte de loi cadre où nous faisons référence en partie à la loi générale, et en partie aux lois de la tribu que nous constituons, une loi locale »³⁵. Le projet d'établissement est crucial, car il est nécessaire que tous aillent dans le même sens pour pouvoir assurer une cohérence dans la prise en charge. Cette importance est concrétisée par le fait que le projet d'établissement est en passe de devenir obligatoire dans tous les établissements.

En tant que ligne de travail commune, il est préférable qu'il soit établi en lien avec le personnel et les usagers, au cours de débats et de réunions préparatoires par exemple. Un projet reste souvent lettre-morte si les personnes qui auront à le mettre en œuvre n'ont pas le sentiment qu'il s'agit de leur projet. Cette appropriation est facilitée par la participation à l'élaboration. De plus, afin de s'adapter aux évolutions de contexte et des besoins, la durée du projet d'établissement doit être limitée dans le temps : une révision régulière (tous les 5 ans) permet de le garder d'actualité. Le projet d'établissement est un modèle d'équilibre qui fait un pari sur le futur et sur la perfectibilité, c'est-à-dire qu'il pousse à rechercher à tout moment les meilleurs compromis possibles.

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

b) Du projet au parcours, mettre l'accent sur la notion de progression.

Tout d'abord, il convient d'éclaircir les différentes expressions utilisées pour faire référence au projet du travailleur. Le projet personnel consiste en les aspirations et les souhaits de la personne handicapée, à la fois pour sa vie sociale et professionnelle. Le projet personnalisé reprend les attentes de la personne handicapée retranscrites par l'éducateur dans le champ du possible, dans un futur assez proche (au maximum 3 ans). Le projet personnalisé est inscrit dans le réalisable et détermine avec la

³⁵ SABALOS, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et après ? : synthèse », Communautés éducatives, mars 1995, n°90, p.39-43.

personne concernée les objectifs à atteindre avec des étapes, et les moyens d'intervention à mettre en place. Le terme parcours individualisé est encore plus représentatif du projet du travailleur, car il laisse suggérer plus fortement une idée de progression, avec des étapes.

Enfin, l'idée du cursus professionnel exprimée par M. Le Boterf³⁶ a pour moteur le développement des compétences, que le travailleur handicapé développe au cours de son parcours : « la compétence ne réside pas dans les ressources (connaissances, capacités...) à mobiliser, mais dans la mobilisation même de ces ressources. Elle est de l'ordre du savoir mobiliser ». La notion de cursus professionnel est une notion normalisée dans le monde du travail et désigne la carrière professionnelle d'un individu envisagée dans ses phases successives. Elle diffère sensiblement de la notion de parcours qui se définit par un mouvement finalisé d'un point à un autre. Elle se rapproche de celle de trajectoire professionnelle, mais a l'avantage d'insister sur les étapes du mouvement plus que sur sa direction. La qualité professionnelle de ce cursus se réfère au champ d'un travail qui requiert compétence et responsabilité. Par cursus professionnel du travailleur handicapé, M. Le Boterf désigne un « mouvement de promotion de la personne, non finalisé de manière exclusive par l'insertion en milieu ordinaire de travail, partant d'une position initiale lors de l'accession au statut de travailleur handicapé, animé par l'évolution des compétences et des responsabilités, pouvant inclure des étapes de progression ou de régression respectant les étapes de la vie et les potentialités de la personne ». Les critères de ce cursus en sont donc la mobilité des positions professionnelles, des compétences et des responsabilités.

Dans cette idée de cursus, ce qui est repéré et qui peut éventuellement permettre d'évaluer la réalisation de la mission sociale des CAT, c'est le degré d'évolution des personnes au sein du cursus personnalisé. La progression professionnelle pourra porter certains travailleurs dans l'entreprise ordinaire, pour d'autres non, mais ceux-ci ne seront pas pour autant à l'écart de tout mouvement promotionnel. De plus, le cursus professionnel permet d'éviter les effets filières : la personne handicapée suit tout au long de sa vie un parcours institutionnalisé. Après l'Institut Médico-Educatif (IME), elle intègre l'Institut Médico-PROfessionnel (IMPRO), puis le CAT, dans lequel la plupart vont faire carrière. Pour être certain que tous les potentiels sont exploités, le cursus professionnel propose des stages et des formations. Cette définition du projet me semble la plus intéressante, dans le sens où elle est axée sur la recherche de progrès pour le travailleur, dans des étapes formalisées, et ce quelle que soit la perspective d'insertion, en milieu ordinaire ou non. Par contre, il ne faut pas oublier d'y inclure la dimension sociale, qui semble évacuée par le qualificatif professionnel. Pour cette raison, je conserve le terme de projet individualisé, avec en sous-entendu les logiques du cursus.

Ensuite, cette dynamique de projet est formalisée avec la personne et son référent. Le référent est la personne ressource en cas de difficulté, celle qui assure le suivi du projet du travailleur. Le référent

³⁶ Extrait de « Les CAT, asiles ou usines ? », dossier technique du CREAI Rhône-Alpes, juin 1998, n°119.

peut être un moniteur d'atelier, un éducateur chargé des soutiens, ou un éducateur du foyer s'il existe. Le suivi effectué régulièrement par le référent est complété par le partenariat de l'équipe pluridisciplinaire, avec une évaluation des objectifs fixés aux échéances convenues.

En effet, le CAT n'est pas seulement une structure de travail, car il a aussi une fonction d'observation, d'évaluation et d'orientation des personnes handicapées. Il permet de confirmer ou non l'orientation de la COTOREP à l'issue de la période d'essai, mais aussi de prononcer une autre orientation au bout de quelques mois ou années (atelier protégé, milieu ordinaire, ..). Ceci implique que dans le projet soit inscrite la notion de durée de séjour, d'étapes et d'échéances, avec une évaluation périodique des acquis. Les échéances et les étapes sont donc très importantes, car elles permettent de prendre le temps de se recentrer sur les objectifs, d'examiner plus précisément la situation du travailleur, et de voir comment évolue sa progression.

Après avoir défini la logique du projet, les modalités de réalisation sont à déterminer avec le souci de complémentarité des actions de promotion sociale et professionnelle.

2) Intégrer la complémentarité des dimensions sociale et professionnelle dans le projet.

Le projet personnalisé retrace ces complémentarités gage de promotion sociale, notamment à travers les efforts de formations (a) et les actions de soutiens proposées (2).

a) La formation, moteur de la promotion de l'individu.

Depuis le 31 janvier 1983, la circulaire dite « Le Garrec » supprime le droit à la formation professionnelle des travailleurs de CAT, puisque l'Etat ne cotise plus au « 1,12% formation » pour la masse salariale des travailleurs handicapés. Si la formation professionnelle est une possibilité envisagée par la circulaire 60 AS, les cotisations sont donc facultatives. Par conséquence, les temps réservés à l'apprentissage et aux formations sont généralement faibles, et les travailleurs handicapés disposent rarement de formations qualifiantes. La formation n'apparaît pas dans les détails des activités des établissements car elle n'est pas obligatoire. Qui plus est, la mettre en œuvre suppose du temps, de l'argent, l'improductivité des personnes concernées, et ce pour des résultats souvent présumés aléatoires, car les capacités d'apprentissage des travailleurs handicapés sont fréquemment estimées limitées.

En outre, ceux-ci doivent être disponibles pour répondre rapidement aux sollicitations du marché. Les travailleurs handicapés sont parfois confinés dans un milieu qui utilise leurs capacités productives mais ne leur permet pas d'espérer un changement de statut et une évolution de leur situation. L'absence de formation contribue à maintenir les travailleurs handicapés dans une situation de

dépendance et de « désapprentissage ». Selon M. Blanc³⁷, « il est cohérent de ne pas former les travailleurs handicapés ». En effet, la qualification peut nourrir des ambitions, qui pourraient amener ce personnel à souhaiter quitter l'établissement. Or ce souhait est généralement illusoire, car les conditions générales de l'emploi font que, même formés, les travailleurs handicapés auront des difficultés à trouver un emploi directement en milieu ordinaire.

Néanmoins, comment envisager une ascension socioprofessionnelle sans perspective d'apprentissages ? Je pense que la formation permet d'améliorer les capacités professionnelles des travailleurs handicapés, ce qui leur est bénéfique, quelles que soient leurs perspectives d'insertion. Le montant total des cotisations facultatives que le CAT choisit de verser au titre de la formation professionnelle est financé par les recettes commerciales, sur le budget de production. Le niveau de cotisation témoigne de l'importance consacrée à la formation, importance qui n'est pas encore unanimement reconnue. En effet, d'une part, les perspectives d'insertion en milieu ordinaire sont d'autant réduites que la plupart des personnes handicapées ont peu ou pas de diplômes, sont peu qualifiées. Avec la disparition des « petits métiers », des personnes autrefois insérées ont perdu leur travail et n'en ont plus retrouvé. Les exigences des entreprises sont passées à un niveau supérieur, et il est donc primordial que le CAT mette l'accent sur les formations, si possibles qualifiantes. S'ils n'ont pas de diplôme, les travailleurs handicapés auront au moins des qualifications reconnues.

D'autre part, même si l'objectif n'est pas la sortie en milieu ordinaire, les travailleurs éprouvent la fierté d'avoir obtenu un diplôme, qui leur permet de progresser dans leur travail au sein du CAT. Certes, le fonctionnement du CAT doit éviter la répétition, facteur d'usure, mais aussi éviter l'insécurité de savoir de quoi sera fait demain. Pour changer d'activité, il n'est pas suffisant d'être rassuré par un cadre, car le travailleur nécessite aussi d'en avoir les compétences, souvent procurées par la formation. La première étape consiste à créer une motivation à cet apprentissage, en commençant par les tâches ressenties comme les plus valorisantes, liées par exemple à l'utilisation d'un nouveau matériel ou au lieu de travail (entreprise, extérieur,...).

Certes, la formation professionnelle dispensée en CAT n'est pas comparable à celle dispensée dans les centres classiques de formation professionnelle car elle est ici intégrée à l'emploi. Ainsi, la formation dispensée dans les CAT prépare surtout aux emplois existants (capacités instrumentales, relationnelles...) ou en projet dans les ateliers. Ainsi, à titre d'exemple, l'ETP de Saint-James a organisé des formations en interne, à l'issue de laquelle des travailleurs ont obtenu le brevet de soudure pour la création d'un nouvel atelier métallerie. D'autres ont pu suivre une formation de maçonnerie paysagère, validée par un certificat, dans l'optique du développement d'une branche de la section espaces verts. Les CAT ne sont en effet pas des centres de formation. Les choix de formation

³⁷ BLANC Alain, Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle, Paris, Dunod, 1995.

professionnelle pratiques correspondent à une imbrication de motivations, différentes de celles d'une entreprise ou d'un centre spécialisé et ils se superposent souvent aux possibilités d'emploi. Ainsi, les choix des CAT vont correspondre à leur intérêt économique, lorsque telle activité est supposée économiquement rentable, et/ou à leur objectif d'intégration des travailleurs handicapés en milieu ordinaire, dans un secteur porteur en termes d'emplois.

Pour la plupart des employés handicapés, la formation se poursuit en même temps que l'activité professionnelle : l'employé est formé sur son lieu de travail où il apprendra des tâches de plus en plus complexes. Pour d'autres employés, la formation s'effectuera par une succession de modules de durée variable, de quelques jours à plusieurs semaines, avec des stages en entreprises ou au sein d'organismes de formation pour des apprentissages pratiques et scolaires. Cependant, si le premier type de formation est correctement réalisé depuis quelques années, l'organisation de projets individualisés de formation reste rare : le poids des activités économiques, la faible présence de personnel de soutien au sein des équipes de CAT ainsi que l'absence de budget de formation continue dans le budget alloué par l'Etat sont les principales explications.

Comment y remédier ? La formation peut devenir une priorité pour l'établissement, ce qui se traduit concrètement par l'augmentation des cotisations facultatives, prélevées sur la production. Ainsi, le niveau de cotisation de l'ETP Saint-James pour la formation des travailleurs handicapés atteint aujourd'hui 2,1% de la masse salariale, au même niveau que les autres personnels. Il est aussi judicieux d'élaborer un plan de formation pour les travailleurs handicapés, tout comme pour les encadrants, en fonction des besoins de l'atelier et des volontés des travailleurs. Les demandes de formation peuvent être récoltées par le moniteur ou le chargé d'insertion³⁸, suite à des entretiens individuels ou des réunions d'atelier. En effet, les demandes de formation doivent correspondre à un besoin professionnel de la structure, tout comme les personnels de milieu ordinaire.

Désormais, le projet d'établissement est à mettre en relation avec le plan de formation. Dans cette perspective, la formation est conçue comme un outil de gestion au service des investissements propres à la mission des établissements. Il est généralement admis que la qualité de la formation représente la qualité de l'établissement. Comme l'indique M. Peyré³⁹, la formation continue est conçue comme une réalité individuelle et collective à la fois : si l'on vise à concilier les besoins individuels des salariés avec les finalités de l'institution, la qualité de la formation apparaît alors liée au niveau de participation du personnel.

En effet, les dispositifs d'insertion ne suffisent pas en eux-mêmes, ils nécessitent d'être accompagnés d'actions de soutiens pour produire des effets efficaces auprès des travailleurs.

³⁸ Dont la mission sera définie plus loin

³⁹ PEYRE Pierre, « La qualité de la formation : le vrai-faux dilemme entre projet individuel et projet collectif, Les Cahiers de l'Actif, septembre-octobre 1997, n°256-257, p.69-84.

b) Les actions de soutiens, supports de l'insertion socioprofessionnelle.

Les soutiens représentent les modalités de réalisation de l'insertion socio-professionnelle du travailleur handicapé. L'objectif le plus ambitieux serait de viser l'intégration, à ne pas confondre avec l'insertion. Être inséré signifie avoir une place de fait dans le tissu social, au risque d'un échange quasi inexistant. Ainsi, une personne handicapée peut être insérée indirectement par la structure à laquelle elle appartient, que ce soit sa famille, une institution ou le CAT. Mais elle peut être également insérée directement à travers les actes de la vie sociale, en faisant des courses, en prenant les transports en commun, bref, au cours d'occasions diverses de traverser les réseaux humains sans pour autant y être en connexion. L'intégration va plus loin, elle consiste à prendre sa place et agir dans le tissu social, c'est-à-dire dans des échanges vrais et réciproques. L'intégration consiste en un mécanisme par lequel le groupe admet un nouveau membre. Certes, il n'est pas question de nier les différences, mais le fait de mettre plutôt l'accent sur les ressemblances augmente les chances de réussite de l'intégration. Les professionnels de CAT peuvent préparer le travailleur handicapé en tant qu'individu, mais personne ne peut réaliser cette démarche individuelle à sa place.

Les procédures didactiques des CAT reposent bien sur la médiation par le travail : la mission du CAT est la promotion de l'individu par le travail. Cette insertion ne peut être transformée en intégration réelle par le travailleur handicapé que si le soutien éducatif qui lui a été apporté a suffisamment développé sa personnalité pour qu'il soit capable de rencontrer les autres. En effet, l'autonomie est le but principal de ces soutiens de type 2 : apprentissages scolaires, relations avec l'administration (gérer un budget, remplir ou savoir faire remplir des imprimés, etc), savoir utiliser les transport en commun, téléphoner, ou faire les courses.... L'apprentissage de ces actes de socialisation permet de progresser dans la rencontre de l'autre.

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

Par exemple, à l'ETP Saint-James, des plages horaires sont dégagées pour les actions de soutien, et pas uniquement en rapport avec le travail. Ainsi, des ateliers se sont regroupés et des séances d'information sur l'hygiène, le SIDA ont été organisées pour les travailleurs. L'idée est de faire venir un intervenant extérieur, délégué par la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (CRAM) ou la médecine du travail, pour que le discours soit plus officiel et donc plus percutant que s'il était dispensé par une personne interne à l'établissement. Les séances sont préparées par une sensibilisation exercée par les moniteurs, au cours de laquelle les questions sont récoltées. Les intervenants adaptent leur exposé pour qu'il soit accessible aux travailleurs handicapés. Les séances se déroulent sur le temps de

travail afin que la présence de tous soit obligatoire. D'un côté pratique, le moniteur planifie l'intervention pour qu'elle perturbe le moins possible l'organisation du travail.

Certes, les actions de soutiens collectives ne sont pas profitables à tous de la même façon, mais ceci ne justifie pas pour autant leur absence. En réalité, les CAT les développent de manière très inégale, en raison du faible niveau de la population accueillie et des contraintes économiques. Bien souvent, le temps qui y est consacré est réduit à peau de chagrin, surtout si aucun éducateur n'a été recruté à cette intention : le moniteur ne peut s'en charger seul. Face à cette dérive, les financeurs pourraient intervenir pour que les CAT répondent à leur double finalité. Ils joueraient alors un rôle fort ambigu : au nom de la légalité des textes, ils feraient appliquer l'option pédagogie et soutien, alors qu'en même temps ils poussent à une plus grande productivité des établissements.

Le soutien social ou extra-professionnel peut être dispensé, outre les interventions extérieures, par le moniteur ou par l'éducateur, mais il est souvent reporté sur d'autres structures comme les foyers d'hébergement. Par conséquent, des travailleurs en sont exclus, comme ceux qui résident en appartement extérieur et surtout ceux qui habitent dans leur famille. Parfois, le soutien se déroule pendant le temps de travail et les moniteurs reprochent que les travailleurs sont absents trop souvent ou trop longtemps. Pourtant, la fonction soutien n'a pas à être morcelée : la mobilisation de l'ensemble des équipes du CAT est nécessaire, les éducateurs comme les moniteurs.

Le CAT est un tout et le projet social y a sa place, car la citoyenneté des personnes handicapées mentales ne peut se développer que par le travail et non pas pour le travail. A ce sujet, même les soutiens de deuxième type peuvent constituer une composante de l'évolution professionnelle. Ainsi l'apprentissage de la lecture, de l'écriture et du calcul peuvent offrir des opportunités professionnelles beaucoup plus importantes et intéressantes. Les apports ne se limitent pas non plus à la vie professionnelle, mais sont appréciables dans la vie de tous les jours, c'est pourquoi de nombreuses personnes handicapées mentales sont désireuses d'apprendre. En CAT, la plupart des travailleurs savent au moins écrire leur nom et en sont fiers. Il existe des modules de formation permanente de lutte contre l'illettrisme adaptés aux travailleurs handicapés, modules qui pourraient faire partie du plan de formation de l'établissement. Ainsi, l'ETP Saint-James a dégagé un demi-poste financé sur les crédits de formation afin de dispenser des cours de soutien. Au moyen de supports informatiques, les travailleurs bénéficient de logiciels scolaires (initiation à la lecture et au calcul) et d'apprentissages plus pratiques (mesurer, lire l'heure...). L'inscription est volontaire, mais la formation est dispensée sur le temps de travail et l'assiduité est obligatoire.

De manière générale, le soutien est prévu d'être réalisé au moins en partie sur le temps de travail. Selon la Direction de l'Action Sociale (DAS)⁴⁰, le dispositif de réduction du temps de travail ne

⁴⁰ « La campagne budgétaire 2000 des CAT », Actualité Sociale Hebdomadaire, 21 janvier 2000, n°2150, p.9

s'applique pas aux travailleurs de CAT, mais « il apparaît équitable de faire bénéficier les travailleurs concernés de cette évolution sociale ». Actuellement, le temps de présence de 39 H des ouvriers se répartit entre 35H de production, [dans lesquelles sont incluses les soutiens de premier type], et 4H de soutien de second type. « Afin de concilier l'application de la réduction du temps de travail et la vocation sociale du CAT, trois hypothèse de mise en œuvre sont proposées : 31H de travail + 4H de soutien de premier type + 4H de soutien de second type ; 31H de travail dans lesquelles sont incluses les heures de soutien de premier type + 4H de soutien de second type + 4H de soutien à définir avec l'établissement ; ou 35H de travail + 4H de soutien de second type (accompagnement social).

Le choix s'opère en fonction du niveau d'activité de l'atelier : la deuxième solution me semble peu envisageable, car elle laisse peu de temps à l'activité productive, alors que le travailleur continue à être rémunéré sur une base de 39 heures. Les deux autres solutions diffèrent selon que le soutien de premier type est inclus ou non dans le temps de travail. A vrai dire, elles sont équivalentes, comme il est souvent difficile de distinguer les moments où le travailleur produit et ceux où il expérimente une nouvelle machine et acquiert une nouvelle technique, aidé en cela par le moniteur.

Certes, les soutiens procurent des bénéfices socioprofessionnels indéniables aux travailleurs handicapés, mais ils sont d'autant plus efficaces de manière concertée.

B] Introduire une fédération des énergies autour de l'insertion de l'usager.

Un projet dynamique et efficace, autrement dit qui met toutes les chances d'insertion du côté de l'usager, nécessite d'être élaboré en concertation avec tous les acteurs, en insistant sur la place de l'usager (1). Cependant, la seule concertation est insuffisante : le projet requiert l'implication et donc la motivation du personnel (2).

1) S'assurer de la concertation de tous les acteurs concernés.

Le premier intéressé est l'usager, principal acteur de son projet de vie, ce qui n'est pas si évident dans les faits (a). De plus, la multiplicité des acteurs concernés par la prise en charge du travailleur handicapé nécessite la mise en place d'une coordination efficace (b).

a) *Le droit des usagers à être acteurs de leur vie.*

L'expression « mettre l'usager au cœur du système » ne signifie pas seulement de tout mettre en œuvre pour qu'il se porte le mieux du monde, en le plaçant au centre des préoccupations de chaque professionnel : elle implique surtout que l'usager soit acteur de son histoire, de son parcours et de son devenir, qu'il devienne le sujet et non l'objet des discussions. Cette redéfinition invite à admettre que ce modèle d'intégration fait de l'implication de la personne un postulat de base. Le principe de l'individualisation exprime la centralité du sujet : il présuppose que la personne est un partenaire à part

entière du processus, impliqué dans toutes les décisions prises à son attention. Il en découle donc que le projet individualisé est élaboré avec la personne, laquelle est partie prenante des divers aménagements qui ont lieu à toutes les étapes du processus.

Dans l'optique de la réforme de la loi de 1975, le respect de l'utilisateur et de sa place dans l'établissement sont dès lors renforcés, si cela n'est déjà fait : le travailleur a lui aussi son mot à dire, d'autant plus qu'il est le principal concerné. Il est donc hors de question qu'un projet soit conçu sans son avis, récolté à l'occasion d'un rendez-vous spécifique avec le référent. Les droits des usagers et leur place dans l'établissement peuvent être affirmés par différents moyens, outre la concertation pour l'élaboration du projet individuel. Ils sont notamment garantis par leur inscription dans le règlement intérieur et le projet d'établissement. Selon la DAS⁴¹, ces droits comprennent le respect de la dignité et de la vie privée, la possibilité de recourir en cas de difficulté aux services d'un médiateur et une information sur le respect des droits fondamentaux.

Au sujet du droit des usagers de CAT, quelques précautions sont à prendre quant aux discours qui veulent les rapprocher du milieu ordinaire : les droits doivent-ils renforcer la protection ou conduire à plus de citoyenneté ? Cette question amène à s'interroger sur le sens que nous voulons donner aux droits des usagers. Je pense que l'objectif n'est pas de renforcer un droit protecteur, mais de rechercher un droit égalitaire, toujours selon le principe de la ressemblance. Le préambule de notre Constitution affirme que « tous les hommes sont égaux en droits », et il n'est pas permis de confisquer ce droit, sans pour autant nier les différences, car il est un fait que nous sommes tous différents. Il n'est cependant pas facile de trouver le juste milieu entre plus de droits et l'égalité stricte.

Il est important de formaliser ces droits, afin qu'ils ne soient pas fluctuants en fonction du bon vouloir de chacun. La rédaction d'une charte de la personne accueillie et un livret d'accueil permettent de consacrer le respect de ces droits, de manière plus affirmée que la seule inscription dans le projet d'établissement ou le règlement intérieur. Un contrat de séjour permet aussi de rappeler les raisons de l'admission de la personne dans la structure, les objectifs, ses droits mais aussi ses devoirs. En effet, les sources écrites permettent de s'y référer en cas de manquements aux obligations. La signature du contrat officialise l'engagement du résident à respecter ses devoirs de vie en collectivité, mais permet aussi de s'assurer qu'il a pris connaissance de ses droits. Si besoin, la charte ou le contrat seront expliqués individuellement au travailleur handicapé.

Mais il ne suffit pas d'énoncer les droits des travailleurs handicapés pour qu'ils soient mis en application. Le directeur s'attache à leurs possibilités d'expression : par exemple, à l'occasion des réunions d'atelier, des groupes de parole, du Conseil d'établissement, ou par les représentants des travailleurs au sein du Conseil d'administration. Les réunions d'atelier sont organisées régulièrement par les moniteurs, afin que chaque travailleur puisse s'exprimer sur ses désirs de formation,

⁴¹ *COURAUULT* Sophie et *COCQUEBERT* Laurent, « quelle réforme pour la loi sur les institutions sociales », *Actualité sociales hebdomadaires*, 4 février 2000, n°2152, p.11-17.

d'évolution, sur ses difficultés professionnelles, sur les problèmes de relations avec ses collègues. Ces réunions, pour être profitables, nécessitent d'initier une discussion collective sur les modalités de résolution des difficultés posées, sauf lorsque le cas ne peut être résolu que de manière individuelle. Les groupes de parole sont tout aussi indispensables : ils fonctionnent sur le même principe, mais les difficultés professionnelles ne sont pas exclusives, tous les cas de figure peuvent être envisagés.

Quant au Conseil d'établissement, cette instance donne la parole aux usagers et à leurs familles. Elle permet d'élire des représentants qui défendent leurs intérêts devant les instances de décision : ce moment participe à l'apprentissage de la citoyenneté, d'autant plus important pour les personnes sous tutelle (nombreuses en CAT) qui sont dépourvues du droit de vote. Pour ces dernières, le Conseil d'établissement permet de découvrir toutes les phases de la désignation d'un représentant (compréhension de l'objectif, choix d'un candidat, scrutin, consultation des élus...). Le Conseil d'établissement donne l'occasion aux représentants des travailleurs et des familles de donner leur avis et d'émettre des propositions sur tous les domaines qui concernent la vie de l'établissement.

Au-delà de la notion de droit, le regard porté sur la personne handicapée est fondamental, comme le montre le concept de la valorisation des rôles sociaux, élaboré par Wolfensberger⁴² en 1991. Cet auteur constate que plusieurs catégories de personnes (handicapées, pauvres, délinquantes...) sont perçues de manière dévalorisée. Elles sont cantonnées à des rôles correspondants à des représentations négatives qu'elles finissent par intégrer dans leur comportement : si les attentes de l'entourage sont négatives, la personne est alors susceptible d'agir de même, et d'adopter un rôle négatif. La valorisation des rôles sociaux consiste en « l'utilisation de moyens culturellement valorisés pour établir, développer ou maintenir autant que possible des expériences, des comportements, des apparences, des perceptions et des rôles sociaux qui soient valorisés sur le plan culturel ». Elle vise l'amélioration de l'image sociale et le développement des compétences des personnes défavorisées. Ainsi, l'image sociale sera d'autant plus positive que les structures d'accueil sont agréables, que le personnel est qualifié, que les activités quotidiennes sont « normales », attrayantes et structurées dans le temps et dans l'espace, que l'apparence physique et l'hygiène sont soignées. Si les besoins soient correctement définis et les programmes bien individualisés, le développement des compétences peut favoriser une amélioration de l'autonomie, ainsi que l'élévation de l'intégration sociale et professionnelle ; de ce fait et en retour, une tolérance collective supérieure sera obtenue.

Si le travailleur est le principal acteur de son projet, il est néanmoins aidé par l'équipe de professionnels du CAT.

⁴² Tiré de *ZRIBI Gérard*, *l'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

b) La concertation de l'équipe pluridisciplinaire, des familles et du chargé d'insertion.

Comme je le soulignais plus tôt, il est préférable de parler de projet individualisé plutôt que de projet individuel : si le travailleur peut avoir un avis, il n'est pas toujours en mesure de décider raisonnablement. Il est admis en CAT du fait de certaines difficultés : à cet effet, il existe en CAT une équipe pluridisciplinaire, composée de personnels qualifiés. Cette composition est variable en fonction des problématiques des personnes accueillies dans l'établissement. L'équipe d'éducateurs de soutien, si elle existe, est en outre le plus souvent confondue avec celle du foyer d'hébergement annexé.

La présence d'un psychiatre à plein temps n'est pas fréquente, mais elle est compensée par la signature d'une convention avec l'hôpital spécialisé du secteur, qui dégage des vacances. Il est vrai que l'efficacité du système est très variable, et il arrive que les vacances soient insuffisantes, malgré les besoins importants. Quant au psychologue, sa présence n'est pas systématique non plus, mais il intervient souvent au moins à temps partiel ou par vacances. Son rôle est de réaliser des bilans psychologiques qui permettent aux encadrants de mieux cerner le travailleur lors de son évaluation ou de son bilan COTOREP. Il aide aussi plus directement les travailleurs lors d'entretiens pour contribuer à résoudre des difficultés psychologiques, passagères ou non. Il permet de veiller sur l'espace de parole de la personne handicapée en lui permettant de s'exprimer.

Outre les moniteurs et les éducateurs, l'équipe de CAT peut comporter également une infirmière, le plus souvent à temps partiel. Sa présence permet de délester les consultations médicales du cabinet local. Les travailleurs handicapés n'ont pas plus besoin du médecin que tout un chacun, ils ne sont pas malades : ce sont souvent leurs difficultés psychologiques qui provoquent la nécessité d'être rassurés par une infirmière. Cette dernière peut apporter une aide différente des moniteurs et des éducateurs, car elle entretient des rapports différents avec la personne.

Certes, il est souhaitable d'associer les familles à l'action éducative des professionnels. Comme tout le monde, les liens familiaux sont importants pour les travailleurs handicapés, peut-être d'autant plus qu'ils sont « enfermés » dans une institution. Cette coupure peut être atténuée en entretenant les liens avec les proches, de manière à ce qu'ils ne se déchargent pas exclusivement de la prise en charge de leur enfant sur l'équipe éducative. Il ne sera jamais assez répété que les travailleurs de CAT sont avant tout des adultes. Mais les jeunes tout juste majeurs ne peuvent pas non plus être complètement coupés de leur famille dans leurs choix, d'ailleurs ils en subissent souvent l'influence de près ou de loin. D'un autre côté, des personnes plus mûres continuent elles aussi à subir l'influence des parents alors qu'elle n'a plus lieu d'être : pour pouvoir couper le cordon ombilical, il vaut mieux associer les familles au travail éducatif, plutôt que de mener un travail infructueux avec le travailleur seul, qui se trouve alors tiraillé entre les demandes des éducateurs et des parents.

Ces derniers n'ont pas forcément leur mot à dire vis-à-vis des choix du travailleur adulte, ils conservent plus facilement le droit d'être informés sur les évolutions de la personne qui restera

toujours leur fils ou leur fille, quel que soit son âge. D'ailleurs, dans un article de témoignages⁴³, des parents reprochent au CAT « de ne pas nous renseigner suffisamment sur ce qu'ils observent, eux, dans cette partie de la vie quotidienne que nous n'avons plus. [...] J'aimerais qu'il y ait une sorte de coopération dans cette réparation du handicap entre le milieu éducatif et le milieu parental ». A cela, un éducateur répond dans le même article que « pour nous, professionnels, il ne s'agit pas de réparer le handicap mais de faire vivre cet enfant qui est devenu un adulte avec son handicap et avec ses difficultés ». Il est également souhaitable pour l'équilibre psychologique de la personne, comme tout le monde, que les relations familiales soient maintenues dans la mesure du possible.

Le rôle du référent consiste aussi à associer les parents dans les progrès, afin qu'ils maintiennent le contact et qu'ils reconnaissent la valeur de leur fils ou fille. Certes, des parents ont la possibilité de s'informer et de poser des questions sur la vie du CAT lors des réunions du Conseil d'établissement. Le directeur s'attache donc à veiller à la bonne diffusion des compte-rendus pour tous les parents. Cependant, seuls les problèmes collectifs y sont abordés, il est donc souhaitable que les parents puissent prendre rendez-vous avec le directeur ou le référent lorsqu'ils le désirent, pour aborder le cas particulier de leur enfant. Il appartient au directeur de leur faire savoir la possibilité de cette rencontre. Quant au projet professionnel, le chargé d'insertion semble le mieux placé pour répondre à leurs questions.

Le chargé de projet d'insertion est un nouveau métier introduit encore à titre expérimental dans certains CAT, notamment à Saint-James. Il est l'une des manifestations les plus visibles de la volonté d'insertion des travailleurs handicapés, en milieu ordinaire ou non. Il est le coordonnateur de l'élaboration du projet professionnel, en collaboration avec l'usager et son moniteur. Le chargé d'insertion veille à ce que les projets se rapprochent de la logique des cursus professionnels, c'est-à-dire avec une dynamique de qualifications et de promotion. Ces progrès sont facilités par un suivi individuel qui valorise la personne et assure que sa situation sera examinée, même si ces capacités sont limitées. Son rôle est en effet de favoriser les progrès d'insertion selon les potentialités de chacun.

Le chargé d'insertion favorise une polyvalence dans les ateliers lors du bilan du projet avec le moniteur : il incite une rotation sur tous les postes de travail dans un atelier, voire un changement d'atelier. Il est également à l'origine des recherches de mobilité externe dans un autre CAT, soit en stage, soit définitivement. Ces formes de mobilité professionnelle sont intéressantes, car elles permettent de lutter contre la chronicisation dans le poste de travail, d'éviter l'usure de la routine et donc de remotiver le travailleur handicapé. Le chargé d'insertion encourage les travailleurs dans leur promotion socioprofessionnelle, par l'organisation d'étapes, parfois jusqu'à une sortie en atelier protégé ou en milieu ordinaire. En collaboration avec le moniteur référent, il facilite ces promotions en instaurant le maintien d'un suivi, en contactant les structures potentielles pour la future orientation.

⁴³ Témoignages anonymes, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et après ? », Communautés éducatives, mars 1995, n°90, p.15-21.

L'organisations d'un stage préalable permet de confirmer la réalité des capacités. Il a donc un rôle de relations et de démarchages auprès des autres CAT, atelier protégé ou autre établissement spécialisé, ainsi qu'auprès des entreprises susceptibles d'accueillir des stagiaires ou d'embaucher.

Ce poste n'existe pour l'instant à Saint-James qu'à titre expérimental. Il est financé par les crédits de formation des travailleurs, jusque là inutilisés faute de demandes, et par les excédents commerciaux. L'effet pervers est que le succès de la mission du chargé d'insertion a conduit à susciter de nombreux souhaits de formations et stages de la part des travailleurs handicapés, ce qui implique d'autres moyens de financement du poste. Il est à souhaiter que les succès rencontrés en termes de progrès dans l'insertion soient un argument suffisamment convainquant pour obtenir les crédits nécessaires auprès de l'Etat, à négocier lors du budget prévisionnel.

Etant donné la multiplicité des intervenants, le directeur s'assure de la cohérence de la prise en charge des travailleurs handicapés. Certes, le chargé d'insertion exerce un rôle pivot autour du projet professionnel, car il est amené à rencontrer l'ensemble des membres de l'équipe du CAT. Cependant, ceci n'exclut pas la nécessité d'autres réunions, où sont abordées les situations globales de chaque usager. Pour être efficace, la réunion comporte un ordre du jour précis, annoncé et donc préparé par les participants. L'animateur se charge de recadrer les digressions et de rappeler l'objectif de la réunion. Le directeur peut être présent selon l'importance ou la complexité du sujet abordé.

Les réunions en CAT sont de plusieurs types : les bilans professionnels, les réunions des moniteurs, celles des éducateurs (de l'équipe de soutien ou du foyer), les réunions de direction. Les réunions de synthèse permettent de faire le point avec le référent, la psychologue et les éducateurs sur les progrès du travailleur, en fonction des objectifs fixés dans son projet individualisé, surtout au niveau de la dimension sociale. Le bilan COTOREP se déroule de la même façon, à l'occasion de l'examen périodique du dossier des travailleurs par cette commission. Ce bilan insiste plus particulièrement avec les moniteurs sur les changements produits et à venir au niveau professionnel. A son issue, le directeur se prononce sur l'orientation à donner pour la période suivante. Quant aux réunions de moniteurs et d'éducateurs, elles permettent que l'ensemble de l'équipe se retrouve pour débattre de situations qui appellent une discussion et une décision collégiale.

Ce qui peut être regrettable est que certaines réunions ne soient pas communes aux éducateurs et aux moniteurs, à cause du principe de la séparation de la vie professionnelle et de la vie privée, notamment lorsque le foyer d'hébergement est annexé. Certes, tous les éducateurs n'ont pas besoin de savoir tout ce qui se passe au travail, et inversement. Il s'agit là d'un aspect tenace de la dichotomie entre l'économique et le social observé en CAT. Il est toutefois important que les uns et les autres soient informés, lorsque des décisions majeures sont prises ou que des difficultés importantes se présentent, au niveau de l'atelier ou du travailleur handicapé. Pour ce faire, les chefs de service (atelier, soutien ou foyer) se rencontrent par exemple à un rythme hebdomadaire, en présence du directeur. La participation de ce dernier souligne l'importance des liaisons entre les deux secteurs.

Cependant, la concertation ne suffit pas pour organiser une prise en charge cohérente en CAT : la participation de tous les acteurs nécessite d'être effective.

2) Favoriser l'implication de l'ensemble du personnel.

La profession-clé en CAT est le moniteur d'atelier, dont la fonction est multiple, autant au niveau du travail que de la dimension sociale (a). Les moniteurs comme les autres professionnels peuvent se trouver confrontés à une usure professionnelle qui amenuise leur implication : la prévention consiste pour le directeur à travailler sur les facteurs de motivation (b).

a) Le rôle pivot du moniteur auprès du travailleur handicapé.

Malgré les préjugés qui peuvent exister çà et là, le rôle du moniteur d'atelier⁴⁴ ne se borne pas à « mettre le handicapé au travail », car il ne suffit pas de mettre un adulte handicapé dans une situation de production pour que l'aide par le travail produise ses fruits. En effet, la dichotomie entre les champs de l'économique et du social en CAT ne disparaît pas en l'absence d'une équipe d'éducateurs de soutien ou du foyer d'hébergement. Les moniteurs se situent au cœur de la dualité de la finalité du CAT, entre action sociale et activité productive, comme nous le révèle leur métier.

Tout d'abord, le moniteur doit être en mesure de maîtriser les situations de production. Il détermine les capacités de production de l'atelier, ce qui implique de connaître parfaitement les capacités et potentialités des travailleurs. Les bilans professionnels l'aident régulièrement à faire le point sur ces évolutions, qui ne sont pas toujours perceptibles au quotidien. La maîtrise des bases du métier ou de la technique qui sous-tend la production de l'atelier procure au moniteur un savoir-faire qui sécurise et conditionne la bonne marche de l'atelier. De plus, le moniteur organise les situations de travail. Seule une situation de travail organisée pourra produire des effets structurants. Cette organisation porte sur les aménagements des espaces (des repères suffisamment stables et clairs pour être sécurisants), du temps (visualisation et concrétisation du temps sur un tableau, par des signes et conventions) et des relations (qui fait quoi, sur quel poste de travail ; organiser les réunions d'atelier). Les moniteurs rendent solidaires les membres de leur équipe de travail, en compensant les déficiences des uns par les capacités des autres et en faisant en sorte que la cohabitation des différents types de handicaps soit possible.

Ensuite, le moniteur d'atelier adapte le travail afin qu'il soit accessible au travailleur. L'accessibilité s'entend à tous les niveaux : physiquement, gestuellement, mentalement, et permettant la réussite. Cela relève plus du côté ingénieux du moniteur : décomposer une commande en des tâches simples, ou réaliser des gabarits, pour faire en sorte que le travailleur puisse réaliser des travaux « normaux ». Cependant, un juste milieu est recherché dans les adaptations : la satisfaction de la

⁴⁴ CHAVAROCHE Bernard, « L'aide par le travail, le travail d'aider », Les Cahiers de l'Actif, mars-avril 1999, n°274/275, p.167-179.

réussite est d'autant plus valorisante qu'elle est reconnue comme le résultat d'apprentissages et d'efforts. Il est donc pédagogiquement nécessaire de conserver un certain écart entre les capacités des individus, les aménagements de poste et le travail demandé. De plus, l'aide d'un ergonome peut être sollicitée pour aménager les postes et les conditions de travail de l'atelier. Cette démarche peut souvent être cofinancée par le conseil régional ou la Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (DDTEFP). De même, la CRAM finance de nombreuses actions d'aménagements en matière de sécurité et des conditions de travail, comme les tables à hauteur par exemple. Ceci permet une prévention dans les domaines des accidents du travail et des maladies professionnelles. Ainsi, l'ETP Saint-James leur a fait appel pour le financement de l'aspiration des fumées d'un atelier, ce qui facilite le travail au quotidien.

Enfin, le moniteur médiatise entre la situation de travail et la personne handicapée. La confrontation et la réussite procurées par le travail permettent de donner du sens : le moniteur donne du sens au contenu du travail réalisé par le travailleur afin qu'il ne soit pas réduit à une gestuelle. Cela a d'autant plus d'importance que le travail est répétitif et parcellisé. Le moniteur crée du lien en établissant des liaisons entre les successions de gestes. Il ne fait pas à la place mais avec, il encourage et stimule : son rôle est de faire-faire. En ce sens, il responsabilise le travailleur. A ce sujet, il est parfois à déplorer l'attitude infantiliste que certains peuvent adopter vis-à-vis des travailleurs handicapés, notamment en les appelant « les jeunes », qu'ils aient trente ou cinquante ans. Le moniteur a aussi une fonction d'action sociale, par les soutiens qu'il procure. Avant tout, il sert d'exemple.

Mais si la mise au travail des personnes handicapées se limite à des aménagements de postes qui prennent en compte des incapacités, l'action du moniteur se réfère davantage à un modèle assistanciel. Ses limites sont bien connues des personnels d'encadrement, dans les CAT qui cherchent à promouvoir une certaine mobilité des travailleurs. Pour éviter l'usure des travailleurs, le moniteur peut utiliser la rotation sur différents postes, la polyvalence et le prêt de main-d'œuvre entre ateliers. Il s'efforce déjà de varier les postes qui sont affectés aux travailleurs handicapés, soit à l'intérieur de l'atelier, soit en proposant des tâches en prestations externes. Mais les raisons de cette mobilité tiennent plus souvent aux variations des niveaux d'activités et à la pression des échéances de livraison qu'à des projets liés aux besoins et à l'épanouissement des personnes ou au développement des compétences. De même, le prêt de travailleurs entre ateliers est rarement une pratique naturelle : les moniteurs sont généralement davantage préoccupés par la production de leur propre atelier que par celle du CAT globalement, et ils ne sont pas toujours conscients des bénéfices pouvant être apportés aux travailleurs. Il appartient donc au directeur de sensibiliser les personnels aux atouts de la mobilité, en rappelant que les travailleurs ne sont pas attachés à un atelier, ni à une production, et que la ligne directrice de l'action est l'insertion.

b) Les facteurs de motivation du personnel.

La participation des professionnels de CAT nécessite qu'ils se sentent impliqués dans leur travail, et donc qu'ils soient motivés. En effet, l'adhésion du plus grand nombre est indispensable pour engager tout changement ou même pour assurer la cohérence de la prise en charge, le respect des objectifs poursuivis. Il est du ressort du directeur de créer les conditions qui poussent ce personnel à agir dans ce même élan ou ce changement, car les employés sont porteurs d'une histoire qui a cristallisé les comportements. De plus, ils peuvent se trouver confrontés à l'usure de la répétition. Il existe des effets de saturation nés de la répétitivité des situations et du côté aléatoire des résultats escomptés, avec parfois une stagnation de la personne sur le plan des acquis. Ce phénomène de saturation est fréquent en CAT, où la durée moyenne de séjour des travailleurs handicapés avoisine les dix ans, parfois beaucoup plus. Comment soutenir les équipes lorsqu'elles assistent au plafonnement des capacités et subissent la routine des années ? Le juste équilibre de l'investissement du personnel et de l'implication de chacun dans son travail apparaît comme la première mesure propre à créer les conditions d'une meilleure situation.

A cet effet, le directeur peut introduire par exemple le travail par objectifs, car la démotivation ou « burn out » résulte aussi de l'absence de sens donné à l'action : il est important de réfléchir régulièrement sur la mission et les objectifs de l'établissement, où on va, pourquoi et comment. La responsabilisation de chacun introduite par des délégations de tâches à tous les niveaux est souvent source de participation plus active. La remise en cause constructive par l'évaluation ou la mise en route d'un chantier qui fait intervenir tout le monde, comme la démarche qualité, peuvent également être revivifiant pour le personnel. En outre, l'admission de stagiaires permet de remettre en cause certaines pratiques face aux interrogations (pourquoi telle attitude, tel protocole...), de la même façon que les nouveaux recrutements. De manière générale, les échanges avec les autres établissements sont toujours positifs. Certains personnels réticents au départ en formation acceptent plus volontiers des échanges entre CAT, pour comparer les prises en charges et mutualiser les expériences, d'où l'importance de la construction et l'entretien des réseaux d'établissements.

D'un autre côté, l'évolution de carrière par la formation, si possible qualifiante, permet d'élargir les perspectives professionnelles. Les formations collectives en intra permettent aux équipes de mieux se connaître, se comprendre et de se remotiver autour d'objectifs communs, comme à l'ETP Saint-James, lors du travail organisé par un organisme extérieur autour du projet d'établissement. Il me semble important d'insister sur le rôle de la formation. En effet, la qualité de la prise en charge réside moins dans le niveau d'équipement que dans la compétence et le savoir-faire des personnels, ce qui concerne les moniteurs d'atelier comme l'équipe éducative. Certes, l'absence de connaissances du handicap n'exclut pas l'embauche du moniteur, mais au contact des travailleurs, la plupart des moniteurs éprouvent le besoin d'une formation complémentaire, pour ne plus répondre seulement en fonction de leur bon sens, mais avec davantage de professionnalisme. Utile à un meilleur exercice de

la fonction, la formation est aussi le moyen d'une évolution professionnelle et d'une reconnaissance accrue. Les moniteurs peuvent se démotiver avec le temps, car ils se trouvent éloignés du milieu économique et en se mettant à la portée des travailleurs handicapés, ils finissent par désapprendre. Il est très difficile pour eux d'espérer reprendre leur ancienne profession en entreprise, c'est pourquoi certains peuvent se sentir piégés, sans possibilité d'évolution professionnelle. La formation leur procure alors une diversification de leurs compétences, une ouverture qui peut les redynamiser.

Dans la pratique, la formation est encore souvent une fin en soi, un simple objet de consommation procuré par le pourcentage légal de la masse salariale que l'employeur doit y consacrer. Et pourtant, elle devrait être le résultat des anticipations du directeur sur l'évolution du CAT face à la conjoncture économique et au public accueilli, et en fonction des axes d'orientation pour l'établissement. Par exemple, le fait d'introduire une volonté de travail spécifique sur les modalités d'insertion des travailleurs handicapés, en intra ou en milieu ordinaire, peut donner l'occasion d'organiser une formation collective, généralement mobilisatrice. Ces réunions sont propices aux échanges et aux débats. Ainsi, l'ETP Saint-James a réalisé une enquête sur le vieillissement des travailleurs handicapés, ce qui a donné l'occasion de réfléchir en commun aux modalités à mettre en place pour y faire face. En effet, un départ en formation avec un objectif à atteindre produit des effets beaucoup plus positifs : le personnel est plus attentif lorsqu'il part pour obtenir un résultat ou une méthode de travail qu'il va utiliser à son retour, et même partager avec ses collègues. Il est intéressant de pratiquer les échanges de formation au sein des personnels, et même d'instaurer des temps de partage des connaissances : les personnes parties en formation se sentent en quelque sorte investies d'un rôle de transmission, qui favorise leur motivation à la formation. Cependant, il faut reconnaître que les mentalités, les habitudes et les intérêts des différents acteurs ne peuvent pas être balayés seulement en leur faisant découvrir un concept nouveau et attractif. Si certains sont attirés par la nouveauté, d'autres sont plus méfiants, et même les moins méfiants peuvent se montrer sceptiques quant aux probabilités de réussite de mise en pratique.

Quoi qu'il en soit, le directeur met toutes les chances de son côté en élaborant un plan de formation annuel, voire pluri-annuel, discuté avec les équipes. Les besoins de chacun peuvent être discutés lors de l'entretien annuel d'évaluation, au cours duquel est abordée l'évolution de la carrière : d'abord, les objectifs fixés pour l'année suivante, au niveau de l'établissement, de l'atelier, et du moniteur. La précision d'objectifs peut apparaître comme un challenge qui concentre les énergies. Ensuite sont abordés les moyens et méthodes à mettre en place pour les atteindre, avec la définition des étapes et des échéances. Des indicateurs de résultats sont dégagés pour permettre l'évaluation lors de l'entretien suivant. Ces objectifs déterminent des compétences, des connaissances, et des savoir-faire à acquérir, ce qui permet de suggérer les formations en conséquence.

La motivation du personnel permet de fédérer les énergies autour de l'insertion du travailleur handicapé. Mais il est du ressort du directeur de mettre en place les moyens nécessaires pour proposer les dispositifs d'insertion adéquats.

II- Développer une stratégie de culture d'entreprise au service de l'insertion de l'utilisateur.

L'insertion des travailleurs handicapés repose notamment sur la notion de ressemblance, favorisée par l'introduction d'une forme de culture d'entreprise en CAT (A). En outre, le rapprochement de l'entreprise et le développement économique représentent une opportunité quant à la diversification des dispositifs d'insertion proposés (B).

A) Insuffler une culture d'entreprise en CAT.

Le rapprochement vers la culture d'entreprise est un facteur de dynamisme économique en CAT (1). De plus, il participe à organiser une méthode de travail du personnel par objectifs (2).

1) Utiliser le développement économique au service de l'insertion de l'utilisateur.

Le développement économique du CAT introduit un dynamisme favorable à la progression socioprofessionnelle du travailleur (a). Néanmoins, le dispositif d'insertion ne peut être efficace sans un travail en partenariat et un réseau de communication (b).

a) Des caractéristiques empruntées à l'entreprise pour encourager la promotion de l'utilisateur.

Si le directeur considère l'insertion des travailleurs handicapés comme la finalité du CAT, il l'affirme clairement dans le projet d'établissement, en tant que ligne d'action de tous les personnels de la structure. Cependant, les déclarations d'intentions ne suffisent pas pour assurer leur concrétisation : le directeur met en place des méthodes de travail et des mécanismes afin de favoriser cette insertion, et faire en sorte qu'elle devienne réellement ancrée dans tous les esprits. Selon le principe de ressemblance, l'insertion passe par l'introduction de caractéristiques proches de l'entreprise, en un mot par l'adoption d'une certaine forme de « culture de l'entreprise ». L'entreprise est ici entendue au sens générique du terme, c'est-à-dire « un espace où des gens différents, qui ne sont pas forcément ensemble pour les mêmes raisons, doivent bien, ensemble, entreprendre et se donner des visées partagées et des projets, se réjouir des résultats et souffrir de ce que l'on manque »⁴⁵. La culture d'entreprise introduit quantité de défis extérieurs qui vont obliger à remettre en question les façons de penser, les façons de se comprendre, les façons de se définir ensemble. Elle amène pour le CAT un défi permanent à relever, gage de dynamique, de recherche de progrès. Cependant, cette conception n'est pas élitiste pour autant, tous les travailleurs handicapés peuvent y participer, car « une culture d'entreprise n'est riche que si elle ne renonce à aucun de ses membres »⁴⁶. Concrètement, cette culture d'entreprise est visualisée à travers la mise en place de différentes actions.

⁴⁵ M. SABALOS, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et après ? », Communautés éducatives, mars 1995, n°90, p.15-21.

⁴⁶ *Ibid.*

D'une part, les activités des ateliers sont à orienter de manière à favoriser l'insertion. Certes, il appartient déjà au moniteur de valoriser les activités parcellisées, et de multiplier la rotation sur les postes de travail et sur les différents types de produits. Un aspect intéressant pour le travailleur est de pouvoir connaître toutes les étapes de fabrication, de la matière première jusqu'au produit fini, surtout lorsque le CAT n'est qu'un maillon de la chaîne. Ainsi, les travailleurs d'un atelier métallerie de l'ETP Saint-James ont pu partir visiter le processus de fabrication d'une usine, pour laquelle ils sous-traitent des pièces détachées. Cependant, la volonté de diversification des tâches, et donc des marchés, amène à revenir sur les difficultés de la position de sous-traitant, fréquente en CAT.

La sous-traitance situe les CAT sous la domination du système productif, puisqu'en bout de chaîne, ils doivent s'adapter aux contraintes de quantité et de délais qui leur sont imposées. Pour les CAT, travailler avec un donneur d'ordre principal permet dans la continuité ainsi assurée une spécialisation de travailleurs handicapés, gage d'une rationalisation du travail, de l'accroissement de la rentabilité et de la compétitivité des CAT. Les financeurs engagent les établissements de travail protégé à obtenir de plus en plus de résultats économiques. Mais la force d'une vente de travail peu qualifié passe souvent par les pratiques de dumping. Face aux fluctuations des commandes, les directeurs savent que, pour l'équilibre des travailleurs, il convient de leur proposer une occupation plutôt que de rester sans activité. Ainsi ils doivent pratiquer des prix compétitifs pour conserver les marchés et que les travailleurs n'oublient pas les gestes appris. Quant au moniteur, il s'efforce de limiter la dépendance vis-à-vis d'un donneur d'ordre principal en complétant son activité par d'autres marchés. En effet, il devient parfois commercial : il anticipe la production de son atelier, en gérant les fluctuations de commandes et la recherche de nouveaux contrats, afin de se situer ni en situation de sous-activité, ni de dépassement des capacités de travail de l'atelier.

D'autre part, la politique de rémunération est un autre élément de la culture d'entreprise qui devrait permettre d'encourager et de récompenser les efforts professionnels des travailleurs handicapés. La rémunération versée par le CAT ne peut être inférieure à 5% du SMIC et elle doit tendre à une moyenne de 15% pour l'ensemble des rémunérations versées aux travailleurs handicapés du CAT. Selon des sources publiques, le salaire direct moyen au niveau national n'est que de 12,45%⁴⁷. Suite à deux dispositions du décret du 31 mai 1990, la garantie de ressources est passée de 70% du SMIC à l'issue de la période d'essai à 55% du SMIC. Selon ce décret, les gestionnaires s'engagent à assurer une rémunération directe minimum de 5% du SMIC et le complément de rémunération passe à 50% du SMIC pour les rémunérations directes comprises entre 5 et 20% du SMIC. Le montant de la garantie des ressources reste égale à 70% du SMIC, dans l'hypothèse où la rémunération directe est égale à 20% du SMIC. Mais la plupart des travailleurs handicapés perçoivent l'AAH en plus de leur rémunération. Selon un protocole de 1989 signé entre l'Etat et les associations,

⁴⁷ ZRIBI Gérard, *l'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

le cumul des ressources devrait théoriquement se situer entre 100 et 110% du SMIC, mais il existe parfois des entorses constatées à ce principe. En effet, la garantie de ressources moyenne du travailleur handicapé se situe en réalité entre 65 et 110% du SMIC.

Cette garantie des ressources présente deux inconvénients : elle encourage peu les travailleurs handicapés à développer leur capacité de production et elle favorise le maintien en milieu protégé. En effet, les travailleurs les plus performants arrivent à dépasser le niveau du SMIC, pour un travail effectif compris entre 31 et 35 heures, avantages qu'ils ont peu de chance de retrouver en entreprise. De même, les évolutions à la hausse ou à la baisse des rémunérations directes sont souvent compensées par les compléments de l'Etat ou de l'AAH. Au final, le montant perçu varie peu ou pas.

C'est pourquoi il me semblerait plus judicieux que la fiche de salaire distribuée par le CAT fasse uniquement état de la rémunération directe, ce qui laisserait apparaître les augmentations de rémunérations liées aux efforts accomplis. Dans ce cas, la mise en place d'une grille de rémunération établie en fonction du mérite retrouverait tout son sens. Il existe deux sortes de stratégies selon le rapport de l'École des mines⁴⁸. La première est qualifiée de cynique, et consiste à se placer au niveau minimum de 15% des rémunérations versées. En versant la même gratification à l'ensemble des travailleurs, la gestion est simplifiée pour l'établissement. Compte tenu de l'AAH et du complément de rémunération, la situation financière du travailleur handicapé varie peu par rapport à celle d'un collègue situé à un niveau supérieur. Sur le plan pédagogique, le fait de traiter tout le monde sur le même plan peut pousser les moins handicapés à vouloir s'en sortir pour valoriser leur différence, ou à l'inverse se décourager. La seconde stratégie est qualifiée de productiviste : elle consiste à rechercher les productions dégageant le plus de valeur ajoutée possible pour pouvoir élever le niveau des rémunérations et en jouer comme argument pédagogique vers l'autonomie. Le problème reste le lissage des rémunérations, conséquence de la garantie de ressources.

Une alternative pourrait donc consister à réserver une part des excédents de production, destinée aux ouvriers les plus méritants. Ces derniers seraient désignés au moyen de grilles de compétences, élaborée par le moniteur d'atelier, à la manière de celles utilisées à l'ETP de Saint-James. L'intérêt de cette grille est qu'elle est établie par chaque atelier, et décrit l'ensemble des tâches effectuées par l'atelier, avec des niveaux de réussite pour chacune d'entre elles. Elle inclut également le comportement du travailleur envers ses collègues et son moniteur, autrement dit les compétences sociales. L'évaluation ne traite pas seulement des résultats obtenus, mais tient compte des efforts fournis. A partir d'une telle grille, chaque critère pourrait être évalué en un certain nombre de points, qui serviraient de base pour calculer la part de revient de la prime annuelle.

Néanmoins, ces efforts en matière de promotion de l'usager ne peuvent réellement aboutir en termes d'insertion si le CAT reste isolé.

⁴⁸ FERNEZ Sandrine, GARNIER Patrick, La gestion des centres d'aide par le travail, Paris, École des Mines, 1986.

b) Étendre le travail en partenariat et la communication pour développer le dispositif d'insertion.

L'avenir des CAT est fortement lié à ses capacités de changement et d'adaptation au contexte socioéconomique, notamment liées aux facultés d'anticipation du directeur. Ainsi, le développement des moyens de formation et de soutien permettent d'accroître les chances d'une transition vers le milieu ordinaire de travail, ou de rendre plus attractif et épanouissant un travail en milieu protégé de longue durée. La recherche d'insertion des travailleurs handicapés nécessite donc une étroite collaboration des acteurs du CAT. Cependant, le rôle du chargé d'insertion nous a montré que les modalités d'insertion seront d'autant plus grandes que le réseau de partenaires sera étoffé. Ceci suppose une étroite collaboration du CAT avec différents services, comme par exemple les Équipes de Préparation et de Suite au Reclassement (EPSR), l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE), les COTOREP, les services de santé mentale, les DDTEFP, les DDASS, l'Association de Gestion des Fonds pour l'Insertion des Personnes Handicapées (AGEFIPH) et les milieux économiques... Aujourd'hui, ces partenariats sont souvent au stade embryonnaire voire inexistant, et tout est encore à construire dans bon nombre de départements. Par exemple, l'Association pour l'Insertion des Travailleurs Handicapés (AITH), créée dans la Manche à l'initiative conjointe du conseil général et de la DDASS, recherche à développer les moyens d'insertion des travailleurs handicapés. Pour ce faire, elle favorise les partenariats entre les acteurs du département, les structures du handicap et les milieux économiques.

Tout d'abord, il me semble que le partenariat commence par une meilleure connaissance mutuelle des établissements, afin de savoir quelles sont les populations accueillies et les activités développées. Ces informations permettent de s'échanger des services quant à la répartition des marchés, de faciliter l'organisation de stages ou des changements d'admission. Des visites favorisent les échanges de pratiques professionnelles, à tous les niveaux de personnels, et peuvent laisser la porte ouverte à des rencontres plus ludiques hors contexte professionnel, pour les travailleurs handicapés souvent confinés dans leur institution. Ces liens sont à impulser et à entretenir par le directeur, qui lui-même se sentira moins isolé en partageant ses pratiques avec d'autres confrères. Les rencontres inter-établissements sont notamment développées par des associations de CAT, comme le Groupement des Établissements Publics Sociaux (GEPSO) ou l'Association Nationale des Directeurs de CAT (ANDICAT). Pour illustrer l'intérêt du partenariat, le réseau d'établissements de travail protégé de Normandie regroupé dans ARDICAT, a permis de mettre sur pieds une organisme de formation : les formations moins coûteuses pourront être multipliées par les établissements au profit des travailleurs handicapés.

Ensuite, seule une bonne connaissance du tissu économique local permet au CAT de pouvoir démarcher les entreprises, afin d'obtenir des marchés, des lieux de stages, de détachements, voire des embauches. Le chargé d'insertion s'occupe de l'aspect promotion professionnelle pour les travailleurs. Quant aux moniteurs d'atelier, ils gèrent souvent eux-mêmes les relations avec les entreprises concernant les marchés, sans pouvoir toujours y consacrer le temps nécessaire. En conséquence, le

réseau d'entreprise reste souvent limité, alors que bon nombre de firmes méconnaissent les CAT, leur fonctionnement, et les contreparties financières apportées par la sous-traitance notamment. Le directeur nécessite donc de piloter une politique de communication externe, destinée à favoriser l'image et la connaissance de l'établissement. Par exemple, des plaquettes de présentation du CAT peuvent être distribuées le plus largement possible. Des visites pour chefs d'entreprises peuvent être organisées, et pourquoi pas des portes ouvertes ? Ces journées sont l'occasion de faire connaître l'établissement, à condition que la visite ne soit pas organisée à la façon de touristes au zoo : il importe que les travailleurs soient réellement désireux de montrer leur travail, comme en témoigneraient les échanges entre le public, les travailleurs et les moniteurs.

De plus, ces actions de communication extérieure peuvent être renforcées par l'introduction d'un nouveau métier, encore présent à titre expérimental dans quelques CAT. L'assistant en marketing et communication⁴⁹ a pour but de favoriser la rencontre entre les secteurs de l'économie et du social. En effet, le travail protégé souffre des méconnaissances voire de l'image négative du milieu ordinaire, et les moniteurs n'ont pas forcément le temps nécessaire à consacrer aux relations de clientèle. Cette formation a été conçue par un directeur de CAT, en fonction des constats des besoins dans de nombreuses structures. L'assistant est chargé du démarchage, des études de marché, des plans de communication interne et externe, de l'information, de la préparation à l'insertion professionnelle. Il représente donc un ambassadeur du travail protégé, chargé de restaurer la crédibilité professionnelle vis-à-vis des entreprises. Selon M. Bellier, « il est urgent de combler ce déficit d'image en leur montrant que nous ne faisons pas dans la bricolothérapie »⁵⁰. Son double crédo est que la mission médico-sociale des CAT n'est pas en contradiction avec leur positionnement économique et que l'efficacité de ces structures dépend directement de leur capacité d'ouverture et d'adaptation à l'environnement. Ce poste serait financé par les excédents de production.

De même, les techniciens commerciaux employés dans certains CAT sont chargés des relations auprès des entreprises. Ces techniciens peuvent être employés par un ou plusieurs CAT. Le technicien commercial recruté propose les marchés au(x) CAT, lesquels ne sont pas toujours en adéquation avec les capacités des travailleurs : il n'est pas évident de former rapidement les usagers à une nouvelle activité, et encore moins d'acheter de nouvelles machines, sans être assuré d'avoir les marchés suivants suffisants pour l'amortir. Les conceptions sociales des CAT et les approches économiques des techniciens commerciaux sont donc difficiles à concilier, et je pense qu'il est souvent préférable que ce soit l'établissement lui-même qui se consacre à la prospection des marchés. En effet, cette fonction valorise et responsabilise le moniteur, qui est le mieux à même de gérer les flux de commandes et de connaître les capacités des travailleurs à répondre aux productions ou non. D'autre part, le technicien

⁴⁹ POTIER Anne, « les CAT se forment au marketing et à la communication », Réadaptation, décembre 1993, n°405, p.15-16.

⁵⁰ *Ibid.*

ne peut pas disposer de connaissances dans l'ensemble des domaines d'activités proposées par le CAT.

Ainsi, les éléments de la culture d'entreprise nécessitent d'être adaptés aux particularités du CAT. Par contre, la logique de travail par objectifs apparaît incontournable.

2) Former le personnel à la culture du travail par objectifs.

L'introduction d'une méthode de travail par objectifs n'a pas de sens sans une dimension d'évaluation (a). Elle s'accompagne le plus souvent d'une recherche de qualité, toujours au service d'une meilleure satisfaction des besoins des usagers (b).

a) Le réflexe de l'évaluation, outil de progrès dans la prise en charge.

L'évaluation peut être définie comme une appréciation portée sur l'efficacité d'une action, à la suite de la recherche de ses effets, au regard des objectifs et des moyens mis en œuvre. La démarche de l'évaluation est une prise de conscience et une tentative de critique objective vis-à-vis de sa propre action. Elle se déroule en quatre temps : identifier et définir clairement les objectifs poursuivis, puis mesurer les effets par des indicateurs, ensuite confronter, c'est-à-dire examiner ce qui aurait changé si l'action évaluée n'aurait pas été mise en œuvre, et enfin expliquer, rechercher les liens de cause à effet entre les résultats et les actions mises en place. Ceci suppose la création d'outils d'évaluation, critères de réussite de l'action menée. Pour cela, le personnel doit parvenir à un consensus sur l'état de l'existant, une sorte d'auto-évaluation collective sur les pratiques professionnelles, sur les besoins des usagers et leur évolution. Aucun outil d'évaluation n'est utile s'il ne démarre pas sur un consensus sur l'existant, qui détermine quels sont les besoins et les réponses à apporter, et par quels moyens. L'objectif n'est pas tant de définir des recettes ou des protocoles rigides, mais de faire réfléchir les équipes sur le sens de leur action. L'évaluation est propice aux débats et aux échanges entre les différents acteurs concernés et elle permet à terme d'amener un consensus le plus large possible sur les logiques d'action.

Évaluer est une nécessité pour les travailleurs sociaux car elle est un gage de transparence, elle valorise le travail en lui redonnant de la légitimité et de la crédibilité, et surtout du sens. Certes, l'évaluation n'est pas la panacée pour le changement et la qualité de l'intervention sociale. Sa pratique est incertaine, et les résultats ne peuvent pas donner satisfaction à tout le monde. Sa mise en œuvre est difficile, elle nécessite du temps pour parvenir à un consensus sur les objectifs et les méthodes. Le directeur qui souhaite instaurer une évaluation doit dédramatiser la démarche : il ne s'agit pas d'un contrôle qui va donner lieu à des sanctions, mais une pédagogie fondée sur le partage de l'information, l'échange et la communication responsable. Cette auto-évaluation est conçue comme une démarche de développement de la qualité du travail, d'optimisation des réponses existantes, au service de l'utilisateur. L'intérêt est que le moniteur et l'éducateur soient capables d'apprécier les capacités et

évolutions réelles des travailleurs, en se référant à des indicateurs, à l'observation de faits, si possible mesurables, et non pas en se fiant à leur seule mémoire ou à leurs impressions. Ce réflexe de remise en cause et de responsabilisation n'a pour but de changer sans cesse les méthodes de prise en charge : il permet de fixer des échéances raisonnables, d'examiner s'il existe des blocages, d'en rechercher les causes, et à ce moment de voir si ce n'est pas la méthode employée qui peut être remise en cause.

De plus, l'évaluation est une démarche au service de l'utilisateur, en permettant de combler des lacunes au niveau des connaissances sur le handicap. En effet, l'insuffisance des ressources statistiques en qualité (précision) et en quantité (sur différents domaines) empêche de mener à bien une réponse adéquate aux besoins. C'est pourquoi depuis quelques années les départements ont mis en place des tableaux de bord avec différents items⁵¹ que les établissements doivent remplir annuellement. Ces tableaux incluent la dimension productive et sociale. A l'échelle de l'établissement, ils permettent de s'assurer que les projets des travailleurs sont correctement mis en œuvre.

Cependant, il n'est pas simple de procéder à l'évaluation d'un CAT, car elle présente des complexités particulières. Il ne s'agit pas de réaliser de simples statistiques qui constatent, mais de créer des indicateurs qui expliquent les évolutions (les causes du volume de production, les causes du faible départ des ouvriers). La productivité en CAT se mesure comme les résultats de l'activité par rapport aux moyens nécessaires pour l'obtenir. Le système d'évaluation de Mme Videla-Haï dik⁵² met en œuvre trois sortes d'indicateurs (globaux, économiques et sociaux) et prend deux formes : il est à la fois quantitatif et économique (chiffre d'affaires de l'atelier) et qualitatif et social (actions de soutien, stages, détachements, progrès des travailleurs en atelier). L'intérêt réside dans la comparaison des indicateurs sociaux et économiques ainsi que dans la recherche de liens de causes à effet. En effet, seule la connaissance exacte et réelle des causes permet au directeur d'exercer une action correctrice.

Les atouts de l'évaluation sont devenus indéniables, si bien que le législateur l'a rendu peu à peu obligatoire dans les textes. La loi particulière du 6 janvier 1986, adaptant la législation sanitaire et sociale aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé, est parmi les premiers textes législatifs à avoir introduit la notion sinon l'exigence de l'évaluation en travail social. Cette loi fait mention des critères d'évaluation des actions conduites qui doivent être précisées dans le schéma départemental. De plus, elle indique les conditions de retrait de l'habilitation des institutions destinées à recevoir les bénéficiaires de l'aide sociale, et évoque « la qualité insuffisante des services sociaux comme motif permettant le retrait de cette habilitation ». En outre, il est fortement question que les établissements sociaux soient aussi soumis tôt ou tard à la démarche de l'accréditation, et donc les moyens seront accordés en fonction des résultats : par anticipation, le directeur doit dès aujourd'hui

⁵¹ Circulaire n°94-08 du 15 mars 1994, relative aux tableaux de bord des CAT.

⁵² VIDELA-HAÏ DIK Marie et LAFORCADE Michel, Les CAT d'Aquitaine : idéal et réalités, Bordeaux, Université Bordeaux 1, 1990.

mesurer ces résultats pour savoir où l'établissement se situe. Le diagnostic est un préalable incontournable pour pouvoir améliorer l'existant efficacement.

De plus, le rapport de l'Inspection Générale de l'Action Sociale (IGAS) sur le bilan d'application de la loi du 30 juin 1975, de décembre 1995, rappelait très justement que : « l'introduction dans les mécanismes de la loi sociale de l'évaluation constitue une nécessité absolue. Le principe de l'évaluation doit donc être introduit beaucoup plus nettement dans la rédaction législative ». Ce principe est intégré dans le projet de réforme de la loi de 1975 : « afin de garantir une amélioration constante de la qualité, de la sécurité et de l'efficacité des prestations qu'ils délivrent au regard de leurs coûts, les établissements et services... procèdent ou font procéder à l'évaluation de leurs activités, qui tient compte notamment : de références et de recommandations de bonnes pratiques professionnelles, de références et de recommandation de bonne gestion... ». L'évaluation sert à mettre en harmonie les principes et les pratiques : il existe une marge entre le discours, l'intention, l'action et les résultats. Cependant, le guide des bonnes pratiques des établissements sociaux serait difficile à mettre en place, car chacun diffère de par le public accueilli et ses problématiques (handicap des enfants ou des adultes, mise au travail ou non, accueil d'urgence des enfants, prise en charge de l'exclusion dans les CHRS...). Les autorisations administratives ainsi que les moyens attribués pour fonctionner seraient renouvelés en fonction des résultats. A ce sujet, M. Pinson pense que les directeurs de CAT seraient partants pour rendre des comptes sur l'utilisation de l'argent public, mais à condition de prendre en compte une production peut-être moins visible, mais tout aussi importante, la production sociale. Depuis la rationalisation budgétaire, les directeurs ont été amenés à ré-interroger leurs pratiques. Ainsi, les chefs d'établissement regroupés au sein d'ANDICAT ont décidé de formaliser l'évaluation afin qu'elle devienne plus visible et qu'elle s'inscrive dans une culture commune.

En somme, la méthode d'évaluation oblige à définir précisément quelle est la mission des CAT et le sens de son action, base incontournable pour une prise en charge de qualité.

b) La démarche qualité, ligne d'action fédératrice du personnel.

La qualité fait référence à une norme, laquelle fait référence à une moyenne, une fourchette dans laquelle il faut se situer. La qualité est encore souvent comprise comme le respect de ces normes, qui consiste à remplir le cahier des charges. Certes, des références sont nécessaires, mais elles ont leurs limites car elles figent. Pour cette raison, la qualité est encore le plus souvent perçue comme un objet, dont on vient à bout à force de techniques, et non comme un projet, un processus qui implique l'engagement de tous.

D'un point de vue technique, la qualité représente d'abord la conformité (faire en sorte que le produit est ce qu'il doit être), puis la prévention (débusquer par anticipation toutes les erreurs possibles), ensuite l'excellence (améliorer sans cesse le produit, autant que les moyens et la façon de

produire), et enfin la mesure (rien ne peut se planifier ni s'organiser sans mesure des écarts, sans évaluation). D'un point de vue éducatif et social, la qualité représente aussi la responsabilité, c'est-à-dire le fait d'agir avec conscience dans le respect des règles et des objectifs. M. Dupouy⁵³ va plus loin en affirmant que « la qualité apparaît comme un ensemble d'outils au service d'une stratégie ». Il insiste sur la dimension stratégique de la démarche qualité, instaurée par le directeur. Il est important qu'au travers de cette démarche qualité les procédures ne soient pas trop rigides et que les institutions ménagent des espaces de créativité. Tout comme le projet, la qualité est à mettre en lien avec l'évaluation. Mais il faut prendre garde de ne pas tomber dans le piège de l'évaluation des personnes : ce sont les méthodes et les procédures qui sont évaluées. La qualité nécessite la participation et la responsabilité de tous, ainsi qu'une volonté d'évaluation et de régulation et de formation.

Il est donc préférable de définir la qualité par la satisfaction du client ou de l'utilisateur. C'est pourquoi il est important que le moniteur apprenne à raisonner en termes d'objectifs, de progrès. M. Sabalos⁵⁴ prend l'exemple d'une jeune femme qui travaille en CAT et qui déclare « moi, je fais de la soudure, et j'en fais tellement, que je pourrais faire ça les yeux fermés ». N'est-ce pas le moment de lui proposer autre chose, de l'aider à progresser ? Certes, le CAT met souvent en place un modèle d'ordre qui garantit un équilibre de fonctionnement, auquel tiennent les professionnels. Il convient donc de parler de la qualité en termes de démarche plutôt qu'en termes d'état de fait.

La démarche qualité est profitable à l'utilisateur, mais elle bénéficie également au fonctionnement général de l'établissement. Elle résulte de la même démarche que l'évaluation : elle amène l'ensemble du personnel à avoir les mêmes références pour acquérir une méthodologie et une pédagogie communes, comme pour traiter par exemple une commande clients ou fournisseurs, un suivi de gestion des stocks, une fiche de maintenance du matériel, une procédure d'achat... Elle permet de connaître, de maîtriser et d'appliquer le même processus aussi bien au niveau de la conception que de la fabrication et de la prestation de service. Cette démarche exige que le CAT précise exactement les formes de circulation de l'information, les rôles et les fonctions des techniciens dans l'organisation. Ce système qualité est basé sur un système documentaire, avec des formulaires, des supports d'enregistrement, des procédures et des instructions, regroupés dans un manuel qualité par exemple. Ceci nécessite beaucoup d'écrits, ce dont les professionnels ne sont que rarement friands. La prise de conscience de la connaissance du métier de l'autre provenant de la dynamique de travail de groupe a pour objet de coordonner les interventions, d'éviter les conflits liés aux mauvaises interprétations des actions des autres. Ce travail en groupe doit favoriser une meilleure connaissance, donc une compréhension et une coopération pluridisciplinaire.

⁵³ Extrait de PEYRE Pierre, « La qualité de la formation : le vrai-faux dilemme entre projet individuel et projet collectif, Les Cahiers de l'Actif, septembre-octobre 1997, n°256-257, p.69-84.

⁵⁴ SABALOS, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et après ? », Communautés éducatives, mars 1995, n°90, p.15-21.

De nos jours, il apparaît comme une évidence que, malgré les prises de position parfois sceptiques du secteur, l'appropriation de l'outil du monde industriel, la démarche qualité ISO, peut être reconnue comme une approche pédagogique interactive. Certes, la certification n'est pas envisageable dans tous les ateliers, mais l'effort de la démarche ne me semble pas nuisible à la dynamique de progrès pour les travailleurs handicapés. Cette méthode d'organisation est un outil qui permet d'approfondir la pratique professionnelle du moniteur d'atelier, d'enrichir le travail de la personne handicapée et d'optimiser l'organisation de la production qui s'y rapporte. Il s'agit d'offrir aux donneurs d'ordre une prestation de service et des produits de qualité, en fiabilisant le mode d'organisation des CAT. Il est vrai que dans la culture du secteur, le terme de production est parfois entendu comme incompatible avec la notion d'aide.

Cependant, la démarche qualité ne s'applique pas uniquement au dispositif de production. Au sujet de la qualité de vie, Nirge⁵⁵ distingue les éléments caractéristiques d'une vie normale : entre autres, des réponses spécifiques en fonction de l'âge, des moments et des espaces différents et structurés selon le travail, les loisirs, le respect des besoins et des désirs des personnes handicapées, l'assurance d'un niveau économique correct. L'évaluation de la qualité de vie pourrait se faire selon ces critères de M. Zribi⁵⁶ : les caractéristiques environnementales (telles que le logement, le revenu économique, la santé, le travail, les loisirs), ensuite les conditions subjectives que sont la satisfaction de l'existence menée ou l'estime de soi, et enfin le contrôle personnel de l'environnement.

La qualité de vie consacre d'abord le respect et le souci de l'être humain. Cela induit de prendre en compte la globalité de la personne, qui n'est pas une série de besoins ni même de désirs : elle constitue un ensemble de dimensions (physiques, psychologiques et sociales) indissociables, que la démarche qualité instaurée en CAT prend en compte. Selon le rapport d'évaluation de la politique en faveur des handicapés menée en Ille et Vilaine en 1999⁵⁷, les personnels désignent la qualité comme l'ensemble des activités mises en place pour répondre à l'autonomie du travailleur handicapé. Certaines conditions ont été énoncées, comme une approche individuelle de la personne (notamment au niveau du suivi et de l'accompagnement par un projet individuel), une collaboration et une coordination de l'équipe, une évaluation et un bilan réguliers ..., éléments que j'ai également évoqués comme conditions de l'insertion des travailleurs handicapés.

Ainsi, l'introduction d'une forme de culture d'entreprise en CAT est porteuse d'un dynamisme, lequel favorise le développement des dispositifs d'insertion proposés aux travailleurs, et ainsi l'adéquation aux besoins de chacun.

⁵⁵ Extrait de *ZRIBI Gérard*, *l'Avenir du travail protégé*, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ *BRZUTOWSKI Marc*, *Handicap 35 : rapport d'évaluation sur la politique en faveur des personnes handicapées en Ille-et-Vilaine*, Rennes, Editions ENSP, 1999.

B] Décliner les modalités d'insertion du travailleur au niveau individuel.

Il est important pour le CAT de pouvoir multiplier les modalités d'insertion afin d'être en mesure de répondre aux particularités de chacun, que l'objectif soit la sortie en milieu ordinaire ou non (1). De plus, le directeur ne peut pas négliger un phénomène dont l'ampleur est récente, l'avancée en âge des travailleurs handicapés (2).

1) Diversifier les modalités d'insertion en soutenant l'innovation.

La réponse à l'insertion des travailleurs handicapés nécessite d'être en mesure de leur offrir un panel de dispositifs, quelles que soient leurs capacités (a). En somme, des étapes d'insertion peuvent être définies, sans pour autant que l'arrêt à un stade soit perçu comme un échec (b).

a) Des dispositifs d'insertion adaptés à chaque travailleur.

La diversification des modes de prise en charge a pour objectif, pour certains travailleurs handicapés, de prévoir les étapes vers une sortie en milieu ordinaire, et pour d'autres d'éviter la routine et l'usure des années au sein du CAT. Au niveau de l'atelier, le moniteur peut organiser des formes de mobilité, comme la rotation sur les postes de travail, et diversifier les productions par l'octroi de nouveaux marchés. Au niveau de l'établissement, les ateliers doivent apprendre à s'entraider par les échanges de main-d'œuvre en fonction des aléas des commandes. Cette pratique est profitable autant pour le maintien des objectifs économiques du CAT, que pour la mobilité professionnelle des travailleurs.

Nous avons vu toutefois les difficultés rencontrées pour la mettre en œuvre, face aux réticences du personnel. Le travail par objectifs permet de progresser dans la conception globale du CAT, où les ateliers ne sont pas appréhendés comme un ensemble d'entités indépendantes. Cette cohérence d'équipe peut être notamment travaillée au cours des réunions des moniteurs, où le directeur expose les objectifs communs qui fédèrent les énergies, comme le projet d'établissement ou la démarche qualité par exemple.

De plus, l'existence de réseaux de partenaires permet de diversifier les possibilités de mobilité professionnelle, notamment en offrant la possibilité aux travailleurs d'effectuer des stages dans d'autres CAT ou des entreprises. A ce sujet, des échanges peuvent être réalisés entre établissements. Plus loin dans le degré d'insertion, deux dispositifs sont intéressants à mettre en œuvre : le CAT « sans murs » et le CAT « hors les murs ». Le premier consiste à dispenser des prestations à la demande aux particuliers et aux entreprises, comme toute autre entreprise du secteur (vitres et sols, espaces verts...). Le CAT est alors un prestataire de services ordinaire : l'entreprise achète un service particulier (des vitres propres, un aménagement paysager...) et non une mise à disposition de main-d'œuvre. Ce système permet d'effacer l'étiquette du CAT : les travailleurs se déplacent à l'extérieur

dans leur tenue de travail, sans signe distinctif. Ils sont parfois amenés à rencontrer les clients ou d'autres personnes extérieures au CAT, ce qui favorise l'apprentissage des relations sociales.

Le CAT « hors les murs » consiste à faire entrer des travailleurs handicapés en atelier protégé ou en entreprise, par des détachements individuels ou collectifs. L'avantage est de permettre une meilleure intégration dans un milieu moins protégé. Certains directeurs ne voient pas l'intérêt d'un détachement en entreprise, lorsqu'il est accompagné d'un encadrant du CAT, car ils considèrent que cela revient à reproduire le milieu fermé du CAT dans l'entreprise⁵⁸. Pourtant, il semble important pour les travailleurs handicapés de sortir du CAT, de se trouver au contact de personnes du milieu ordinaire, même si les échanges avec eux sont réduits. Un autre argument en la défaveur de cette pratique est que l'établissement se fait rémunérer cette prestation de main-d'œuvre au prix fort, c'est-à-dire au SMIC horaire et parfois plus, alors que la rémunération versée au travailleur concerné reste inférieure à la somme perçue par le CAT. Les travailleurs sont alors pénalisés par leur handicap et leur statut, car à travail égal ils ne sont pas rémunérés comme les employés qui effectueraient la même tâche. Cette pratique est toutefois défendable à mon avis, car elle procure une ressource financière qui permet la péréquation des rémunérations des travailleurs et une aide à la formation : les travailleurs les plus productifs contribuent à la prise en charge des moins productifs. De plus, il faut tenir compte du financement de l'encadrement qui est souvent présent dans l'entreprise.

Le dispositif du détachement et des prestations en extérieur montrent qu'il existe des solutions entre les institutions et la vie indépendante, à l'inverse du « tout ou rien », à savoir l'insertion ou le placement. La mise en place d'emplois extra-muros fait partie de la mission du CAT : les établissements de travail protégé sont des centres d'emplois stables, mais ils doivent aussi exercer une fonction de formation sociale et professionnelle. Pour cela, les CAT ont besoin d'une collaboration étroite avec les entreprises. Les détachements participent à une fonction de reconnaissance des capacités des travailleurs handicapés et par là même l'acceptation de la personne handicapée. Ils permettent d'organiser une rencontre protégée, protectrice pour les entreprises comme pour les personnes handicapées, et de dissiper souvent les représentations négatives des uns et des autres. Par ailleurs, les emplois semi-protégés améliorent les capacités professionnelles. Ils correspondent à la diversité des aptitudes et des motivations et permettent le transfert d'habitudes sociales au niveau de l'habitat et de la vie sociale, grâce aux apprentissages sociaux et à la socialisation nécessaire à un emploi extérieur à l'institution.

Certes, ces dispositifs ne s'adressent pas à tous les travailleurs, sans pour autant être réservés uniquement à ceux qui ont une perspective de sortie en milieu ordinaire. Le détachement collectif et les prestations en extérieures peuvent s'adresser à un public plus large, car les difficultés des uns sont compensées par les savoirs des autres.

⁵⁸ *BOUDET Bernard*, Un CAT hors les murs, Union Sociale, novembre 1998, n°120, p.21-22.

Malgré l'intérêt représenté par les détachements, très peu de travailleurs handicapés sont concernés par ce dispositif : les détachements individuels et collectifs, les ateliers intégrés en entreprise et les prestations de service exercées en milieu ouvert mobiliseraient une moyenne approximative de 5 à 10% de l'effectif⁵⁹. Il s'agit en outre très souvent de détachements collectifs, moins intégrateurs que les détachements individuels. Ces derniers nécessitent néanmoins que le travailleur soit parvenu à un stade avancé dans l'autonomie, tant au niveau professionnel que social, ce qui n'est le cas que de peu d'usagers. De plus, ces formes particulières de CAT sont coûteuses en termes de temps, de personnel et de moyens : l'établissement prend davantage de « risques » de troubles du comportement en déplaçant les travailleurs à l'extérieur, la gestion du transport est à organiser, et surtout l'encadrement requis est plus dense, ce qui peut coûter cher. En cette période de restrictions budgétaires, cela n'est pas toujours pris en compte par les autorités de tarification. Une fois encore, les potentialités économiques du CAT amènent des moyens supplémentaires pour financer ce type de projets intégrateurs pour les personnes handicapées.

Pourtant, le rapport sur les formules innovantes du travail protégé de 1990 proposait de multiplier les formules de détachement des travailleurs de CAT en milieu ordinaire de travail. Il leur reconnaît l'avantage d'être des outils de préparation et de formation à la vie professionnelle et sociale, ainsi que d'excellentes bases d'évaluation en situation réelle des capacités des travailleurs handicapés. De plus, les pouvoirs publics semblent vouloir favoriser ces passerelles entre milieu ordinaire et milieu protégé, comme l'indique le décret du 1^{er} octobre 1993 : les travailleurs insérés en entreprise venant du milieu protégé comptent pour une unité de plus dans le quota d'emplois obligatoires. En Suède, le système des enclaves (ou encore détachements collectifs permanents) représente environ 1% du travail protégé. Ainsi, Samhall, association qui regroupe l'ensemble du travail protégé en Suède et emploie plus de 30 000 personnes, développe une coopération avec les autres industries sous forme d'ateliers intégrés : Samhall reste l'employeur des travailleurs handicapés et prend à sa charge l'encadrement et l'assistance technique et sociale, un peu comme le système de l'EPI proposé par M. Zribi⁶⁰.

Ainsi, sans nier les difficultés de mise en œuvre, il existe plusieurs dispositifs d'insertion adaptés aux capacités des travailleurs handicapés. Ces dispositifs peuvent être classifiés en étapes.

b) L'effectif promotionnel comme ultime étape du processus d'insertion.

Selon le schéma élaboré par M. Zribi⁶¹, le processus d'insertion du travailleur handicapé comporte dix étapes, depuis l'emploi intra-muros en CAT jusqu'à l'intégration professionnelle en milieu ordinaire de travail. Ces dix stades sont énumérés ici dans l'ordre chronologique :

⁵⁹ Par des recoupements régionaux, selon ZRIBI Gérard, l'Avenir du travail protégé, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

⁶⁰ *Ibid.*

⁶¹ *Ibid.*

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

Chaque étape suppose des adaptations ou des changements cognitifs (l'apprentissage d'un geste professionnel ou d'un déplacement en transport en commun) et relationnels (l'intégration ou la communication au sein d'un groupe de travail par exemple). Elle doit être préparée au niveau de la personne handicapée, de l'institution dans laquelle elle se trouve et de son environnement familial lorsqu'il est présent. En pratique, les étapes du processus d'intégration ne peuvent être validées correctement que si elles respectent certains principes. Le travailleur handicapé doit être préparé et prêt pour chaque étape supérieure, afin d'éviter tout risque d'échec déstabilisant. La préparation concerne les aspects pratiques (comme apprendre le trajet, repérer l'environnement), la préparation psychologique (prendre contact avec le lieu d'accueil avant le début de l'emploi), et la préparation relationnelle (visiter l'atelier d'accueil, se présenter au personnel de l'entreprise). Le CAT lui-même nécessite de se préparer à ces changements, car toute mobilité crée un déséquilibre institutionnel qui doit être géré (personnel d'accompagnement à trouver, perturbation de l'organisation de la production...).

Bien souvent, le passage d'un stade à un autre n'est pas net, il existe des chevauchements. Il est souhaitable d'organiser un passage en douceur, où le travailleur travaille au niveau du stade supérieur pendant quinze jours, et revient au stade précédent le reste du mois. Ceci permet de ne pas trop demander d'efforts sur une période trop importante au départ, ce qui évite les découragements ou les échecs. De même, une crise peut apparaître, car l'évolution d'un stade à un autre n'est pas linéaire. Le travailleur peut éprouver au dernier moment des réticences à intégrer l'entreprise, car il quitte le milieu protecteur du moniteur et de l'atelier, et le monde connu du CAT et des collègues.

L'environnement du travailleur, c'est-à-dire le soutien des moniteurs et de la famille, est très important : ils sont à même de l'encourager, de lui remonter le moral et de le remotiver dans les moments de découragement.

Par ailleurs, ces étapes vers l'insertion en milieu ordinaire ne représentent qu'un schéma explicatif : le fait qu'un travailleur s'arrête au niveau 2 ou 3 par exemple ne signifie pas pour autant qu'il ait échoué dans son projet d'insertion. Cette échelle ne doit pas faire oublier qu'il existe différentes formes d'insertion en fonction des besoins et des potentialités de chaque travailleur. Par ailleurs, il est vrai que le système des rémunérations n'encourage pas les travailleurs qui en ont les capacités à passer en atelier protégé ni en milieu ordinaire. Ces derniers risquent de voir leurs ressources diminuer : en atelier protégé, ils gagnent bien souvent 90% du SMIC, alors qu'en CAT, grâce à l'AAH, ils peuvent atteindre 100 à 110% du salaire minimum.

En outre, il serait intéressant de pouvoir instaurer un droit au retour, pour contrer l'obstacle de la peur de la perte de sécurité. Ce droit au retour a été préconisé par la DAS⁶² : il permet de rassurer autant l'entreprise, le travailleur, la famille que le moniteur. L'objectif est de faire en sorte que les sorties soient moins frileuses par la peur de l'échec. La circulaire DAS du 11 janvier 2000 permet à un travailleur qui quitte le CAT pour un emploi salarié en milieu ordinaire de regagner sa structure en cas d'échec. Dans cette perspective, un quota de deux ou trois places sur les dotations régionales doit être gelé et affecté au cas par cas selon les efforts entrepris en ce sens par les établissements.

Enfin, cette échelle est intéressante pour baliser les étapes rencontrées par les jeunes issus de l'effectif promotionnel. Cet effectif est une idée expérimentale, en projet à l'ETP Saint-James. Il a pour objectif de concentrer les chances de sorties en milieu ordinaire des jeunes sortant d'IMPRO : ils possèdent souvent de bonnes compétences professionnelles, mais manquent de maturité sociale ou psychologique pour pouvoir s'intégrer immédiatement en milieu ordinaire. Or les statistiques et l'expérience montrent que plus les travailleurs restent longtemps en CAT, et plus ils s'y adaptent et ont du mal à en sortir. Ces jeunes rentrent donc en CAT avec l'objectif d'être intégrés en milieu ordinaire en l'espace de trois à cinq ans. Pour cela, ils bénéficient de tous les dispositifs progressifs d'insertion. A terme, le concept de l'effectif promotionnel permet de constituer une rotation régulière d'une partie de l'effectif du CAT, qui permet de combler en partie le déficit de places connu à l'heure actuelle. L'objectif est de prouver que lorsque les efforts sont concentrés, les résultats d'insertion en milieu ordinaire peuvent être considérablement améliorés.

Cependant, le CAT ne concentre pas uniquement ses efforts d'insertion sur ces jeunes aux chances prometteuses. Il est aussi du devoir du directeur de ne pas négliger une partie grandissante de l'effectif, les travailleurs vieillissants.

⁶² « La campagne budgétaire 2000 des CAT », Actualité Sociale Hebdomadaire, 21 janvier 2000, n°2150, p.9

2) Adapter le projet d'insertion à l'avancée en âge des travailleurs handicapés.

L'avancée en âge des travailleurs entraîne des répercussions importantes sur le travail, ce qui peut conduire à remettre en cause leur place au CAT (a). C'est pourquoi le directeur met en place des adaptations particulières pour les postes et surtout pour l'organisation du temps de travail (b).

a) La prise de précautions quant aux réorientations précoces, grâce au programme de préparation à la retraite.

Alors qu'en 1930 l'espérance moyenne de vie des handicapés mentaux se situait autour de vingt ans, en 1980 elle était de 58,3 ans pour les hommes et 59,8 ans pour les femmes⁶³. Par conséquent, les CAT sont confrontés à un vieillissement des travailleurs accueillis. Chez ces derniers, les symptômes courants de la vieillesse « ordinaire » peuvent apparaître dès l'âge de cinquante ans. L'observation et les études⁶⁴ montrent que les personnes handicapées sont généralement confrontées à une régression rapide entre quarante et soixante ans : le jour où la personne commence à se dégrader, tout s'accélère, avec parfois une régression de dix ans en l'espace de deux ou trois années. Certes, il existe de fortes différences de vieillissement selon la gravité du handicap, en fonction de laquelle la durée de vie est directement proportionnelle, et l'espérance de vie découle essentiellement de la qualité de la prise en charge. Or le système médico-social français ne possède pas de dispositif d'accueil qui ait été pensé pour ce type de population.

Bien qu'elles commencent à y réfléchir et à mettre en place certains aménagements, les structures existantes se révèlent donc inadaptées, y compris les CAT. Certes, le « nouveau » vieillissement des personnes handicapées mentales soulève le problème de l'absence de structure adéquate pour leur retraite, ce qui est assez souvent évoqué dans la presse spécialisée. Mais l'avancée en âge pose question bien avant le seuil de 60 ans au sein du CAT, comme il commence souvent à se faire sentir dès le début de la cinquantaine. L'aggravation des difficultés physiques et psychologiques des personnes handicapées vieillissantes amènent parfois à remettre en question leur place au CAT, bien avant l'âge de 60 ans. Actuellement, les établissements de travail protégé tâtonnent, procèdent à des aménagements au cas par cas. Quelles modalités de prise en charge le directeur peut-il mettre en place pour faire face le mieux possible à l'avancée en âge des travailleurs ? Cette réflexion s'est notamment basée sur les réponses apportées par le personnel de l'ETP Saint-James (annexe 3).

L'essentiel de l'adaptation au vieillissement consiste de manière générale en une prise en charge individualisée plus soutenue (surveillance et attention renforcées de la part du personnel), mais je n'ignore pas que les moyens conséquents en personnel éducatif et technique ne sont pas toujours disponibles, autant en termes de nombre et de qualifications. Cependant, le directeur prend garde que

⁶³ Selon les études de CARTER et JANCAR, 1983, extraites de ZRIBI Gérard et SARFATY, Le vieillissement des personnes handicapées : recherches françaises et européennes, Rennes, ENSP, 1992.

⁶⁴ *Ibid.*

les projets individualisés ne soient pas abandonnés au prétexte que tout progrès est devenu impossible : ceci n'est pas forcément vérifié, et de toute façon, le maintien des acquis peut également représenter un projet ambitieux pour la personne vieillissante. Le désintérêt de l'entourage à son égard peut être très démobilisant, d'où l'importance que chaque travailleur persiste à bénéficier d'un réel projet individualisé, professionnel et de vie, dans lequel un programme de retraite est inclus.

Le soutien du référent prévient le risque d'un départ très mal vécu, en travaillant de telle sorte que le vieillissement ne soit pas synonyme de préparation à la fin de vie, mais que des projets soient encore réalisés. Un projet ne signifie pas une ambition démesurée, seulement des perspectives d'action à la mesure de la personne. Au cours du programme, des bilans (santé, ressources financières, capacités sociales) sont réalisés pour permettre de dégager les besoins. Les encadrants veillent aussi à l'apprentissage de la gestion du temps libre, car la bonne ou la mauvaise adaptation à la retraite dépend de la capacité à gérer ce temps libéré, s'il devient temps de l'épanouissement ou temps de l'ennui. Certes, il est clair que les moniteurs d'atelier ne peuvent se permettre de consacrer le temps nécessaire à cette préparation à la retraite, aussi est-il préférable de déléguer cette tâche en grande partie sur une annexe, appelée SACAT (Section Annexe de CAT) ou Section Temps Libéré (STL), que nous aborderons par la suite.

Certes, il peut être nécessaire d'orienter les travailleurs particulièrement fatigables et marqués par le vieillissement vers d'autres institutions, sachant que les structures adaptées sont très peu nombreuses. Malgré la reconnaissance que procure le travail, l'arrêt complet de l'activité professionnelle est un désir profond de certaines personnes handicapées, en raison d'une fatigabilité physique mais surtout psychique accrue. La réorientation peut se révéler source de bien-être, car libératrice des contraintes de production qui deviennent pesantes pour certains travailleurs. Mais les interprétations hâtives de vieillissement précoce peuvent être vite données, alors que ce n'est qu'une lassitude passagère, aussi le directeur veille à éviter ces travers.

En effet, il n'est pas concevable d'orienter vers des ateliers occupationnels les adultes qui sont sujets à des baisses de rythmes car la production ne doit pas prendre le pas sur le rôle de soutien social et éducatif : le moteur de la présence d'une personne en CAT est son intérêt pour le travail qu'elle réalise. Il est vrai qu'une réorientation est parfois perçue comme un échec par le personnel éducatif et technique, comme un rejet de l'adulte vieillissant. Le rôle du directeur est de rappeler au personnel de se recentrer sur l'intérêt de l'usager. Avant de parler de réorientation, le référent se soucie des demandes du travailleur et de sa motivation au travail. Des personnes réorientées qu'on disait trop fatiguées, plus en état de fournir une quelconque production, ont retrouvé une « seconde jeunesse » dans un foyer de vie, où les activités proposées leur correspondaient mieux qu'au CAT, et c'est en ce lieu qu'elles vont vraiment s'épanouir.

L'objectif poursuivi est d'éviter la rupture brutale que constitue un départ à la retraite prématuré. Une retraite réussie se prépare soigneusement dans la durée, à la fois pour laisser le temps

à la personne de se faire à cette idée, mais aussi pour que le travail d'autonomisation réalisé au cours de sa vie ne soit pas réduit à néant en quelques mois. En somme, le directeur s'efforce de maintenir les travailleurs en CAT avant soixante ans, en réservant les réorientations aux travailleurs qui n'ont plus d'intérêt au travail.

A cette fin, certains aménagements peuvent être organisés à l'atelier pour permettre à ce qu'un travailleur vieillissant qui éprouve des difficultés, mais qui reste motivé par l'activité professionnelle, puisse rester actif le plus longtemps possible.

b) Les aménagements de l'organisation et du temps de travail.

Dans un premier temps, certains aménagements des postes de travail peuvent être organisés, notamment en termes d'ergonomie, avec mise en place de tables à hauteur ou de chaises assis-debout par exemple. Quant aux aides techniques, une réponse plus pointue peut être apportée, notamment par la collaboration de professionnels spécialisés (ergothérapeutes, ergonomes). A cette fin, le directeur peut rechercher des subventions auprès de la DDTEFP ou mettre à profit un réseau de partenaires, en sollicitant des collègues d'établissements voisins pour le détachement d'un spécialiste pendant quelques heures. Le moniteur d'atelier s'attache à supprimer les charges lourdes et à limiter les efforts physiques. Il attribue de préférence les postes à travaux simples et répétitifs aux travailleurs les plus fatigables, et même si certains postes sont parfois à la limite de l'occupationnel : l'important est que le travailleur se sente utile au travail. Pour lutter contre l'usure professionnelle, remotiver le travailleur ou relancer un projet professionnel, les différents dispositifs d'insertion sont utilisés, comme la polyvalence, la diversifications des tâches et des postes de travail. Cependant, toutes précautions utiles doivent être prises, car les changements sont moins bien vécus avec l'avancée en âge.

En ce qui concerne l'aménagement de la durée du temps de travail, de plus en plus d'établissements s'inspirent de certaines dispositions de droit commun pour permettre aux adultes handicapés vieillissants de cesser progressivement leurs activités professionnelles. Les modalités consistent à aménager la journée de travail, les horaires, avec le souci d'une adaptation individualisée : allègement des rythmes de travail, diversité des travaux dans l'atelier. Ainsi, la cessation partielle d'activité permet d'aménager progressivement la transition entre travail et retraite. Comme la perte de salaire (justifiée par une moindre activité professionnelle) est compensée par une revalorisation de l'AAH, le temps partiel pose rarement un problème financier pour les travailleurs (hormis les cas où le plafond de l'AAH est atteint ou proche de l'être).

Les établissements ont donc été amenés à prendre en charge les temps libérés par le passage à mi-temps des travailleurs du CAT, ceux-ci n'ayant pas l'autonomie suffisante pour gérer cette disponibilité. Des activités sont organisées avec un accompagnement personnalisé dans des SACAT

ou STL. M. Zribi⁶⁵ indique quelques principes d'action à respecter au sujet de la prise en charge des travailleurs vieillissants : la progressivité, la diversité, la réversibilité et la complémentarité. La progressivité permet de sensibiliser les travailleurs sur les plans psychologique et pratique à un changement de vie. Elle se traduit par une diminution évolutive du temps de travail au profit de temps de repos et de détente plus longs. La diversité consiste à compléter le temps de travail partiel par un temps partiel de section d'accueil de jour, pour ceux qui ne parviennent pas à s'occuper seuls. La réversibilité revient à dire qu'un changement dans l'organisation de la vie professionnelle ne pourra avoir d'effets que pour un temps limité, qui peut correspondre à un temps de fatigue ou de démotivation. Des réorientations définitives trop hâtives auront des effets négatifs sur le niveau d'autonomie et le rythme du vieillissement. Afin, la complémentarité consiste à associer l'équipe professionnelle au processus, dans les décisions prises pour le passage de la vie active à la retraite.

Ces principes ont été appliqués dans la mise en place de la STL à l'ETP Saint-James. Cette annexe accueille les groupes pendant les périodes de « temps libéré » par le passage au travail à mi-temps. Les activités proposées sont collectives et individuelles, éducatives et récréatives. La prise en charge, tout en étant globale, est personnalisée, et l'éducateur prend le temps d'être et de faire avec chacun, avec une écoute plus soutenue. Pour cette raison, plus le groupe est restreint (mais mobilise donc davantage de personnel), plus il a des chances d'être homogène, et plus l'apport est bénéfique. Cependant, les activités ne nécessitent pas forcément d'être quotidiennes, et parfois une plage d'une heure ou deux suffit.

Tout comme à la SACAT de l'ETP d'Avranches, trois groupes peuvent être identifiés. La STL a été créée au départ pour préparer à la retraite des adultes vieillissants, fatigués. Beaucoup d'entre eux ont encore besoin du support travail mais ne peuvent plus assurer une semaine complète. L'apport d'un mi-temps assure un certain repos et leur permet par le biais d'autres activités de préparer le moment de la cessation d'activité professionnelle et ainsi de mieux accepter la rupture de la retraite à plein temps. La STL a ouvert ensuite son activité à des adultes plus déficients qui pourraient bénéficier d'une structure type foyer occupationnel, mais qui restent au CAT en attendant de trouver une place ailleurs. Cette passerelle leur permet de conserver leur travail à mi-temps en attendant une réorientation qui se fera donc en douceur. La STL est aussi devenue une solution de rupture pour des adultes capables d'accéder au travail mais ayant besoin d'un soutien provisoire. Il s'agit d'adultes perturbés par des problèmes psychologiques et qui ne peuvent plus pendant un temps plus ou moins long avoir une production au travail, et profitent pendant ce laps de temps d'un « mi-temps thérapeutique ».

Le principal obstacle au bon déroulement d'une SACAT ou d'une STL est lié à l'hétérogénéité des personnes accueillies. Toutes les difficultés sont confondues et ne sont pas évidentes à gérer au

⁶⁵ ZRIBI Gérard et SARFATY, Le vieillissement des personnes handicapées : recherches françaises et européennes, Rennes, ENSP, 1992.

sein d'un groupe d'activité unique. Les plus perturbés du CAT y côtoient ceux qui aspirent à une certaine tranquillité. Mais la subdivision en plusieurs groupes réclamerait des moyens supplémentaires que peu d'établissements seraient en mesure de supporter. Il existe aussi un effet pervers auquel le directeur prête particulièrement attention : le risque de la démotivation totale au travail. Si la majorité se trouve redynamisée, certains travailleurs sont au contraire si enchantés par les activités de la STL qu'ils souhaiteraient y rester à plein temps. Cette réaction peut précipiter leur départ en retraite ou en FOA, à leur demande. Pourtant, ils sont souvent déçus par la nouvelle structure d'accueil, car la prise en charge n'y ait pas toujours autant individualisée et stimulante.

Quant au personnel du CAT, il n'éprouve pas de réticences particulières vis-à-vis du mi-temps car les bienfaits sont indéniables pour le travailleur : le passage à mi-temps permet le plus souvent une remotivation au travail, et surtout un bien-être (moins de fatigue et de stress). Le travailleur se porte mieux, ce qui facilite sa prise en charge pour les encadrants. Ainsi, le vieillissement des handicapés exige de la part du personnel de nouvelles compétences et une nouvelle approche, où les plus âgés peuvent continuer à bénéficier de projets. Cette prise en compte du vieillissement ne pourra pas être réalisée si le personnel n'en ressent pas l'utilité, voire l'impérativité. Certes, ces idées font aujourd'hui leur chemin, mais elles sont encore loin d'être acquises par tous. L'évolution commence donc par la sensibilisation et la formation du personnel aux conséquences du vieillissement.

Même si des réflexions sont en cours dans de plus en plus d'établissements, la pratique de la STL ou de la SACAT demeurent encore au stade expérimental, comme à l'ETP d'Avranche et de Saint-James. Son intérêt est de plus en plus reconnu et par tous (travailleurs, directeurs, personnels), c'est pourquoi les financements nécessaires ont pu être obtenus à Saint-James : le budget est partagé entre l'Etat et un forfait attribué à la place par le conseil général. On peut aujourd'hui imaginer que les expériences menées çà et là conduiront à une prochaine généralisation.

CONCLUSION

Le paysage de l'emploi et du monde du travail a profondément changé au cours de ces vingt dernières années, mais il serait injuste d'ignorer les changements opérés dans les pratiques d'action sociale et dans le travail protégé. Il a fallu aux CAT trouver en permanence de nouveaux points d'appui dans un champ social en profonde mutation. Un nouveau positionnement de l'homme au travail, la pluralité des motivations et des parcours, la diversification des réponses, le travail en réseau et en partenariat, toutes ces notions se sont frayées un chemin, en dépit des écueils inhérents à la fragilité des publics accueillis en CAT. Le directeur recherche sans cesse et toujours plus le lien et le sens entre le social et l'économique, de façon à parler du CAT non plus en termes de dualité mais en termes de synergie. Ceci se réalise en améliorant les compétences professionnelles, relationnelles et pratiques des travailleurs handicapés, en les formant à prendre soin d'eux-mêmes, en leur offrant un accompagnement personnalisé. En effet, les institutions sociales comme les CAT s'inscrivent dans le quatrième secteur de l'économie, celui de l'économie de la personne (production de l'individu, de sa santé, de ses relations, de ses compétences personnelles, de son apport social) et elles n'ont donc pas à être considérées et gérées comme s'il était question d'entités dépensières non productives.

Dans le secteur public et administratif, la loi du marché a peu d'impact, et tout se passe comme si, une fois créées pour répondre à un besoin, les structures justifiaient leur existence par leur seul fonctionnement, sans aucune évaluation. Les CAT comme les autres ont besoin de pressions extérieures et non pas de situation de monopole pour développer leurs capacités réactives et adaptatives, encore peu développées jusqu'à aujourd'hui. En effet, la crise des années quatre-vingts a interpellé les établissements sur les résultats de leurs actions, en fonction des moyens employés. Il s'agit de faire mieux ou différemment avec les mêmes moyens, ce qui implique d'avoir des objectifs et des projets clairs, et surtout un système d'évaluation de la qualité performant. La démarche du projet interroge le sens de l'action, et la démarche qualité les méthodes d'amélioration de l'action : ils sont donc complémentaires. A ce sujet, le rôle du directeur est central : il est le moteur de la démarche, et montre l'exemple, car si lui ne croit pas en la réussite, personne ne le suivra.

Mais comme le souligne Geneviève Laroque⁶⁶, « surtout faisons de l'artisanal avant de passer au stade industriel ». Il n'est pas question de systématiser les expériences des uns et des autres en les imposant à l'ensemble des structures. La complémentarité de l'économique et du social tout comme les dispositifs d'insertion ne peuvent pas se réaliser de la même manière dans chaque établissement : ils dépendent du contexte local, et surtout de la population accueillie. C'est pourquoi, la seule généralisation possible actuellement me paraît être celle de l'attention du directeur, portée sur la prise en compte du respect des besoins et des intérêts des usagers, au travers de projets d'insertion, toujours dans une perspective dynamique, prospective et participative.

⁶⁶ LAROQUE Geneviève, Rapport du groupe de travail sur le vieillissement des personnes handicapées, Paris, Secrétariat d'Etat à la santé et à la sécurité sociale, 1997.

TABLE DES ANNEXES

*** Annexe 1 p.84 :**

Graphique représentant le rapport entre le budget total et l'activité du CAT.

Extrait de *VIDELA-HAÏ DIK Marie*, « La spécificité du comportement des acteurs dans le domaine du travail protégé, Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.41-48.

*** Annexe 2 p.85 :**

Graphiques représentant la fonction de coût total et marginal en CAT.

Extrait de *VIDELA-HAÏ DIK Marie*, « La spécificité du comportement des acteurs dans le domaine du travail protégé, Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.41-48.

*** Annexe 3 p.86 :**

Questionnaire relatif au vieillissement des travailleurs handicapés en CAT, effectué auprès du personnel de l'ETP Saint-James en novembre 1999.

ANNEXE 3

LE VIEILLISSEMENT DES TRAVAILLEURS HANDICAPES EN CENTRE D'AIDE PAR LE TRAVAIL

I- Le vieillissement des travailleurs handicapés de l'ETP de Saint-James.

1) Etes-vous concerné par le vieillissement dans le groupe de travailleurs dont vous avez la charge ? (proportion de personnes âgées de plus de 50 ans, ou présentant un vieillissement précoce).

Quelles sont les difficultés les plus importantes, sur le plan physique et/ou mental, que pose le vieillissement dans votre groupe ?

2) Face à ces difficultés, quelles adaptations avez-vous mises en place (matériel et personnel), et quelles autres seraient souhaitables ?

3) Avez-vous déjà bénéficié d'une sensibilisation ou d'une formation sur le vieillissement des travailleurs handicapés mentaux ?

Y seriez-vous favorable, et pour quelle(s) raison(s) ?

II- La préparation au mi-temps et à la retraite.

4) Au sujet du mi-temps, la Section Temps Libéré (STL) répond-elle aux besoins de votre groupe de travailleurs ? Sinon, quelles évolutions proposeriez-vous ?

5) De quelle façon préparez-vous le passage à la retraite ou au mi-temps ? (activités, sujets abordés...). Pendant quelle durée ?

6) Serait-il souhaitable que, dans le cadre d'un mi-temps, le travailleur puisse bénéficier des activités de la STL ? Sous quelles modalités ?

BIBLIOGRAPHIE

* OUVRAGES.

- *BLANC Alain*, Les handicapés au travail : analyse sociologique d'un dispositif d'insertion professionnelle, Paris, Dunod, 1995.
- *BRZUTOWSKI Marc*, Handicap 35 : rapport d'évaluation sur la politique en faveur des personnes handicapées en Ile-et-Vilaine, Rennes, Editions ENSP, 1999.
- *CHALAGUIER Christian*, Travail, culture et handicap : des droits de la différence aux droits de la ressemblance pour les handicapés mentaux, Paris, Bayard, 1992.
- *FERNEZ Sandrine*, *GARNIER Patrick*, La gestion des centres d'aide par le travail, Paris, École des Mines, 1986.
- *LAROQUE Geneviève*, Rapport du groupe de travail sur le vieillissement des personnes handicapées, Paris, Secrétariat d'Etat à la santé et à la sécurité sociale, 1997.
- *VIDELA-HAÏ DIK Marie* et *LAFORCADE Michel*, Les CAT d'Aquitaine : idéal et réalités, Bordeaux, Université Bordeaux 1, 1990.
- *ZRIBI Gérard* et *SARFATY*, Le vieillissement des personnes handicapées : recherches françaises et européennes, Rennes, ENSP, 1992.
- *ZRIBI Gérard*, l'Avenir du travail protégé, Rennes, Éditions ENSP, 1998.

* REVUES.

- *ADAM Michel*, « De la complexité du CAT », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.20-21.
- *BOUDET Bernard*, « Un CAT hors les murs », Union Sociale, novembre 1998, n°120, p.21-22.
- *BOUTRUCHE Joël*, « Production et commercialisation en CAT », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.58-60.
- *CHAVAROCHE Bernard*, « L'aide par le travail, le travail d'aider », Les Cahiers de l'Actif, mars-avril 1999, n°274/275, p.167-179.
- *COURAULT Sophie* et *COCQUEBERT Laurent*, « Quelle réforme pour la loi sur les institutions sociales », Actualités sociales hebdomadaires, 4 février 2000, n°2152, p.11-17.
- *DUVIGNEAU Michel*, « Le directeur de CAT, chef d'entreprise ou éducateur ? », Le Nouveau Mascaret, mars 1995, n°33, p.22-24.
- *GUYOT Patrick*, « Résultats de l'enquête relative aux mesures mises en place pour garantir les droits de l'utilisateur en établissements sociaux et médico-sociaux pour adultes handicapés », Bulletin d'information du CREAÎ Bourgogne, juillet 1998, n°174, p.9-13.
- « La campagne budgétaire 2000 des CAT », Actualités sociales hebdomadaires, 21 janvier 2000, n°2150, p.9.
- Le Monde, 8 janvier 1997.
- « Les CAT, asiles ou usines ? », dossier technique du CREAÎ Rhône-Alpes, juin 1998, n°119, p.9.
- *PEYRE Pierre*, « La qualité de la formation : le vrai-faux dilemme entre projet individuel et projet collectif », Les Cahiers de l'Actif, septembre-octobre 1997, n°256-257, p.69-84.
- *POTIER Anne*, « les CAT se forment au marketing et à la communication », Réadaptation, décembre 1993, n°405, p.15-16.

- *RENAUD Pierre-Yves*, « Les affres d'un directeur de CAT », *Lien social*, 18 janvier 1996, n°336, p.9-11
- *SABALOS*, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et demain ? : synthèse », *Communautés éducatives*, mars 1995, n°90, p.39-43.
- *SAUVÊTRE Michel*, « Les stratégies d'insertion des entreprises de travail protégé », *Lien social*, 9 mars 1995, n°297, p.14-15.
- *TABIASCO Christian*, « Comportements d'acteurs en CAT : une modélisation impossible », *Le Nouveau Mascaret*, avril 1997, n°46, p.27-39
- Témoignages anonymes, « Adultes handicapés, deux ans de réflexion, et demain ? », *Communautés éducatives*, mars 1995, n°90, p.15-21.
- *TURCAN Ronald* et *PIQUERAS Antoine*, « Handicaps et intégration », *Les Cahiers de l'Actif*, mars-avril 1998, n° 262-263, p.47-62.
- *VIDELA-HAÏ DIK Marie*, « La spécificité du comportement des acteurs dans le domaine du travail protégé », *Le Nouveau Mascaret*, mars 1995, n°33, p.41-48.

*** TEXTES JURIDIQUES.**

- Loi n°75-534 du 30 juin 1975, d'orientation en faveur des personnes handicapées.
- Loi n°85-517 du 10 juillet 1987 relative à l'emploi des personnes handicapées.
- Loi particulière du 6 janvier 1986 relative aux transferts de compétence en matière d'aide sociale et de santé.
- Décret n°77-1546 du 31 décembre 1977 relatif aux centres d'aide par le travail.
- Décret du 2 septembre 1954 relatif aux centres d'aide par le travail.
- Décret du 1^{er} octobre 1993 relatif à l'obligation d'emploi des personnes handicapées.
- Décret du 31 mai 1990 relatif à la garantie de ressources des travailleurs handicapés.
- Circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 relative aux centres d'aide par le travail.
- Circulaire du 31 janvier 1983, dite « Le Garrec », relative à la formation professionnelle.

*** ENTRETIENS.**

- M. LANGLINAY Denis, directeur de l'Etablissement de Travail Protégé de Saint-James. Ainsi que les membres du personnel, les moniteurs d'ateliers et les éducateurs de l'établissement.
- M. RENOM, directeur de l'Etablissement de Travail Protégé de Roullours.
- M. STRUYVES, directeur du CAT des foyers de Cluny à Tour en Bessin.
- M. THOMAS, directeur de l'Etablissement de Travail Protégé d'Avranche.