



ECOLE NATIONALE DE LA SANTE PUBLIQUE

CAFDES – 2001

GIF – PARIS

**RESTAURER LA CONFIANCE ET ETABLIR DES
SYNERGIES ASSOCIATIVES POUR REORGANISER
ET RELANCER UN C.A.T. EN CRISE**

COUTURE ALAIN

Sommaire

Page 3	Introduction générale
Page 5	Première partie : une crise profonde au CAT du Recueil
	Chapitre I : Présentation du site du Recueil et de son environnement
	11 Le cadre juridique et administratif
	111 Historique et cadre général
Page 6	112 Les principaux textes réglementaires applicables au fonctionnement des établissements de travail protégé et aux populations qu'ils accueillent
Page 10	12 Le cadre géographique et institutionnel
	121 L'Association des Papillons Blancs de Roubaix Tourcoing
Page 14	122 Le mouvement des Papillons Blancs
	13 Le CAT du Recueil
	131 Le cadre et l'environnement
Page 15	132 La population accueillie
Page 16	133 Le personnel salarié
	134 Les activités de production du CAT
Page 20	135 Les activités de soutien
	136 Quelques repères financiers et chiffres-clés en 1999
Page 21	14 L'Atelier Protégé Cadiflor
Page 23	Chapitre 2 : La crise au sein du CAT et la mission confiée
	21 Les faits et une première tentative d'analyse
	211 Le cadre général : une situation économique régionale difficile
Page 24	212 Une année 1999 déficitaire pour l'ensemble du travail protégé dans l'Association de Roubaix-Tourcoing
Page 25	213 La situation particulière du Recueil
Page 28	22 Des atouts néanmoins
	221 Un personnel en attente
	222 Un pôle horticole performant et reconnu
	223 Un projet associatif de création de "CAT bis"
Page 28	224 Des réserves en recrutement et en investissements
	225 L'opportunité d'un accord associatif "RTT" à appliquer
	226 Une volonté et un soutien associatifs
Page 29	23 La mission
	231 Agir en harmonie avec le cadre associatif général de la relance du travail protégé

	232 Recouvrer les conditions de la reprise au Recueil
	233 Cadiflor : maîtriser la croissance
Page 31	234 Piloter le projet de création du CAT bis en liaison avec le site actuel

Page 32 **Deuxième partie : Un plan pour la relance et sa mise en œuvre**

Chapitre 1 Un plan d'action pour la relance

11 Restaurer la confiance

Page 33	111 Rétablir le dialogue social
Page 37	112 Réactiver les organes de liaisons avec les parents
Page 39	113 Renforcer le soutien des travailleurs et leur permettre l'expression
Page 43	114 Le Projet d'établissement
	115 Un accord d'entreprise à Cadiflor

Page 47 ***12 Réorganiser les structures de travail du Recueil***

Page 48	121 Un nouvel organigramme, un autre management
Page 53	122 Une première réorganisation des ateliers
Page 55	123 Préparer et réaliser le "Pôle vert"

Page 58 ***13 Renforcer les conditions de la relance***

	131 Une première démarche commerciale
Page 60	132 Seconde réorganisation des ateliers : une approche qualité
Page 62	133 Une démarche commune au travail protégé

Page 64 **Chapitre 2 Les premiers résultats et la poursuite du plan d'action : créer les conditions de la relance**

21 Des premiers résultats encourageants mais insuffisants et encore précaires

Page 65	211 les hommes
Page 66	212 les chiffres
Page 69	213 les organisations
	214 les activités
Page 70	215 les synergies associatives

22 Pour une relance durable : construire sur le roc

Page 71	221 Cadiflor : un Mal pour un Bien
Page 72	222 Réussir le projet de Marcq-en-Baroeul
Page 74	223 Un plan à moyen terme : anticiper la disparition probable des activités de conditionnement
	224 Un levier pour l'avenir : le partenariat à l'Allemande
Page 75	225 L'Union doit faire la force

Page 77 **Conclusion générale**

Bibliographie

C'est dans son ouvrage «*Les handicapés au travail* *¹» qu'Alain BLANC fait ressortir le paradoxe que constitue le travail protégé en France : « *Conciliant protection et mise au travail, ce dispositif d'insertion professionnelle, unique en son genre, articule les options des associations représentatives des handicapés, les injonctions des pouvoirs publics, les relations avec le monde économique, les choix des professionnels et les réactions des travailleurs handicapés...* »

Deux logiques en effet cohabitent en permanence dans l'approche de la personne handicapée mentale et plus encore quand il s'agit de son intégration par le travail :

- *viser son intégration dans le milieu ordinaire* et faire ainsi reconnaître, accepter et *banaliser sa différence* par la Société, en l'occurrence l'employeur et toutes ses composantes, *au risque*, en cas d'échec, de la "laminer" et *d'aggraver son exclusion de fait*
- *ou la protéger* en lui fournissant un *cadre de travail spécifique et organisé* pour faciliter son accès à des tâches de production, au risque de l'enfermer dans un ghetto ou un cocon *compromettant une véritable insertion*.

Mais ces «*injonctions paradoxales* » sont elles-mêmes traversées par d'autres réalités liées aux comportements ou aux approches ambivalents voire contradictoires des acteurs :

- *Les parents* : par leurs associations représentatives, ils réclament l'insertion et l'accueil de leurs enfants par la société, mais reculent personnellement devant le risque de la perte de leur place en CAT (et des revenus qui s'y attachent parfois) ou celui de leur licenciement possible en Atelier Protégé et qui plus est dans le milieu ordinaire.
- *Les Pouvoirs Publics* : ils confient à un organisme indépendant issu de leur fonction législative, la COTOREP, la reconnaissance du statut de handicapé sans pouvoir donner aux acteurs chargés de mettre en oeuvre l'accompagnement de ce handicap tous les moyens techniques et surtout financiers de prendre en charge les personnes qui en bénéficient. Les conséquences sont d'interminables listes d'attente, ou des limitations de financements publics qui amènent peu à peu des établissements, comme les CAT à devoir développer le financement "marchand" d'activités initialement répertoriées comme médico-éducatives, comme le transport et son accompagnement, par exemple.
- *Les acteurs du monde économique* : ils veulent bien profiter de la possibilité qui leur est donnée de s'acquitter de leurs obligations légales en matière de handicap en confiant des travaux au travail protégé, au lieu de procéder au recrutement de personnel handicapé dans les entreprises. Mais certains le font en réclamant, ce qui est normal, un service de qualité, tout en négociant, ce qui l'est moins, des tarifs "au rabais" ou en imposant des conditions de travail parfois indignes.
- *Les professionnels* : tiraillés entre les deux logiques, celle du travail et celle de l'action médico-éducative, ils ont tendance à en privilégier une au détriment de l'autre, selon les circonstances, leurs origines ou leurs compétences. Le résultat peut être dans le premier cas une "quasi exploitation du travailleur handicapé" d'autant plus aisée qu'il n'a guère le sens de l'action syndicale ou dans le deuxième cas des conditions de production fort éloignées en qualité comme en quantité des exigences du marché, avec des résultats économiques à l'avenant.
- *Les travailleurs handicapés eux-mêmes* : certains, les plus autonomes, sont désireux de profiter de la liberté et de l'attrait qu'ils croient déceler dans le milieu ordinaire, mais ils hésitent car ils constatent ce

¹ BLANC Alain, *Les handicapés au travail*, Paris, Dunod, 1995

qu'ils vont perdre tout en conceptualisant mal ce qu'ils peuvent réellement gagner ; d'autres, moins autonomes, mal à l'aise devant le changement, s'accrochent à des situations "connues" et stables, même si le vieillissement et la fatigabilité croissante pourraient leur valoir un itinéraire et des conditions d'accompagnement plus adaptées en dehors du travail.

Comment éviter, dans ces conditions parfois très ambiguës, que certains *Directeurs d'établissements* de travail protégé, se trouvent eux-mêmes confrontés à des tentations peu conformes au contenu de leur mission : en privilégiant par exemple des travaux rentables mais peu éducatifs ou adaptés à leur population, en maintenant en CAT ou en recrutant des travailleurs handicapés proches d'une insertion en milieu ordinaire, ou encore en investissant dans des matériels sophistiqués privant les ateliers de tâches non automatisées adaptées à certains travailleurs en place.

C'est peut-être un peu de toutes ces contradictions vécues depuis vingt ans qu' avait souffert l'organisation de travail protégé de l'Association des Papillons Blancs de Roubaix Tourcoing lorsque ses responsables ont, au cours d'une année 1999 bien difficile, décidé de restructurer les Directions de ses établissements pour favoriser une relance efficace et un retour au sens de la mission. C'est sans doute parce que la longue crise économique été particulièrement dure dans une région, le Nord-Pas-de-Calais, qui a dû se reconverter profondément pour survivre et à nouveau se développer. C'est enfin parce que les réflexes de "chapelle" traditionnels dans la région et dans l'association ne pouvaient plus convenir face à l'acuité de la crise.

Le doute, sur la mission, sur les compétences, sur le succès, sur le sens, le doute s'était installé. Et, chacun essayant de réagir de son côté de façon désorganisée, la situation pouvait tourner à l'incohérence. Il convenait de réunir les forces, de les coordonner, dans la confiance.

C'est dans ce contexte que s'est effectué mon propre recrutement, d'une part, à la Direction de l'un des quatre CAT, "le Recueil", dans une situation de crise institutionnelle ouverte, privé de Direction depuis 6 mois, et, d'autre part, à la Direction de l'un des deux Ateliers protégés de l'Association, "Cadiflor", en situation d'expansion mal maîtrisée.

C'est l'illustration de la démarche que j'ai proposée à l'Association pour résoudre cette situation délicate que j'ai choisi de présenter dans ce mémoire, en essayant de la situer, aux différents stades de l'analyse et de l'action, dans la perspective d'ensemble de la situation du travail protégé en France et du sens de son évolution.

Je ferai, dans une première partie, après une description de l'existant, une analyse de l'état des lieux et de la crise particulière du Recueil. Je conclurai par l'exposé de la mission reçue du Président du Conseil d'Administration et du Directeur général. Puis je détaillerai, dans une deuxième partie, le plan de relance du Recueil et sa mise en oeuvre, en m'attachant à faire apparaître les réalisations dorées et déjà accomplies et les éléments restant à finaliser dans le cadre d'un calendrier le plus réaliste possible.

Première partie : une crise profonde au CAT du Recueil

Chapitre I : Présentation du site du Recueil et de son environnement

Introduction : Un Centre d'Aide par le Travail longtemps prospère qui a donné naissance à un Atelier Protégé

Né du dynamisme des années 70 en matière de travail protégé, le CAT du Recueil s'est développé harmonieusement et a contribué à donner les moyens à l'Association de parents dont il dépend de mener à bien de nombreux projets destinés à répondre aux attentes des personnes handicapées et de leurs familles. Les activités de l'établissement se sont rapidement divisées en deux secteurs, le conditionnement et la sous-traitance d'une part, les activités horticoles d'autre part. C'est à partir de ces dernières qu'en 1992 est né et s'est développé, d'abord à l'intérieur des locaux du CAT, puis dans des locaux distincts sur un terrain voisin, l'Atelier Protégé CADIFLOR. Notons ici que le site du Recueil, très connu dans la région, abrite également un IME comportant une section IMPRO qui fera l'objet d'une rapide présentation ultérieurement.

Nous nous attacherons tout d'abord à situer le cadre juridique et administratif du CAT et de l'Atelier Protégé, puis à décrire le cadre associatif de ces deux établissements, avant de présenter en détail le CAT du Recueil. Il nous est apparu opportun de faire également une présentation succincte de CADIFLOR, même si cet établissement n'est pas au centre de ce mémoire, car l'histoire, la vie et l'avenir des deux établissements restent intimement liés.

C'est, en tous cas, l'avis de l'Association qui a jugé nécessaire de confier à nouveau la Direction des deux établissements au même responsable.

11 Le cadre juridique et administratif

111 Historique et cadre général

Le *Centre d'Aide par le Travail* est né du décret du 2/9/54 qui lui donne d'abord le nom d'*établissement d'assistance par le travail*. Il succédait au *centre de ré entraînement par le travail*, annexé aux *ateliers protégés* et l'appellation de *CAT* est contenue pour la première fois dans la loi du 23/11/57.

Il a pour vocation de permettre d'aider à l'insertion sociale et professionnelle des personnes handicapées qui ne peuvent, pendant un temps ou définitivement avoir une activité professionnelle en milieu ouvert ou en atelier protégé.

L'aide dont il est question suppose l'intervention régulière et personnalisée d'équipes de soutien médico-social et éducatif, sur le lieu même des ateliers de travail ou par des actions se déroulant à l'extérieur du cadre professionnel. Elle suppose également que les encadrants directs adaptent en permanence les tâches aux possibilités des travailleurs, en les décomposant, en les facilitant par tout moyen, - organisation de chaînes, gabarits, accessoires et bien entendu formation

Les travailleurs handicapés qu'il accueille après orientation de la COTOREP sont réputés avoir une capacité de travail inférieure au 1/3 de celle d'une personne valide. Ils n'ont pas de contrat de travail

- comme c'est le cas en atelier protégé - mais sont les usagers d'un établissement médico-social, régi notamment par les lois de 1975 dont nous rappellerons les principales dispositions.

Le cadre réglementaire autorise les CAT à accueillir les personnes avec un handicap mental, sensoriel ou moteur. L'Association des Papillons Blancs de Roubaix Tourcoing dont dépend le CAT du Recueil a volontairement réservé au seul handicap mental le critère premier de sélection des candidatures des usagers.

Certains peuvent bien entendu souffrir également de problèmes moteurs ou sensoriels associés. Leur admission est alors fonction de leur autonomie.

112 Les principaux textes réglementaires applicables au fonctionnement des établissements de travail protégé et aux populations qu'ils accueillent

René LENOIR, lors des journées célébrant le 10ème anniversaire de la loi de 1975, rappelait le mot du Président G. POMPIDOU à Madame DIENESCH, secrétaire d'Etat à l'action sociale, : "Vous allez me préparer une loi, mais une loi qui règle tous les problèmes, mais tous !"(*)

Socle innovant et coordinateur de l'action en faveur des personnes handicapées, largement inspiré par la pression des associations, comme le rappelle Paul VERNON le Président de UNAPEI à l'époque, le dispositif qui en résulte constitue toujours en l'an 2000, et malgré imperfections et dysfonctionnements que nous aurons l'occasion de décrire, la base de l'organisation codifiée pour la promotion et l'intégration de la personne handicapée.

- *Les lois 75 534 et 75535 du 30 juin 1975*

Institution médico-sociale chargée de favoriser insertion des personnes handicapées par l'accession au travail, le CAT ancre donc son action dans la lettre et l'esprit des deux grandes lois d'orientation du 30 juin 1975 :

- **La première, 75 534, dite "d'orientation en faveur des personnes handicapées"** comporte notamment dans son chapitre II des dispositions fondatrices en matière d'emploi.

Elle prévoit la création, dans chaque département, d'une Commission technique d'orientation et de reclassement professionnel (COTOREP), - instance composée notamment de représentants de conseils généraux, d'associations gestionnaires, d'organismes de protection sociale et de services déconcentrés de l'Etat, assistée d'une équipe technique, - qui reconnaît la qualité de travailleur handicapé, se prononce sur son orientation vers le milieu ouvert, l'atelier protégé ou le CAT, désigne les établissements concourant notamment à l'insertion par le travail et apprécie si l'état de la personne handicapée justifie de l'attribution de la carte d'invalidité et des allocations AH et compensatrices, et de logement.

Cette loi cadre également l'action et le fonctionnement des Ateliers protégés et des CAT et organise la garantie de ressources des travailleurs handicapés.

Pour le CAT, comme pour l'Atelier protégé CADIFLOR, l'avis de la COTOREP constitue donc un sésame indispensable pour l'admission d'une personne handicapée. Mais durant toute la vie de travailleur de cette dernière, cette commission continue d'intervenir.

Des réunions de synthèses régulières, tous les trois ans dans l'établissement, permettent aux professionnels en relation avec la personne, - éducateurs et moniteurs, psychiatre et psychologue,

médecin et assistants sociaux, tutelle, - de faire un point et de proposer à la COTOREP de lui renouveler ou de modifier son orientation, en fonction de son évolution.

- La seconde, 75535, dite "relative aux institutions sociales et médico-sociales"

définit notamment le statut et le cadre juridique auquel un CAT comme toute autre institution, aura à se référer, notamment pour sa création, son extension, son financement, ses organismes de contrôle, et le statut de ses personnels.

Ce texte est pour le CAT, avec les textes d'application qui l'accompagneront, une référence permanente pour son fonctionnement.

- Le décret 77 1465 du 28 décembre 1977

Il définit la garantie de ressources à laquelle peut prétendre toute personne handicapée en activité avec un complément de rétribution.

Le salaire en milieu ordinaire sera de 100 à 130% du SMIC

Il atteindra 90% du SMIC en atelier protégé, avec une part de l'état de 56 à 66%

Il sera de 70% du SMIC en CAT avec une part de l'état de 55%

Ces taux ont évolué depuis, mais ils sont pour les établissements comme pour les personnes handicapées la garantie d'une véritable rémunération du travail et, par conséquent, pour les premiers une charge significative du compte d'exploitation, et pour les personnes la reconnaissance d'une réelle activité productive et de compétences, et pas simplement l'indemnisation d'une vague activité "occupationnelle".

C'est donc une donnée essentielle de l'effort d'insertion, même si certains déplorent, par ailleurs, que l'évolution parallèle de l'allocation pour adultes handicapés (AAH) vienne "gommer" les effets d'une augmentation de salaire obtenue par un travailleur. Celui-ci, en effet, par le jeu de l'AAH complémentaire, lorsqu'il en bénéficie, a en définitive approximativement les mêmes ressources, quelque soit son salaire, l'AAH diminuant lorsque ce dernier augmente.

Des éducateurs remarquent que la légitime ambition de certains travailleurs à voir progresser leur salaire en proportion de l'évolution de leurs compétences et de leurs savoir-faire est parfois déçue lorsqu'ils découvrent ce phénomène.

D'autres professionnels font remarquer d'autre part que ces conditions relativement favorables de rémunération risquent dans certains cas de constituer un frein pour l'insertion en milieu ordinaire.

- Le décret 77 1546 du 31 décembre 1977

Cet important décret précise en particulier :

- Les conditions d'accueil dans le CAT (périodes d'essai, renouvellement de décisions d'orientation) et notamment le mode de fonctionnement et les liaisons entre COTOREP et CAT pour l'insertion des travailleurs handicapés de plus de 20 ans (la Commission Départementale de l'Education Spéciale peut proposer pour certains une insertion dans le milieu professionnel de 16 à 20 ans)

- Les dispositions relatives à l'agrément d'un CAT et de sections d'ateliers protégés

- Le mode de financement pour l'action éducative et sociale et le budget d'exploitation libre en relation avec les activités commerciales (« compte de gestion commerciale »).

- Les règles de fonctionnement des CAT et du droit d'expression des travailleurs.

- La circulaire du 31 octobre 1978 vient compléter ce décret de manière assez essentielle

- Elle donne des précisions sur le contenu de l'action du CAT, à savoir :

- Assurer un travail valorisant pour la personne handicapée
- Lui apporter le soutien éducatif et médico-social nécessaire à son équilibre et à son épanouissement.

Les soutiens sont dits de premier type lorsqu'ils concernent les activités professionnelles proprement dites (formation, assistance médicale et éducative, soutien psychologique).

On les appelle soutiens de deuxième type lorsqu'ils concernent des activités extra-professionnelles (vie quotidienne, loisirs, déplacements, insertion).

- Elle définit la spécificité du CAT par rapport à l'apprentissage et aux Ateliers Protégés.
- Elle apporte également des compléments de réglementation sur le fonctionnement du CAT (personnel d'encadrement, rémunération, critères d'admission et statut juridique et financier des travailleurs, nature des activités).
- Les modes de conventionnements et la prise en charge des dépenses y sont détaillés de même qu'est affirmé le rôle de "tutelle" des Directions Départementales des Affaires Sanitaires et Sociales.

La circulaire 60 AS du 8 décembre 1978 précise cette double finalité des CAT : "Cette dualité constitue le fondement même des CAT : aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée. Les CAT, dont les travailleurs ne sont pas considérés comme des salariés, sont « *des institutions médico-sociales concourant non seulement à une politique d'action sociale, mais aussi à une politique d'emploi des personnes les plus lourdement handicapées* » (ML Cros-Courtial, 1989). Au risque, comme le dénonce Alain Blanc dans son ouvrage « *Les handicapés au Travail* » de compromettre structurellement les chances d'insertion en milieu ordinaire qui demeure la priorité des lois de 1975 !

Cet ensemble de lois et textes d'application fait l'objet, pour le travail protégé comme pour les autres établissements médico-sociaux, d'une large réflexion ces dernières années.

Elle doit aboutir - nous pourrions dire "elle aurait dû aboutir", puisque cela a été annoncé à plusieurs reprises et différé - à une nouvelle loi sur les établissements médico-sociaux, à l'image des dispositions qui sont intervenues dans le secteur sanitaire et hospitalier.

Sans nous étendre sur l'ensemble de cette démarche, il est intéressant d'en retenir quelques éléments et principes qui concernent directement cette étude et les établissements qui y sont concernés.

En recentrant l'attention du législateur et des acteurs de notre secteur sur l'usager et la satisfaction de ses besoins, et non plus sur les structures elles-mêmes et leur fonctionnement, il s'agit notamment de les responsabiliser, tant du point de vue financier que de la qualité de service.

Dotation globale, démarche par objectifs, recherche de la qualité avec évaluation par rapport à des référentiels, accréditation renouvelable, planification à l'aide de schémas départementaux régionaux et nationaux "opposables", sont quelques concepts nouveaux contenus dans le projet qui ne s'appliquerait plus simplement à des "établissements" ou "institutions" mais à toute forme de services à la personne handicapée.

Il est intéressant de noter ici que le travail protégé a en quelque sorte pris de l'avance en la matière. Est-ce dû au fait qu'à l'instar du sanitaire et de l'hospitalier les éléments qui le concernent sont plus facilement quantifiables que dans les établissements et services purement "éducatifs" du secteur médico-social ? Toujours est-il, - et les quelques textes qui suivent en attestent - que depuis un certain

temps déjà, les CAT ont fait l'objet d'une approche plus responsabilisante du législateur et des organes de contrôle et de financement, ainsi que l'on en jugera par l'évolution des textes et règlements :

- Le décret du 30 décembre 1985

Il fixe le principe d'une dotation globale, qui vient remplacer celui du prix de journée.

La responsabilisation financière du CAT se précise, puisque, si l'appréciation des dépenses se négocie encore poste par poste au moment de la discussion budgétaire, elle est ensuite globalisée et encadrée dans une masse à respecter.

Les dépassements resteront à la charge de l'association.

En contrepartie, outre le fait que le gestionnaire de l'établissement a dorénavant toute autonomie pour "jouer" d'un poste sur l'autre en cours d'exercice, les prévisions budgétaires soumises à la tutelle sont, après appréciation et acceptation, versées mensuellement par douzièmes. La trésorerie de l'établissement aurait dû s'en trouver nettement améliorée, puisqu'elle est alimentée d'avance, alors que dans le système de prix de journée, une facturation à posteriori et un paiement ultérieur aboutissaient structurellement à un besoin de trésorerie. Mais lors de la mise en place, l'Etat n'a pas honoré ses dernières factures, laissant depuis 1985 une « ardoise » irrecouvrable de 5.5 millions de francs aux CAT de l'Association de Roubaix-Tourcoing.

- Le décret 86 510 du 14 mars 1986

Il précise les modalités qui régissent l'exercice par les travailleurs d'un CAT d'une activité à l'extérieur de l'établissement, dans le secteur public ou privé (avec la possibilité de conclure un contrat écrit d'un an renouvelable transmis à la COTOREP).

Tout en encadrant strictement les conditions d'utilisation par une entreprise des services de travailleurs d'un CAT "externalisés", afin d'éviter les abus, ce texte en reconnaît la possibilité. Il favorise ainsi des démarches d'insertion à l'extérieur d'institutions et constitue une avancée dans la réflexion d'ensemble actuelle vis-à-vis des réponses et services à la personne handicapée.

- Le décret du 24 mars 1988

Il définit la forme et le contenu du budget et de ses annexes, les éléments de traitement comptable et les modalités d'affectation des résultats financiers du CAT.

- La circulaire 94 08 du 15 mars 1994

Elle instaure un tableau de bord de gestion destiné à harmoniser les données relatives au secteur du travail protégé et à fournir des indicateurs de gestion et sera suivie, annuellement, de circulaires et notes de services fournissant des éléments comparatifs de gestion des CAT.

Ces deux derniers textes complètent la démarche de responsabilisation financière des CAT et le tableau de bord constitue l'un des premiers référentiels d'établissements médico-sociaux.

Il faut rappeler ici que l'Administration est intervenue dans certaines régions, à partir de comparatifs statistiques qu'elle avait pu réunir au gré de ces différentes démarches, afin d'harmoniser les coûts de financement par place en CAT.

C'est ainsi qu'au niveau du département du Nord, un contrat d'objectif a été signé avec notre Association en vue de réduire sensiblement ce coût, contrat qui vient à échéance en l'an 2000, comme nous aurons à l'évoquer ultérieurement.

Il faut néanmoins convenir que la principale critique que l'on peut formuler aujourd'hui sur le fonctionnement de ces dispositifs en faveur de l'insertion que l'insertion par le travail des personnes issues des CAT et des ateliers protégés en milieu ordinaire est un échec.

Si les programmes d'insertion directe en milieu ordinaire présentent des résultats satisfaisants dans l'Association de Roubaix-Tourcoing en 1998/1999 avec 60 contrats pour des personnes sur listes d'attente issues d'IMPRO et de familles, les efforts pour faire accéder des travailleurs d'Ateliers Protégés ou de CAT vers le milieu ordinaire sont sans effets, les stages mis en place ne se concluant pas par des contrats de travail. Surprotection, conditions très favorables en ateliers, frilosité des parents, craintes de l'échec sans retour possible amènent à se poser la question d'une certaine antinomie entre insertion par le travail et développement des milieux protégés.

12 Le cadre géographique et institutionnel

Le CAT du Recueil, tout comme l'Atelier Protégé CADIFLOR appartiennent à une association de parents très créative et reconnue, en dépit de sa relative jeunesse, l'Association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing.

Cette partie de la grande métropole lilloise, encore appelée "Versant nord-est" regroupe de nombreuses communes, à moyen et faible niveau de vie en zone nord et frontalière (Roubaix, Tourcoing, Hem, Lannoy, Wattrelos...), résidentielles et à haut niveau de vie, plus au sud et à l'ouest, en limites de Lille (Villeneuve d'Ascq, Marcq en Baroeul, Bondues, Mouvaux...).

La population y est très dense et de nombreuses communes parmi celles citées, dont les frontières s'enchevêtrent en permanence, seraient naturellement les chefs-lieux de nombreux département à densité plus faible, avec des populations de 30 000 à 100 000 habitants.

Plus au sud et à l'ouest, la zone couverte par le Recueil est plus campagnarde. Elle est constituée de petites communes et villages, dans lesquelles habitent de nombreux travailleurs des CAT, qui y trouvent des conditions de résidence plus agréables et moins onéreuses.

Cela n'est pas sans conséquences sur l'organisation des ramassages complexe et coûteuse.

121 L'Association des Papillons Blancs de Roubaix Tourcoing

1211 Historique

L'Association des Papillons blancs de Roubaix-Tourcoing est une association familiale de défense et de protection des personnes handicapées mentales créée en 1962.

Quelques parents tourquennois, avec le premier Président, Jacques HARLE se mobilisent pour faire reconnaître le droit à une vie décente pour leur enfant handicapé. Ils sont vite rejoints par d'autres. C'est l'année où une affaire à Liège, très médiatisée en Belgique et en France, révèle à la société le désarroi et la solitude des parents à la naissance d'un enfant handicapé.

Les 110 familles réunies pour la première fête de Noël 1962 sont bientôt rejointes par 82 familles jusque là rattachées à l'association voisine de Lille.

L'action des fondateurs et des militants est essentiellement familiale et un travail solidaire en réseau s'organise peu à peu, "inventant" des solutions "artisanales".

Des ateliers créatifs, "les heures joyeuses" fonctionnent chez un particulier tout d'abord, puis, grâce au conseil municipal de Tourcoing, dans un bâtiment préfabriqué d'un quartier du Roitelet. Quelques bénévoles animent des activités de couture, de bricolage, d'artisanat...

Mais l'Association souffre d'isolement. Aucun établissement n'existe alors et peu de gens se soucient de la prise en charge des enfants handicapés. Elle imagine une première collecte de fonds qui est l'occasion d'un premier contact avec le public, par l'intermédiaire de la Presse qui suivra dorénavant l'évolution de l'action de ces militants.

Un statut pour leur enfant, des aides, la reconnaissance de leur citoyenneté...C'est le début d'une lente évolution des mentalités.

Le premier établissement, l'IMPRO du Roitelet ne sera ouvert qu'en 1969 !

Mais l'Association fera preuve à partir de cette première réalisation de dynamisme, puisque plus de 20 établissements et services seront mis en place entre 1971 et 1999. Et plusieurs nouveaux projets sont encore en chantier pour l'an 2000, malgré les contraintes budgétaires.

1212 Les valeurs associatives

L'Association réunit, aujourd'hui, dans les 23 communes de son secteur de compétence, 600 parents adhérents. Ses militants fournissent chaque année près de 20 000 heures de travail bénévole. Elle accueille et suit, avec plus de 650 salariés, 1050 adultes et 450 enfants avec un handicap, attachée à la devise " Notre solidarité, c'est leur avenir."

"Accueillant les familles et les accompagnant, elle construit avec elles, avec la personne handicapée et avec les professionnels un itinéraire personnalisé et mis en perspective. Elle suit ce projet, définit les priorités, invente des solutions, recherche les financements, investit pour l'avenir, dialogue avec les partenaires, revendique auprès du pouvoir politique pour faire aboutir les projets et informe le grand public." (d'après une brochure de présentation de l'Association)

Le projet associatif est aujourd'hui exprimé par l'Association dans les termes suivants :

Une personne : un projet

Chaque enfant, chaque adulte est en attente d'une réponse adaptée à ses besoins.

Cette réponse doit être évolutive et inscrite dans un itinéraire individualisé.

Elle tient compte de l'environnement de la personne et de son environnement proche.

Pour permettre un itinéraire personnalisé, l'Association diversifie ses services.

Lorsque ces services s'inscrivent dans un champ d'innovation, elle se doit de les favoriser et de les faire reconnaître par les pouvoirs publics.

La diversité des réponses doit être abordée avec un souci de souplesse, d'adaptation et de collaboration étroite entre les différents services

L'organisation doit favoriser une pleine adhésion des salariés aux valeurs de l'association.

Ceci implique une approche qualité vis à vis des personnes accueillies et du personnel.

L'organisation fonctionnelle des dispositifs doit être pensée de la manière la plus horizontale possible, avec une hiérarchie courte.

Notre solidarité, c'est leur avenir

Réunir des personnes ayant un objectif commun, soutenir des convictions.

Défendre les intérêts et la promotion des personnes handicapées mentales.

Favoriser une harmonie entre soi-même, son enfant handicapé et ses autres enfants.

Accueillir, écouter sans à priori (ce sont deux actions prioritaires).

Permettre une rupture avec les processus d'enfermement.

Dans des lieux où les parents, grands parents, amis, peuvent faire une pose.

Un endroit pour se poser, se parler.

Un lieu d'accueil qui devient lieu de parole, sans jugement, ni étiquette.

Diversifier les actions associatives de la fête familiale à des actions plus politiques.

Faire savoir, en interne, comme en externe, grâce aux publications de l'association.

Organiser la vie associative sans limiter la dynamique entre parents et professionnels

1213 Organisation et fonctionnement

L'association a longtemps fonctionné avec des bénévoles. Elle ne devient employeur qu'en 1969, à la création du premier établissement. Elle professionnalise peu à peu l'organisation, dans les établissements, tout naturellement, puis à l'intérieur même de l'association.

Aujourd'hui, nommé par l'Assemblée Générale, qui définit les orientations, désigne ses représentants au Conseil et lui donne son quitus, le Conseil d'Administration, constitué de 24 membres, met en oeuvre la politique de l'Association, délègue au Président, aux membres du bureau, à des administrateurs et au Directeur général, des missions précises, permanentes ou temporaires. Le Conseil d'Administration se réunit tous les deux mois environ. Son bureau, sorte de Conseil restreint prépare les ordres du jour, assiste le Président dans ses décisions courantes et se réunit autant que de besoin. Sous la responsabilité du Président, Jean Pierre L., qui définit précisément la délégation qui lui est attribuée, un Directeur général, Jean Louis L., assisté d'un Directeur administratif et financier, Michel B., coordonne la gestion des personnels, le fonctionnement des établissements et services, et la liaison entre le Conseil, les familles, les personnels et les personnes handicapées.

Un Administrateur délégué pour chaque établissement, nommé par le Conseil, assure une mission d'"interface" entre la politique définie par l'Association et sa réalisation dans l'établissement.

1214 Un ensemble de 21 Etablissements et services

S'efforçant d'apporter une réponse aux attentes des personnes handicapées selon leur âge, leurs compétences, leur degré d'autonomie et leurs aspirations, l'Association a été amenée à créer, en 28 ans, 21 établissements ou services.

De l'éducation au travail adapté, de l'hébergement aux loisirs, ils peuvent correspondre à des projets financés totalement ou partiellement par les services publics, ou être animés et financés par des moyens internes à l'association. Il s'agit de :

1/ 2 *IME*, l'un au Recueil, à Villeneuve d'Ascq (1976), qui a développé un IMP de jeunes polyhandicapés, "POLYMOME", et l'autre à Marcq en Baroeul (1980) avec un IMP également. Chaque IME développé une section IMPRO et un SESSAD (Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile).

2/ *Un IMPRO* à Tourcoing (1969), avec un internat de semaine (Espace de Vie)

3/ 4 *CAT* que nous présenterons plus en détail dans ce mémoire, Le Roitelet, à Tourcoing (1971) Le Recueil (1978), Croix Rocheville (1978/1980), et Wattrelos (1984)

4/ 2 *ateliers protégés*, Cadiflor à Villeneuve d'Ascq (1992) et Défabnor à Tourcoing

5/ 3 *foyers logements* à Croix (1980), Roncq (1974) et Willems, (1999) ce dernier accueillant des personnes vieillissantes, ainsi que des résidences, ALPHA.

6/ *Une MAS* (Maison d'Accueil Spécialisée – 1988) à Bondues

7/ *Un foyer occupationnel* (1994) à Halluin.

Il existe également

- un *service d'actions complémentaires*, financé sur la dotation globale des CAT, dit d'Insertion Sociale Et Professionnelle (*SISEP*), qui accompagne oriente et forme les personnes handicapées mentales sans solution de travail, ainsi que leurs familles

- un *service d'accueil de jour* pour les personnes en liste d'attente (« La Traverse »)

- une *structure d'organisation des loisirs*, faisant largement appel au bénévolat, "*Eurêka*".

- d'autres services comme le *SAH* (Service d'Accompagnement à l'Habitat), qui est centré sur l'aide à l'autonomie en milieu ordinaire, le *SAV* (Service Auxiliaire de Vie), qui intervient au domicile des personnes, et le *SAF* (Service d'Accueil Familial) permettant l'accueil de personnes eu sein de familles agréées, complètent ce dispositif, qui se développe régulièrement puisque plusieurs projets attendent leur agrément en 2000 et suivantes.

Il faut évoquer enfin le projet "2000" d'un *cinquième CAT* à Marcq en Baroeul, qui a reçu l'agrément du CROSS le 26 mai 2000 ainsi que le permis de construire 2 jours plus tard et sur la mise en place duquel nous aurons, bien évidemment, l'occasion de revenir au cours de cette présentation, puisqu'il constitue l'alternative choisie par l'Association pour restaurer le Recueil.

D'autres projets sont à l'étude et notamment un deuxième foyer de vie et une section d'hébergement pour personnes autonomes mais sans travail, "la maison blanche".

122 Le Mouvement des Papillons Blancs

Malgré cet impressionnant ensemble de réalisations, près de 650 familles du secteur sont inscrites dans des listes d'attente et n'ont pas actuellement de solution pour leur enfant. Ce chiffre impressionnant pour cette seule association est à comparer à la liste d'attente de 2700 familles pour l'ensemble du département.

Les projets de refonte des lois et dispositifs réglementaires, les contraintes budgétaires, les perspectives européennes incertaines obligent à une action permanente et puissante de représentation et de pression auprès des décideurs, politiques, financiers, institutionnels, et à une communication forte auprès de l'opinion publique.

Se définissant comme une "association de défense et de protection des personnes handicapées mentales", l'Association de Roubaix Tourcoing est militante et a rejoint l'Union Départementale des APEI qui propose un certain nombre de services et d'actions communes, notamment à l'égard des instances départementales. De la même façon, les neuf APEI du Nord ont passé accord avec les cinq APEI du Pas de Calais pour former l'Union Régionale.

Elle adhère, dans le même esprit à l'UNAPEI, Union Nationale, qui veut "faire connaître et reconnaître la dignité des personnes handicapées mentales, défendre leurs intérêts et ceux de leurs familles, réfléchir aux solutions qu'appelle le handicap, les discuter et les proposer aux pouvoirs publics". (extrait de ses statuts) L'UNAPEI représente 62 000 familles et 2 500 établissements, qui, avec l'aide de 65 000 professionnels, accueillent aujourd'hui 180 000 personnes handicapées.

13 Le CAT du Recueil

131 Le cadre et l'environnement

Créé il y a 22 ans, le CAT du Recueil est situé sur le territoire de la commune de Villeneuve d'Ascq, grande ville nouvelle, qui s'est développée à l'est de la métropole lilloise, à partir de trois gros bourgs, grâce à l'implantation des universités. C'est aujourd'hui une agglomération de 60 000 habitants qui est restée très "verte", reliée à Lille par le Métro et desservie par un vaste ensemble de communications routières.

Le CAT, lui, est un peu à l'écart, sur un vaste terrain de 3 hectares, qu'il partage avec l'IME et l'atelier protégé CADIFLOR. Cette situation est agréable et champêtre, mais présente l'inconvénient d'être peu desservie par les transports urbains. Une seule ligne régulière urbaine passe à proximité avec une fréquence faible (un passage par heure).

Cela a engendré la création d'un ensemble de navettes et liaisons dont certaines n'ont pu être couvertes par la dotation globale, - et sont donc financées par l'exploitation -, mais aussi une inégalité des travailleurs face aux dépenses de transport. Certains bénéficient en effet de la gratuité (navettes), de la gratuité partielle (transports urbains ou spéciaux remboursés en partie), d'autres en ont la pleine charge (si les familles déposent les travailleurs par leurs propres moyens).

Le terrain disponible, s'il est une aubaine pour les activités horticoles, ne peut plus être construit et ne permet aucune extension significative de bâtiment.

132 La population accueillie

1321 Les effectifs

Le CAT créé en 1978 est actuellement agréé pour recevoir 163 personnes handicapées mentales après orientation COTOREP.

L'accompagnement personnalisé issu des orientations associatives décrites ci-avant a conduit le CAT à développer le temps partiel, notamment pour prendre en compte le vieillissement et la fatigabilité croissante de certains travailleurs. Par ailleurs, des stages réguliers sont organisés toute l'année au profit de jeunes stagiaires issus des listes d'attente. Ce sont donc aujourd'hui (31/12) 180 personnes

handicapées qui travaillent au sein de l'établissement, 140 à temps complet et 40 à temps partiel, pour le total ETP conforme à l'agrément. Ceci ne va pas sans poser quelques problèmes dans l'organisation des ateliers et des services de soutien car les locaux et l'encadrement restent proportionnés aux effectifs originels.

Les travailleurs représentent actuellement 60% d'hommes et 40% de femmes.

(Les chiffres statistiques ci-dessus sont extraits de l'enquête que mène chaque année la DASS dans l'établissement en vue de nourrir le tableau de bord annuel des CAT de la région.)

1322 Le temps et le mode de prise en charge

Actuellement, les travailleurs handicapés sont accueillis, pour un temps complet, 42 heures par semaine dans l'établissement. 34 heures, ponctuées de deux pauses quotidiennes d'1/4 d'heures, sont consacrées au travail en atelier, 4 heures sont accompagnées par les services éducatifs et 4 heures correspondent au temps de repas sur place, encadré par des moniteurs, selon un système de rotation de services. Quelques personnes font l'objet d'un soutien particulier pendant ces repas.

220 888 heures ont été consacrées à la production. Le soutien a représenté 41 607 heures, pour près de moitié en activités de 2ème type, celles de premier type étant assurées conjointement par les moniteurs et l'équipe éducative. Il faut noter, par ailleurs, que 28 travailleurs ont assuré des prestations au sein d'entreprises extérieures, qui ont représenté 1 657 jours, dont 1/3 à titre individuel.

1323 La typologie des handicaps

Les handicaps restent relativement importants, l'Atelier Protégé voisin permettant d'accueillir les handicaps moins prononcés.

Selon le dernier critère de classement de l'OMS (Organisation Mondiale de la Santé), Ils se répartissent pour l'effectif présent fin 1999 :

- pour environ 35% en débilité mentale légère,
- pour 48% en débilité mentale moyenne,
- et 6 % en débilité mentale profonde.

Les autres handicaps sont psychiques, auditifs ou moteurs.

Les origines des débilités sont

- pour 25% des accidents de naissance,
- pour 15 % des situations sociales difficiles
- pour le reste des maladies ou causes génétiques (trisomies, maladies évolutives) ou diverses (psychoses, épilepsies régularisées, etc)

42 travailleurs suivent un traitement médicamenteux psychiatrique.

Autonomie de transport : 128 personnes étaient autonomes dans leurs déplacements, et 47 d'entre eux capables d'utiliser des engins de locomotion.

Age : 81% des travailleurs ayant moins de 45 ans, ce sont 31 personnes handicapées

(contre 26 en 1998) qui ont entre 46 et 59 ans et représentent une part de population directement concernée par les phénomènes de vieillissement.

Ancienneté : 21% des travailleurs avaient à fin 99 moins de 5 ans d'ancienneté dans le CAT, 35% de 5 à 15 ans et 44% étaient au Recueil depuis plus de 15 ans.

L'année 1999 a été marquée par 10 entrées et 10 sorties, dont aucune en insertion dans le milieu ordinaire ou un atelier protégé.

Logement : à fin 1999, 26 travailleurs étaient logés en foyers et résidences, et 20 en logements ordinaires, les autres demeurant avec des parents, ce qui représente une proportion vraiment importante et ne sera pas sans peser dans les décisions. 66 étaient sous tutelle.

133 le personnel salarié

A la fin de l'année 1999, avant application de l'accord sur les 35 heures, le personnel d'encadrement se composait de 32,08 ETP (38 personnes) sur la dotation globale, et de 2,5 ETP (3 personnes) sur l'exploitation soit au total 34,58 ETP et 41 personnes :

- 1 cadre et 18 salariés (17,5 ETP, ETS, moniteurs et OP) encadrent le travail des travailleurs handicapés dans les ateliers,
- 1 médecin psychiatre, 1 cadre et 9 salariés (7,08 ETP, Psychologue, Educateurs, moniteur EPS, AMP, infirmiers et assistantes sociales) assurent le soutien éducatif et psychologique des travailleurs, en liaison avec certains services du siège,
- Le reste du personnel, 2 cadres et 9 salariés sont chargés des autres fonctions de l'établissement (Direction, action commerciale et services administratifs et généraux)

Il convient d'ajouter à ce personnel directement employé par l'établissement, la prise en charge, conjointement avec les trois autres CAT du personnel chargé de mener les actions complémentaires (SISEP). Chargé d'assurer l'itinéraire de formation et d'accompagnement des personnes en liste d'attente qui se préparent à entrer dans la vie professionnelle après avoir quitté les établissements spécialisés de première formation, ce service est en effet financé sous la rubrique "actions complémentaires" par la dotation globale des CAT selon la réglementation en vigueur.

C'est la Convention collective de 1966 qui régit les statuts et les relations sociales de l'ensemble de ces personnels. Leur moyenne d'âge était de 42 ans et leur ancienneté moyenne de près de 10 ans.

134 Les activités de production du CAT

Le CAT exerce deux ensembles d'activités principales :

- l'horticulture et les espaces verts qui emploient 50 travailleurs.
- Les ateliers proprement dits qui emploient 130 travailleurs.

1341 Les activités horticoles

Ce secteur est tout naturellement devenu prépondérant au Recueil, compte tenu du terrain disponible et de sa situation. Rapidement les équipes dites d'"espaces verts" créées dans le premier atelier du Roitelet en centre ville de Tourcoing sont venues s'installer à Villeneuve d'Ascq.

Une pépinière d'arbres fruitiers et d'arbres d'agrément y a été aménagée et cultivée pour la production et une vaste serre y a été construite dès l'installation du CAT pour la culture des fleurs et plantes destinées à la vente ou à la consommation interne pour les créations et entretiens.

A mon arrivée, fin 1999, l'organisation des services horticoles était la suivante.

Sous l'autorité du Chef d'Atelier commun à toute la production du Recueil, Alain T., un moniteur principal, Frédéric P. dirigeait :

1/ Quatre équipes d'espaces verts

Chacunes prises en charge par un moniteur de 1ère ou 2ème classe, elles sont constituées de six travailleurs handicapés, en majeure partie autonomes, un ou deux par équipe présentant des troubles occasionnels de comportements. Chaque équipe dispose d'un véhicule à sept places, équipé pour emmener le matériel nécessaire (tondeuses, débrousailluses, taille-haies, coupe-fil et matériel à main) et intervient quotidiennement sur des chantiers extérieurs de la zone géographique. Celle-ci étant relativement dense et peu étendue, les équipes peuvent revenir le midi prendre leur repas au CAT, ce qui constitue une coupure salubre et la possibilité pour chaque travailleur de prendre un repas équilibré, parfois, pour certains, le seul de la journée.

L'absentéisme, de l'ordre de 10% en moyenne, et le soutien éducatif, de 4 heures par semaine en moyenne pour chaque travailleur, rendent nécessaire la constitution d'une équipe de réservistes d'espaces verts, d'une dizaine de travailleurs, qui, lorsqu'ils ne remplacent pas les absents dans les équipes, sont pris en charge par l'un des autres ateliers, selon leurs goûts et leurs compétences, ou par le soutien. Les activités de ces équipes consistent en travaux de création sur de nouveaux terrains ou jardins, d'entretien de parcs et jardins avec interventions régulières contractualisées, ou en travaux d'élagage, de taille de haies ou de débroussaillage à la demande. L'hiver est consacré à la préparation des terrains, à des travaux d'entretien et à des travaux de coupe et de livraison de bois.

Cette activité a représenté en 1999 un chiffre d'affaires de 1.6 millions, auquel il convient d'ajouter une prestation de service par un travailleur en contrat avec une mairie dans une démarche d'insertion, pour 0.05 Million. Les travaux d'hiver représentaient eux-mêmes 0.05 million, qui portent le chiffre d'affaire global de ces équipes à 1.7 millions pour l'année.

2/ Une équipe de serre

Dirigée par une monitrice diplômée actuellement en formation d'éducatrice technique spécialisée, cette équipe se compose d'une douzaine de travailleurs habituels, auxquels viennent se joindre le cas échéant certains équipiers remplaçants des espaces verts.

Ces travailleurs, "à la main verte", sont de constitution moins physique que ceux des espaces verts, et le cadre reposant et artistique de l'activité convient à une population très différente. Orientées soit vers la vente directe, soit vers la consommation domestique des ateliers d'espaces verts ou de CADIFLOR, les activités de floriculture et de préparation se déroulent sur toute l'année, avec des périodes de suractivité saisonnière.

L'outil est une serre principale en verre armé de 1 000 m² entourée d'équipements complémentaires abrités. La difficulté majeure de cette activité réside dans les ruptures d'entretien et d'arrosage de week-ends et jours fériés.

Le chiffre d'affaires "extérieur" de la serre en 1999 était de l'ordre de 0.1 million auquel il conviendrait d'ajouter les consommations "internes", non chiffrées jusqu'ici.

3/ Une équipe dite de pépinière

Encadrée par un moniteur, cette équipe, d'effectif variable, de 5 à 12 travailleurs, se charge de l'entretien de la pépinière, qui par une décision de l'ancienne direction a perdu tout caractère productif pour ne rester que décorative, dans un terrain d'un hectare environ, ainsi que de l'entretien de tous les abords de l'établissement. Elle ne dégage pas de chiffre d'affaire significatif et sa principale fonction est occupationnelle, pour quelques travailleurs "marginaux", d'une part, et pour la prise en charge éventuelle des équipiers d'espaces verts en surnombre. Les remplacements n'étant pas assurés par l'effectif dédié au secteur horticole, c'est Frédéric P. lui-même qui les assure généralement. Le matériel régulièrement entretenu et remplacé en cas de vétusté est en bon état général et est entreposé dans un hangar récemment construit.

Le secteur horticole, par sa situation dans l'établissement et par ses activités constitue une équipe un peu coupée du reste du CAT mais assez homogène.

Le développement commercial théoriquement confié au commercial du CAT est en fait autonome et se fait de bouche à oreille, le service étant considéré comme efficace et sérieux. C'est plus à un problème de refus de prestation par manque de moyen que se trouve confrontée cette activité. C'est Alain T. qui se charge avec le secrétariat du CAT de l'établissement des devis préparés par Frédéric P. et de la facturation.

1342 Les activités d'ateliers proprement dites

Sous l'autorité directe du Chef d'atelier, la production est organisée, à mon arrivée, en sept équipes, abritées par un même local industriel, d'un seul tenant et sans séparation. Construits il y a trente ans, ces ateliers sont bruyants, non climatisés et bas de plafond. Les 130 personnes handicapées y travaillant, à temps complet pour une centaine et à temps partiel pour les autres, représentent environ 120 ETP, répartis en sept ateliers de 17 à 18 constitués, autant que possible, de travailleurs de compétences et de handicaps variables de façon à assurer des équilibres de production également répartis.

Selon les travaux, quelques personnes sont susceptibles de renforcer si nécessaire le groupe qui en aurait besoin, les travailleurs ainsi mutables étant habitués à de tels changements et faisant l'objet d'un accompagnement du soutien dans certains cas. Chaque équipe est encadrée par un moniteur de 2ème classe, les remplacements n'étant pas assurés. L'équipe est alors prise en charge par le moniteur voisin, des binômes de moniteurs fonctionnant de façon régulière entre moniteurs connaissant les travaux respectifs. Six ateliers sont installés toute l'année à demeure, tandis qu'une équipe est susceptible de travailler à l'extérieur comme décrit ci-après.

Les activités sont diverses mais relèvent toutes, plus ou moins, de travaux de conditionnement et de sous-traitance ; on peut néanmoins répartir les ateliers de la façon suivante :

1/ Un atelier de pelliculage et rétractable

Cette technique qui consiste à poser des objets sur des cartons de conditionnement et à les recouvrir à chaud d'une coque transparente collée est utilisée pour répondre à la demande grandes

surfaces d'outillage et de bricolage. Cette activité, à forte valeur ajoutée, a représenté par le passé une part importante de la production du Recueil mais est nettement plus réduite aujourd'hui. Une machine imposante et encore performante, bien que largement amortie, permet l'occupation de compétences diverses dans cet atelier, depuis des travaux de petite main pour poser les objets et les reclasser jusqu'à la conduite de la machine ou le contrôle de qualité en fin de procédure.

2/ Des ateliers de reconditionnement et de petits montages

C'est l'activité principale des ateliers et il arrive que la plus grande partie des effectifs disponibles y participent. De la mise en sachets à la pesée d'articles, en passant par des opérations de collage, de montage ou de pliage, ces activités diverses répondent aux besoins réguliers ou occasionnels d'une vingtaine de clients habituels. De petits équipements, - massicot, tapis roulants, cerceuses, scotcheuses - souvent insuffisants et obsolètes sont utilisés selon les travaux confiés.

3/ Des activités externalisées

Durant toute l'année 1999, une équipe complète, d'une douzaine de travailleurs, en moyenne, a travaillé pour la plus grande partie de son temps de travail aux côtés de travailleurs du CAT de Wattrelos dans une entreprise de confection, PENNEL, sur place. Dans le cadre d'un contrat de longue durée conclu entre ce CAT et l'entreprise, avec un financement de l'AGEFIPH, cette activité a occupé une trentaine de travailleurs au total sur l'année, sur la découpe, le pliage et le conditionnement de nappes plastiques vers des grandes surfaces de la région. L'équipe du Recueil a servi d'appoint plus ou moins régulièrement dans un travail très apprécié par certains travailleurs. Le manque de régularité de cette tâche pour le Recueil a posé pourtant quelques problèmes, même si globalement, le bilan, tant éducatif que financier, aura été satisfaisant.

Par ailleurs, d'autres expériences de mises en prestations de services sur des lieux de travail extérieurs ont été menées. Un chargé d'insertion, complétant l'équipe de moniteurs, accompagnait ces opérations qui ont concerné plusieurs travailleurs durant l'année, sans malheureusement se conclure par de véritables insertions jusqu'ici.

L'année 1999 était en perte de vitesse par rapport aux années précédentes et nous reviendrons ultérieurement sur l'analyse de ce phénomène et de ses causes. Dans le courant de l'année 1999, le départ du chargé d'insertion n'a pas donné lieu à remplacement.

135 Les activités de soutien

Outre l'encadrement des repas, réalisé par les moniteurs et le personnel éducatif, les personnes handicapées sont prises en charge pour près de 10% du temps de production hors pauses par les équipes de soutien. Il s'agissait encore, en 1999, même si l'ancienne Direction mettait l'accent sur les soutiens de premier type en atelier, principalement de soutiens de 2ème type, individualisés. Un chef de service accompagné d'un éducateur spécialisé, de deux AMP, d'un éducateur de sport adapté, d'un chargé d'insertion, d'un infirmier et d'un assistant social assurait, avec le concours d'un psychiatre et d'une psychologue, le suivi personnalisé des travailleurs.

Des actions sur l'autonomie, l'hygiène, l'expression, la vie pratique, les loisirs et les sports notamment, développées en interne ou externalisées étaient proposées suivant un programme réactualisé à chaque rentrée et adapté au fur et à mesure des besoins. Chaque vendredi était consacré à une

synthèse individuelle concernant de 3 à 4 personnes, de façon à maintenir le rythme d'un bilan tous les trois ans pour chacun, en liaison avec la COTOREP.

136 Quelques repères financiers et chiffres-clés pour le CAT

Sans entrer dans le détail du fonctionnement du CAT - nous y reviendrons largement dans le développement de ces travaux et des annexes fournissent des chiffres précis à ce sujet - retenons à ce stade quelques éléments d'équilibre financier pour la présentation du Recueil :

1361 La dotation globale de 1999

Les charges de l'année, soumises à l'approbation du financeur s'établissaient à fin 1999 à 13 332 965 francs, avant produits en atténuation. Pour 9 135 267 francs, elles concernaient des charges de personnel, soit 68.5%. Les autres charges se répartissaient entre les achats (7.5%), les services extérieurs (7.5%) et diverses charges et autres services extérieurs, la dotation aux amortissements étant de 625 000 francs (4.5%). Après reprise sur amortissement et provisions de 499 937 francs, l'exercice laissait un déficit de 15 181 francs.

L'une des particularités de ce financement par la dotation globale est le rejet, depuis plusieurs années, d'une partie importante des frais de transport des personnes handicapées de leur domicile à leur lieu de travail sur le compte d'exploitation commerciale. (170 000 francs en 1999)

1362 L'exploitation commerciale

Le chiffre d'affaires global de l'établissement en 1999 a été de 3 390 881 francs, contre 3 848 543 en 1998. Il se répartissait en 1 542 649 francs pour la section atelier et 1 848 232 pour la section horticole. Les charges directement supportées sur ce budget à 3 970 167 francs, dont 2 614 794 francs de salaires (66%), ce qui laissait un déficit de près de 600 000 francs. La baisse du chiffre d'affaires n'explique probablement pas tout mais constitue clairement une cause essentielle de ce mauvais résultat.

14 L'Atelier Protégé CADIFLOR

Avec près de 50 salariés dont 12 encadrants, l'atelier protégé CADIFLOR s'est spécialisé dans des activités horticoles (locations et entretiens de plantes à l'année, créations de décorations pour événements) que permet la plus grande autonomie de ses travailleurs handicapés.

Il est né en 1992, d'abord sous la forme d'une section au sein du CAT. Une activité avait justifié à l'origine cette aventure, issue d'un contrat avec les grands magasins AUCHAN. Elle consistait pour une équipe de travailleurs assez autonomes à assurer la propreté des parkings de grands magasins, en se chargeant notamment du nettoyage et de l'entretien des massifs et également, - d'où le nom de Cadiflor - de ranger les caddies après leur utilisation par la clientèle et d'entretenir les monnayeurs. Des conditions précaires de travail et des conditions financières non adaptées ont décidé les chargés de projet de l'époque à réorienter les activités de l'équipe.

C'est que parallèlement, au-delà des activités d'espaces verts, un nouveau marché se développait dans le CAT, celui de la location de plantes en entreprises. La prise en charge contractuelle sur une année de toutes les plantes et fleurs dans une entreprise, - installation, remplacement, entretien, arrosage - est un concept qui a tout de suite plu et trouvé son marché. Mais cette activité s'adaptait mal aux contraintes du CAT, obligé d'envoyer une équipe complète avec son moniteur sur chaque site, simplement pour arroser quelques fleurs parfois. Alors que des travailleurs plus autonomes d'atelier protégé pouvaient plus facilement être déposés pour faire ce travail seuls ou par petits groupes, puis repris vers un autre site d'activité.

CADIFLOR était né. Prenant rapidement leur autonomie, recrutant quelques professionnels compétents dans ce domaine, la petite équipe, après s'être installée aux limites du CAT dans un abri de chantier, s'est développée très régulièrement, pour atteindre l'effectif actuel et un chiffre d'affaires de 6 742 588 francs en 1999.

Il reçoit, conformément aux décisions d'orientation de la COTOREP, des personnes handicapées dont les capacités de travail sont supérieures à 1/3 des capacités théoriques d'une personne valide, et qui ne font pas l'objet, comme dans un CAT d'un soutien éducatif et psychologique financé par l'Etat. Cet accompagnement est assuré par les chefs d'équipes. Mais CADIFLOR a jugé utile de supporter sur son compte d'exploitation les services d'une éducatrice-psychologue et d'un psychiatre. Un bilan de synthèse est régulièrement réalisé pour chaque travailleur. Chaque matin, un temps précieux et important est pris pour l'accueil des travailleurs, autour d'un petit café, qui permet aux responsables de déceler les fragilités éventuelles de certains ou de découvrir des problèmes, qui seraient de nature à perturber la journée du travailleur s'ils n'étaient pas ou réglés ou partagés à ce moment.

La mission qui m'a été confiée parallèlement à celle qui fait le sujet du présent rapport, au CAT du Recueil, est, par la prise de responsabilité conjointe de la Direction de cet atelier protégé, de maîtriser sa croissance.

Le passage aux 35 heures en novembre et les futures charges y afférentes, ainsi que la présence d'un client, la Communauté Urbaine de Lille, qui contribue trop largement au chiffre d'affaire fragilisent l'exploitation de CADIFLOR, dont la trésorerie est négative, et dont le résultat de 1999, malgré la croissance, n'est que de 80 000 francs. Par ailleurs, le bâtiment construit en 1995 à 200 mètres du CAT, dont l'amortissement pèse lourdement sur l'exploitation, était conçu pour un effectif qui est déjà atteint, sinon dépassé. Il faut donc s'efforcer maintenant de faire mieux avec des moyens constants. D'autant que cette Direction m'a été confiée également dans le but d'exploiter toutes les synergies entre les deux activités horticoles voisines. On conçoit mal en effet que les deux entités « vertes », le pôle horticole du CAT et Cadiflor, restent étrangères et dans des organisations qui resteraient parfaitement étanches.

Chapitre 2 : La crise au sein du CAT et la mission confiée

21 *Les faits et une première tentative d'analyse*

La région Nord-Pas-de-Calais est une terre traditionnelle d'accueil et de travail. Son agriculture, ses ressources minières, les industries de transformation qui en découlèrent, ainsi que ses industries textiles en ont longtemps fait une région privilégiée qui fournissait du travail, attirait la main d'œuvre et fondait les bases d'une société active et solidaire. La vie sociale et associative y est une réalité quotidienne et les personnes handicapées y ont tout naturellement trouvé leur place. La crise économique l'a frappée de plein fouet avec toutes ses conséquences.

211 Le cadre général : une situation économique régionale difficile

2111 Le Nord- Pas-de-Calais : une région en mutation profonde

Il aura fallu plus de 20 ans à la région pour opérer sa mutation. De la grande crise des Houillères avec le démantèlement inéluctable qui en découla, jusqu'aux restructurations drastiques des industries sidérurgiques et métallurgiques (USINOR Denain et Dunkerque notamment), en passant par la lente décomposition des industries textiles (Les fameuses 200 familles) face à la main d'œuvre "bon marché" des pays en voie de développement qui provoquèrent délocalisations progressives et fermetures des ateliers, les pertes d'emplois et le chômage ont atteint des chiffres records. Un exode massif des cadres et une image de sinistrose intensifiaient ce mouvement de démographie négative qui laissait la région exsangue dans les années 80.

L'essor des activités de ventes par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses, Damart, La Blanche Porte...) et de grande distribution (Auchan et les chaînes associées, Leroy-Merlin, Kiabi, Decathlon...), ainsi que l'implantation de grandes usines automobiles (Douai, Valenciennes...) ou pétrochimiques (Dunkerque) maintenaient un niveau d'activité insuffisant, mais prometteur.

C'est la consécration de la métropole lilloise comme carrefour européen de communication - avec l'arrivée du TGV entre Paris, Bruxelles et Londres, et la construction du Tunnel sous la Manche, ainsi qu'une politique volontariste ambitieuse et efficace dans la modernisation des communications routières (autoroutes, ceintures périphériques ou pénétrantes urbaines) ou ferrées (métro automatique VAL et tramway dans la communauté urbaine) - qui ont véritablement relancé le Nord autour de sa capitale à la fin des années 90, ainsi qu'en témoigne le grand retour actuel des cadres et des étudiants (plus de 100 000 aujourd'hui).

2112 Une évolution difficile pour le travail protégé dans la région

Dans ce contexte, le travail protégé a d'abord connu une situation favorable.

Les parents prenant en main le destin de leurs enfants ont d'abord rencontré la solidarité et la tradition ambiante de protection des plus démunis. De nombreux partenariats de fait ont pu être conclus avec des entreprises régionales, soit parce que des réseaux de parents s'étaient constitués, soit parce que des chefs d'entreprises s'étaient intéressés au mouvement.

La montée de la crise n'a pas tout de suite atteint les activités du travail protégé. Bien au contraire, la suppression de postes dans le cadre de plans sociaux allait souvent de pair avec la recherche de sous-traitance pour assurer des marchés en cours ou tout simplement avec une politique d'externalisation destinée à alléger des structures jugées trop lourdes.

C'est avec la persistance de la crise que sont intervenues les premières difficultés du travail protégé : délocalisations réelles vers les pays en voie de développement et développement des entreprises d'insertions et d'associations intermédiaires dans des registres d'activité en concurrence avec les CAT et les ateliers protégés ont, insensiblement, affecté certaines activités jusque là plus ou moins "réservées".

212 Une année 1999 déficitaire pour l'ensemble du travail protégé dans l'Association de Roubaix-Tourcoing

Jusqu'en 1998, l'Association de Roubaix-Tourcoing avait réussi à assurer les équilibres dans les établissements de travail protégé dont elle avait la charge, les bons résultats des uns compensant les difficultés des autres. Mais déjà, on ne connaissait plus les excellentes années du passé, qui avaient permis le développement, avec un large autofinancement, de services ou d'établissements nouveaux. En 1999, et pour la première fois, les quatre CAT connurent le déficit en même temps.

2121 Les résultats 1999

Les chiffres sont significatifs :

Le CAT du Roitelet :	- 765 000 francs pour 6.5 millions de chiffre d'affaires
Le CAT de Wattrelos :	- 250 000 francs pour 6.8 millions de chiffre d'affaires
Le CAT du Recueil :	- 500 000 francs pour 3.4 millions de chiffre d'affaires
Le CAT de Croix :	- 450 000 francs pour 5 millions de chiffre d'affaires

Soit un déficit total de 2 000 000 francs pour 21.7 millions de chiffre d'affaires (près de 10%).

Il convient d'ajouter le résultat déficitaire de l'atelier protégé Défabnor en tout début d'activité (- 117 500 pour 900 000 francs de CA) (création mi-1998). Seul l'atelier protégé Cadiflor a dégagé un léger résultat positif, avec + 89 000 francs pour 6.8 millions de CA.

2122 Des explications économiques

L'analyse des activités des différents établissements permet de déceler certaines explications relevant de l'économie :

- perte ou baisse sensible de marchés importants comme au Recueil (Castorama) ou au Roitelet, non compensée par d'autres marchés. Dans ce dernier CAT en effet, la conjoncture a fait passer les commandes de son principal donneur d'ordre, Vamaco, de 1.5 millions en 1998 à 800 000 francs en 1999, cette variation pouvant expliquer à elle seule le mauvais résultat du Roitelet. Les commandes de Vamaco ont repris en l'an 2000 le rythme de 1998.
- activités déficitaires comme l'atelier de restauration pour le CAT de Croix, ou certains marchés du Recueil ou de Wattrelos

2123 Des causes internes

Mais d'autres explications sont spécifiques aux CAT :

- tout d'abord dans une succession exceptionnelle de mouvements internes au plus haut niveau, générateurs de dysfonctionnements graves. En effet, le départ mi-juillet du Directeur des CAT du Recueil, à l'issue d'une crise exposée plus loin, a privé deux CAT de direction une bonne partie de l'année. Le Directeur du Recueil était aussi celui du CAT de Croix... D'autre part, le Directeur du CAT de Wattrelos, qui était aussi celui de Cadiflor a été promu, au même moment, à la Direction Générale de l'Association de Valenciennes. Ainsi, pendant 6 mois, jusqu'à leur remplacement, 4 établissements ont du fonctionner sans direction effective. Il faut ajouter à cette période de vacance de Direction, celle précédant leur départ qui engendrait naturellement une certaine distance. Dans le même temps, les établissements ont connu d'autres mouvements de cadres (chefs de services, moniteurs et éducateurs chevronnés) mutés ou partant en retraite.

- les services commerciaux des CAT sont plus, quand ils existent, (Croix n'en a pas) des services technico-commerciaux assurant la liaison entre les clients traditionnels et les services de production que de véritables organisations de prospection. Les réseaux de parents s'étant, au fil des ans et avec le vieillissement ou la retraite des pionniers, singulièrement appauvris, la défection de certains marchés n'a pu être compensée ni encore moins anticipée.

- cette situation exceptionnelle n'a pu être rééquilibrée par une véritable synergie entre les établissements. La tradition et le passé associatifs ont plutôt généré en effet des établissements indépendants et fiers de leur identité que des comportements complémentaires, du moins du point de vue commercial. Mutualisation des moyens, solidarités, partages, échanges, passerelles sont des termes employés parfois de façon incantatoire dans les discours et les écrits, mais rarement traduits dans les faits et La vie quotidienne des établissements.

- il faut enfin replacer ces phénomènes au sein du climat général régnant dans le pays avec les interrogations relatives au sens, à la vocation et à l'avenir des établissements protégés, qui contribuent à ébranler une confiance fragilisée par ces mauvais résultats.

213 La situation particulière du Recueil

Le CAT du Recueil, dont chacun se plaisait à reconnaître jusqu'à une période encore récente la bonne santé et surtout l'équilibre harmonieux entre travail et soutien a connu pour sa part une crise profonde dont les origines sont diverses :

2131 Une activité en baisse régulière

L'établissement a vu son chiffre d'affaires se réduire progressivement jusqu'à représenter en 1999 la moitié du chiffre d'affaires de 1992. Cette baisse est due à la perte progressive de marchés annuels contractés avec de grandes surfaces, de plus en plus exigeantes sur les prix et les délais, non compensée par une prospection de marchés moyens.

Plus préoccupante est la disparition progressive d'activités régulières liées au pelliplacage. Une directive européenne en matière d'élimination des déchets qui doit s'appliquer prochainement risque, en effet, de condamner à terme la fixation de matières plastiques souples transparentes sur du carton rigide,

(pour les petits conditionnements d'articles de bricolage présentés en grandes surfaces, par exemple) ces deux déchets devant s'éliminer séparément à l'avenir. Or, cette activité représentait à la fois une spécialité du CAT et correspondait à une part importante de son équipement et de son chiffre d'affaires (passé de 1.7 millions de francs à moins de 350 000 francs en deux ans).

Parallèlement, l'horticulture autre spécialité du Recueil, voyait son chiffre d'affaires se réduire, notamment par décision de la dernière Direction, soucieuse de renforcer l'encadrement des ateliers en réduisant le nombre de moniteurs d'espaces verts et donc le nombre d'équipes. (Cette décision a largement contribué, on s'en doute, à alimenter la polémique évoquée plus haut entre le CAT et Cadiflor, dont le chiffre d'affaires continuait de croître pendant ce temps)

2132 Des résultats lourdement déficitaires

Malgré une gestion rigoureuse destinée à compenser cette baisse d'activité, les résultats de 1999 représentent une perte de plus de 15% par rapport au chiffre d'affaires. La perte de chiffre d'affaires évoquée plus haut et le manque d'efficacité commerciale ont amené, peu à peu, l'établissement à accepter des marchés à "n'importe quel prix", pourvu que les travailleurs soient occupés. Certains marchés génèrent ainsi, mécaniquement, des déficits incontrôlables, aucune activité réellement rentable ne venant plus les équilibrer.

.

2133 Des moyens réduits puis gelés

Les conséquences de la rigueur de gestion ont affecté peu à peu les moyens de production, devenus obsolètes, ainsi que l'encadrement, se réduisant, année après année. Le contrat d'objectif assigné par la DASS en vue de rapprocher le prix à la place de la moyenne nationale (de 75 000 francs à 65 000 francs), s'il a permis une récupération des dettes antérieures, a aussi réduit en quelques années l'effectif salarié de plus de 41 ETP à 34 en 1999. Parallèlement, le recours au temps partiel pour certains travailleurs handicapés, pour tenir compte de la fatigabilité croissante liée au vieillissement, a augmenté le nombre de personnes prises en charge (181 pour un agrément ETP de 163). Cette politique, encouragée par l'Association, favorise, il est vrai, la réduction de la liste d'attente, en développant le nombre de places.

L'une des conséquences est une surcharge des équipes d'ateliers, un moniteur pouvant encadrer plus d'une vingtaine de travailleurs à certains moments de la journée, ainsi qu'une surcharge administrative et de suivis individuels des équipes de soutien, dont l'effectif n'évolue pas à l'aune du nombre réel de personnes prises en charge mais de l'effectif ETP agréé.

L'établissement, en période faste, avait compensé partiellement la réduction de dotation globale par la prise en charge de certaines dépenses et postes de travail sur le compte d'exploitation en gestion libre. Mais cette politique pèse aujourd'hui sur les résultats. Ainsi, les ateliers, insuffisamment encadrés ne sont parfois pas en mesure de faire face à certains marchés, alors que globalement les activités sont en baisse sensible d'une année sur l'autre.

Quant aux travailleurs handicapés, très sensibles au climat ambiant, souvent oisifs

- notamment les moins productifs donc les plus fragiles dont plus personne n'a le temps de s'occuper - ils sont malheureusement les victimes principales de cette situation avec toutes les conséquences que l'on peut imaginer sur leur comportement et leur état de santé.

2134 Une crise ouverte et une perte de confiance

Le manque de présence de la Direction sur le site, des mesures de restructuration maladroites, un style assez autoritaire, contrastant de façon brutale avec le management très participatif de la Direction précédente, de nombreuses missions à contre-emploi et décisions contradictoires, se conjuguant avec la réduction progressive des effectifs ont d'abord surpris puis inquiété un personnel progressivement démobilisé.

Les résultats se dégradant parallèlement et les spécialités disparaissant sans être remplacées et sans que le recrutement ni la formation ne viennent renouveler ou étendre les compétences, le personnel a peu à peu perdu confiance, dans la Direction, d'abord, mais aussi en ses propres moyens et dans sa capacité à assumer ses missions. De son côté, l'équipe éducative, dont l'action est ouvertement dénigrée, ne parvient pas à pallier les effets néfastes d'une telle ambiance sur les personnes handicapées, perturbées et dont l'absentéisme va croissant. L'absence de concertation et d'une communication autre qu'institutionnelle ont aggravé peu à peu les relations sociales, jusqu'à provoquer la démission des délégués du personnel. Les parents, dans un établissement pourtant dépendant d'une Association créée à leur initiative et sous leur contrôle, se considèrent eux-mêmes comme mis à l'écart. L'absence de prise en compte de leurs observations et de réponses à leurs questions, notamment quant aux conditions sanitaires qui se dégradent a d'ailleurs provoqué la démission de l'Administrateur délégué à l'établissement.

Cette situation a conduit au départ du Directeur en juillet 1999.

2135 Une longue vacance de direction

La situation du CAT n'a pourtant pu s'améliorer immédiatement.

Le recrutement d'un nouveau Directeur tardant à se matérialiser, l'absence d'une autorité présente pendant près d'un semestre ne permettait pas à la situation de se rétablir normalement.

Des conflits latents qui se déclarent sans pouvoir être maîtrisés comme il conviendrait, des dysfonctionnements liés à des prises de responsabilité illégitimes ou à des démissions de fait de certains, l'isolement de certaines équipes ou le fonctionnement autarcique de groupes de travail ou de pression sont des conséquences naturelles dans une telle situation. L'établissement n'a pas échappé à certaines d'entr'elles, ces conséquences étant seulement atténuées par le soutien de la Direction générale proche et appréciée, ainsi que par l'expérience du Directeur délégué. Celui-ci, qui avait à assumer parallèlement la charge de son propre CAT et une autre mission dans un troisième, ne pouvait malheureusement passer que peu de temps au Recueil. Enfin, cette situation d'urgence amenait l'établissement à accepter au coup par coup des travaux peu en rapport avec les compétences et les handicaps de certaines personnes handicapées, sans avoir la possibilité ni parfois le temps de les adapter et d'organiser le travail.

C'est donc la mission même de l'établissement qui n'était plus assurée et tous ses acteurs en étaient affectés. L'expression, très diverse, de leur impuissance et de leur perte de confiance, -

démissions, absentéisme, maladies, fautes techniques ou professionnelles, sous-production, désorganisation et dispersion, revendications ou mises en situations conflictuelles, - constituait aux côtés des mauvais résultats mesurables décrits plus haut la manifestation d'une crise profonde.

22 Des atouts néanmoins

Cette situation très dégradée est évidemment sérieuse mais certains éléments constituent ou peuvent constituer des atouts :

221 Un personnel en attente

Ses qualités sont réelles même si elles paraissent avoir été mises en sommeil. Certes quelques-uns, déçus par l'évolution ont quitté l'établissement et manquent aujourd'hui.

Mais la tradition de l'établissement, autrefois phare dans l'association, reste dans les esprits et ne demande qu'à être réveillée pour porter les énergies et les projets.

L'attente très forte de ces professionnels constitue, par la prise de conscience et l'espoir qu'elle recouvre, un levier potentiel fort par rapport à ce que serait une situation de crise non ouverte, qui nécessiterait toute une approche préalable et des remises en question souvent difficiles.

222 Un pôle horticole performant et reconnu

Le site horticole est favorable et peut être exploité, contrairement à ce que semblait être l'analyse de la Direction précédente.

Ce pôle qui a généré il y a 7 ans l'atelier protégé, CADIFLOR, en pleine expansion, doit plutôt gérer les refus de contrats et pourrait se développer, car les équipes ont des compétences et un encadrement reconnus. Elles se sont isolées du reste de l'établissement durant les événements.

Les synergies possibles avec l'atelier protégé CADIFLOR et aussi avec un atelier d'espaces verts géré par le CAT de Wattrelos n'ont jamais vraiment été développées, et ont même été freinées par un historique conflictuel.

223 Un projet associatif de création de "CAT bis"

Construit il y a plus de vingt ans, le CAT a vieilli. L'état précaire des sanitaires, l'insuffisance de vestiaires, le manque de place pour le soutien, le chauffage défaillant, une toiture à refaire et de nombreuses petites malfaçons contribuaient aussi à dégrader les conditions de vie et de fonctionnement. Après étude, le coût jugé prohibitif des travaux de rénovation a conduit le Conseil d'Administration à déposer les plans de nouveaux ateliers qui pourraient être mis en construction à la rentrée 2000 dans une commune voisine, à Marcq-en-Baroeul. Ils fonctionneraient en parallèle avec le CAT actuel dans lequel les activités horticoles se poursuivraient. Dès son agrément il constituerait un atout déterminant pour la relance du Recueil.

Un tel projet est en effet de nature à rassembler les énergies et les compétences, dans des conditions de travail et un environnement nouveaux et dynamiques.

224 Des réserves en recrutement et en investissements

Des départs non remplacés pendant la vacance de Direction permettent d'envisager des recrutements qui complèteraient ceux liés au passage aux 35 heures favorisant les projets éventuels de réorganisation.

Bien gérés par le comptable de l'établissement avant et durant la crise, le budget 1999 et le projet de budget élaboré 2000 garantissent des réserves opportunes, tant dans l'organigramme que dans certains postes budgétaires, notamment ceux qui concernent les travaux et les investissements.

225 L'opportunité d'un accord associatif "RTT" à appliquer

L'Association a réussi à négocier, dans la paix sociale, un accord offensif sur la réduction du temps de travail, qui vient d'être agréé, en fin d'année 1999. Cet accord, qui prévoit pour le Recueil l'embauche de 2 ETP peut constituer une réelle opportunité pour mettre en place, dans un dialogue social régénéré, une organisation adaptée aux projets de l'établissement.

226 Une volonté et un soutien associatifs

La perspective d'une deuxième année déficitaire pourrait remettre en question les projets de développement associatifs destinés à réduire de longues listes d'attente. Aussi, le Conseil d'Administration et la Direction Générale ont-ils décidé de procéder à des recrutements externes de Directeurs aux profils complémentaires et de leur assigner la mission de rétablir les équilibres financiers et de reconstituer les réserves et ce, dans la plus grande synergie.

Cette attitude volontariste, si elle constitue une exigence forte pour les nouveaux responsables, s'accompagne de fait d'un réel soutien qui doit permettre à certaines réformes d'aboutir plus sûrement.

23 La mission

C'est dans ce contexte que mon recrutement a été décidé par l'Association, conjointement avec celui de deux autres Directeurs :

- Une Directrice au CAT de Watrelos, une femme à ce niveau pour la première fois dans l'Association. Ingénieur en organisation de formation, c'est elle qui a mené pendant deux ans et avec succès le projet contractuel d'insertion conclu entre l'Association et l'AGEFIPH.

- Un éducateur professionnel chevronné à la direction du CAT de Croix et du Sisep. Son expérience des milieux associatifs et éducatifs complète une pratique de longue date de la gestion des contrats aidés dont il avait la charge.

- Le troisième Directeur reste en place. Il est spécialiste du travail protégé, co-fondateur de Cadiflor, à la tête de Défabnor, le second atelier protégé de l'Association, et du CAT du Roitelet. Il a valorisé et complété son expérience à la direction de trois CAT par des formations de haut niveau en gestion (CPA notamment).

Ma propre formation et mon expérience dans les milieux industriels privés et dans le secteur médico-social viennent compléter, selon les responsables, ces différentes compétences.

Ces profils très différents et complémentaires attestent de la volonté des responsables de l'Association de constituer un groupe de Directeurs appelés à travailler ensemble.

Rappeler à ce stade de l'analyse la mission qui m'a été confiée par le Président et le Directeur Général de l'Association en Octobre 1999 constitue, la transition la plus opportune, puisqu'elle cadre précisément le rôle qui m'est assigné au sein du projet associatif général.

Elle peut se résumer en quatre axes essentiels :

231 Agir en harmonie avec le cadre associatif général de la relance du travail protégé

L'Association a hésité entre la décision de nommer un responsable du travail protégé assisté d'un adjoint par établissement, et celle, finalement privilégiée, qui a consisté à nommer un Directeur par site en recherchant dans le recrutement une complémentarité de compétences. Ce choix ne peut se justifier et devenir réellement efficace qu'à la condition que les quatre Directeurs œuvrent ensemble et de manière harmonieuse, pour mettre en action la relance du travail protégé telle que le Conseil d'Administration et la Direction Générale l'ont repensée, ce qui signifie :

- Organiser une réelle synergie entre les établissements, dans tous les domaines de leur mission tant économique que médico-sociale
- Recentrer les métiers par site et cesser de maintenir entre les différents établissements une concurrence de fait préjudiciable à tous
- Favoriser l'insertion des personnes handicapées en milieu ordinaire dans le cadre du renouvellement du premier contrat d'objectif conclu entre l'Association et l'AGEFIPH.

232 Recouvrer les conditions de la reprise au Recueil

La crise particulière que connaît le Recueil suppose évidemment une analyse soignée et un plan d'action particulier destiné à permettre à tous les acteurs, travailleurs handicapés, professionnels, familles et interlocuteurs économiques et médico-sociaux de retravailler ensemble, puisqu'une véritable rupture est constatée. Cela doit se traduire, notamment par :

- Renouer le dialogue social et la relation avec les familles, rompu officiellement depuis plusieurs mois, mais de mauvaise qualité depuis bien plus longtemps
- Donner la parole aux personnes handicapées, qui ont certainement souffert plus que les autres sans pouvoir toujours l'exprimer pour différentes raisons
- Retrouver les équilibres financiers, particulièrement mis à mal depuis plusieurs années et sans lesquels la confiance ne pourra vraiment revenir.

233 Conduire le développement de CADIFLOR en maîtrisant la croissance

Malgré une apparente bonne santé, Cadiflor est une construction récente et encore fragile, et la croissance n'a pu s'opérer qu'à l'aide de l'Association notamment au plan de la trésorerie. Elle est encore trop dépendante, d'autre part, de deux clients publics – la Communauté Urbaine de Lille (CUDL) et le conseil général du Nord, - qui pourraient, si les prochains appels d'offre ne pouvaient être emportés par Cadiflor mettre l'Atelier Protégé en grande difficulté.

La mission confiée pour Cadiflor consistera donc notamment à :

- Maîtriser la croissance de l'Atelier protégé en stabilisant ses effectifs, en améliorant ses performances financières et économiques et en diversifiant sa clientèle.
- Etablir des relations avec le CAT en harmonisant la vie des deux établissements à l'occasion du recentrage d'un pôle vert horticole sur le site du Recueil.

234 Piloter le projet de création du CAT bis en liaison avec le site actuel

Au moment où cette mission m'a été confiée, l'Association venait donc de déposer un dossier à l'agrément du CROSS, agréé depuis, prévoyant la construction de nouveaux ateliers et la création de vingt places supplémentaires.

Le Conseil et la Direction Générale l'avaient définie de la façon suivante :

- Définir et préparer l'organisation future dans les deux sites, qui, dans la philosophie restent les deux parties géographiquement séparées d'un même établissement
- Gérer la phase de construction, qui devrait se dérouler de septembre 2000 à avril/mai 2001.
- Préparer et réaliser le transfert des personnes handicapées et de leur encadrement dans le respect des itinéraires individuels, en profitant de l'occasion pour associer l'ensemble des établissements protégés à un projet qui doit être l'affaire de tous, au sein de l'Association.

Conclusion de la première partie

La réussite de cette mission est importante, on le comprend.

Pour le Recueil, un échec serait mal vécu.

A Cadiflor, des mesures de restructuration en cas de crise ne pourraient être admises par les parents et hypothéqueraient peut-être d'autres projets de création d'atelier protégé.

Si la marche d'ensemble du travail protégé de l'Association ne pouvait être améliorée, l'Association pourrait connaître une situation financière et éthique difficile. Ses conséquences n'épargneraient aucune des dimensions du mouvement associatif de prise en charge de la personne handicapée par les parents.

Un rétablissement contribuerait au contraire restaurer confiance et espoir en fournissant au mouvement des moyens et des ressources nouveaux.

C'est conscient de ma responsabilité, mais aussi confiant dans la volonté et le soutien des dirigeants, et dans la compétence et la solidarité de mes collègues, que j'ai entrepris la mission.

J'en exposerai maintenant les principaux éléments, en précisant que la mise en œuvre et les réalisations peuvent parfois apparaître, au moins pour les premières mesures, concomitantes avec l'analyse et le plan d'action. C'est qu'il fallait parfois, compte tenu de l'urgence de la situation, agir sans tarder et saisir des opportunités de calendrier.

Deuxième partie : Un plan pour la relance et sa mise en œuvre

Introduction

Nommé à compter du 1er décembre à la Direction du Recueil et de Cadiflor, j'ai eu l'opportunité de consacrer, avec l'autorisation du Conseil et de la Direction Générale, une grande partie du mois de novembre à la découverte de l'Association et de ces deux établissements.

Le chapitre intitulé « *Un plan d'action pour la relance* » est le reflet des premières réflexions et décisions. Complétées par une poursuite de l'analyse de l'état des lieux, encore bien incomplète en novembre, et par certaines mises en œuvre immédiates, elles ont permis de réunir les conditions préalables à une action en profondeur. Dans le chapitre suivant, après qu'un point précis ait permis de montrer comment, au terme de la première moitié de l'année 2000, les objectifs immédiats, - restauration de la confiance et des équilibres financiers, mise en place des synergies et premiers partenariats nécessaires – étaient atteints ou en passe de l'être, l'accent sera mis sur les conditions à instaurer pour que la deuxième partie du plan, destiné à garantir dans le plus long terme la pérennité de ces premiers acquis, puisse se réaliser.

Chapitre 1 Un plan d'action pour la relance et le début de sa mise en œuvre

L'épanouissement par le travail des personnes handicapées accueillies au Recueil et un itinéraire personnalisé vers une plus grande autonomie voire l'insertion lorsqu'elle est envisageable, sont posés comme finalité de l'action. Pour envisager de l'atteindre, il convient bien entendu que de bonnes conditions de travail soient d'abord restaurées pour les travailleurs comme pour les salariés. Il faut aussi que la pertinence de la mission de l'établissement soit garantie par un retour d'activités adaptées à leurs handicaps et l'équilibre financier.

Confiance, organisation, relance commerciale et anticipation seront donc les axes de mon plan d'action, dans une cohérence permanente avec les autres établissements associatifs.

11 Restaurer la confiance

Les travailleurs handicapés du CAT sont désemparés. Ils ont perdu leurs repères et l'inquiétude qu'ils ressentent chez ceux qui les accompagnent, sur le lieu de travail comme dans leurs familles, les déstabilisent. La montée significative du taux d'absentéisme depuis plusieurs années et les aménagements nombreux de temps de travail organisés à l'intention des plus fragiles en sont des manifestations. Beaucoup de stages sont demandés par ceux qui peuvent et osent l'exprimer vers d'autres CAT et certains travailleurs déclarent ne plus vouloir venir au Recueil.

Les familles, après avoir critiqué, de plus en plus ouvertement, la gestion de la marche du CAT, jusqu'à obtenir le départ de son Directeur, sont restées en retrait, dans l'attente de la suite. Les plus actifs ont lancé, en octobre, une feuille de liaison, FIL, pour tenter de réunir les bonnes volontés et informer sur les événements marquants, pour préparer sans doute également des relations avec la nouvelle Direction.

Le personnel a espéré après le départ du Directeur précédent. Souffrant de n'avoir été ni reconnu ni compris, perdant au fil des ans des collaborateurs de bon niveau parti sous d'autres cieux, n'ayant eu depuis deux ou trois ans aucune visibilité sur le projet d'établissement, il avait réagi de différentes manières :

- soit en se repliant solidairement de façon corporatiste, pour se protéger, comme au service horticole, (qui, selon certains finissait par former « *un état dans l'état* »)
- soit en vivant, de façon individuelle, un service professionnel minimum, et en consacrant le plus fort de son talent à l'extérieur de l'établissement
- soit en adhérant, tant bien que mal, par esprit légitimiste, par souci de protéger les travailleurs ou par opportunisme, à la politique de l'établissement pour autant qu'il la comprenne et au risque ou de se couper du reste du personnel ou pour le moins de se trouver parfois en porte à faux
- soit encore en se réfugiant, consciemment ou non, dans l'absentéisme ou d'autres formes de « fuites » parmi lesquelles pouvaient figurer certaines formations ou certains engagements associatifs de circonstance.

« *Deux jours perdus sur trois pourraient être économisés si nos établissements s'attachaient à réduire les dysfonctionnements sociaux qui les pénalisent* », affirme P. Jadillier*.

Après le départ du Directeur, la vacance de Direction, loin d'unir les acteurs salariés exacerba leurs distances et leurs incompréhensions, ou laissa libre-court à la naissance ou au développement de conflits, jusque là plus ou moins contenus. La prise de pouvoir de certains, le refus de prendre des responsabilités d'autres contribuèrent à accélérer un processus de démission collective surtout généré par l'absence d'un projet et la perte de confiance, non compensé par le retard que semblait prendre l'Association à pourvoir au remplacement du Directeur.

Quant à ceux des *clients* et des *autres partenaires extérieurs* qui étaient échaudés par la multiplication de mauvaises prestations du CAT (retards, oublis, qualité insuffisante, non-respect d'engagements, absence d'interlocuteurs ou de référents) ils avaient deux formes principales de réactions, la rupture pure et simple de toute relations commerciales ou le durcissement des conditions, notamment sur les prix, maintenus au plus bas. Rétablir la confiance pour chacun et à tous les niveaux était donc lors de ma prise de fonction la priorité de l'action. Elle le demeure au moment où sont écrites ces lignes.

111 Rétablir le dialogue social

L'ordre chronologique suggéré par l'Association dans la mission qu'elle m'assignait ne donnait pas la première place à l'action au sein du Recueil et notamment au rétablissement du dialogue et de la confiance. C'est qu'elle inscrivait cette action dans une stratégie d'ensemble qui faisait de l'harmonie de l'action avec les autres établissements de travail protégé de l'Association une condition de la réussite à terme. Il m'a semblé néanmoins souhaitable pour le meilleur déroulement de cette présentation d'évoquer d'abord la façon dont j'ai été amené à entamer ce processus sans tarder au sein de l'établissement, compte tenu de la crise spécifique profonde qui le minait et de l'attente de ses acteurs.

1111 Des élections de représentants du personnel

Dès le mois de novembre, et sous l'impulsion du Directeur Général, les salariés avaient souhaité réorganiser des élections de délégués du personnel pour remplacer ceux qui un an plus tôt avaient remis leur mandat pour protester face à l' « absence de dialogue social ».

Avec une participation forte, celles-ci ont eu lieu courant décembre et le premier Comité d'Etablissement (CE) a pu se tenir dès le début du mois de janvier, entérinant notamment un plan de formation élaboré un mois plus tôt. Un calendrier mensuel des réunions a été arrêté pour l'année prévoyant pour chacune un sujet principal de principe à compléter au fil des rencontres par les sujets d'actualité. (avec notamment le budget, l'organigramme et l'évolution des recrutements dans le cadre des trente-cinq heures, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation des ateliers, le soutien, le plan de formation 2001, le projet de Marcq-en-Baroeul, l'évolution des activités et le suivi des résultats d'exploitation)

La rapidité de la mise en place de cette instance et de son mode de fonctionnement, le respect scrupuleux du programme ainsi arrêté en commun et de la parole donnée ont rapidement instauré un dialogue constructif avec les délégués du personnel et les deux délégués syndicaux de l'établissement, dialogue très précieux à l'approche de réorganisations foncières.

Cette confiance retrouvée entre Direction et instances représentatives du personnel a même permis le licenciement, sans heurt, d'un moniteur horticole qui faisait l'objet depuis plusieurs mois d'une procédure disciplinaire bien mal engagée en raison de la vacance de Direction. Une transaction assortie d'un accompagnement au reclassement de l'intéressé a pu être menée en liaison avec les délégués et le moniteur.

1112 L'opportunité des négociations sur les 35 heures

L'existence d'un accord associatif sur la réduction du temps de travail et la nécessité de la mettre en œuvre au sein du Recueil aurait pu constituer une difficulté et une source de tension.

Elle pouvait au contraire être une réelle opportunité. Il fallait, en effet, pour la mettre en œuvre, non seulement engager un dialogue très ouvert avec le personnel et ses représentants, mais aussi procéder, en commun à une revisite foncière de l'organisation du travail, des postes de chacun, ainsi que des liaisons hiérarchiques et fonctionnelles entre eux. Il s'agissait de fait d'une refonte générale de l'organigramme, favorisée par de nombreux facteurs positifs :

- L'accord lui-même, tout d'abord. Souple et intelligent, il donnait un cadre général permettant une adaptation très spécifique dans chaque établissement. Adopté en toute concertation par les parties au niveau de l'Association, il avait fait l'objet d'un des premiers agréments officiels dans la région Nord-Pas-de-Calais. Ce succès poussait les parties à conclure de façon positive dans chaque établissement. Officialisant, par ailleurs, les fameux « congés supplémentaires trimestriel », il donnait évidemment un cadre social très favorable à la négociation.
- Les moyens supplémentaires en personnel d'autre part. Outre les postes non pourvus durant le deuxième semestre de 1999 à la suite de mutations ou de départs en retraite ou en ARPE, les deux postes supplémentaires salariés ETP, issus de l'accord RTT, ouvraient de bonnes

opportunités de recrutement. Il conviendra d'y ajouter le poste libéré par le licenciement et ceux conséquents des accords avec le CAT de Wattrelos sur le pôle vert et Pennel que nous évoquerons plus tard. Un apport aussi substantiel de collaborations nouvelles est dans de telles circonstances un atout précieux.

- La volonté des futurs représentants du personnel (cette négociation coïncidait dans le temps à l'organisation des élections) de justifier l'action sociale dans l'établissement.
- L'espoir pour le personnel de retrouver une place adaptée dans la nouvelle organisation et un sens à sa mission.

1113 Des entretiens individuels avec les salariés

Il était essentiel de consacrer du temps dans cette période initiale aux entretiens individuels avec le personnel. Plongé depuis longtemps dans le doute, il attendait ce contact, non pour retrouver comme par miracle cette confiance, mais à tout le moins pour pouvoir s'exprimer.

Ces entretiens qui laissaient la plus grande part possible à cette expression étaient articulés en trois parties principales :

- une présentation personnelle décrivant notamment leur fonction actuelle, la façon dont il l'assurait et la personnalité et les compétences des travailleurs qu'il accompagnait quand c'était le cas
- le projet personnel de chacun, avec la place qu'il souhaitait occuper dans le nouvel organigramme et l'évolution de carrière et les formations qu'il envisageait
- Une critique constructive des atouts et des dysfonctionnements actuels du Recueil en n'écartant pas la part qu'il y prenait et des propositions concrètes.

Cette consultation coïncidant avec la négociation globale sur les 35 heures et la refonte de l'organigramme, il était parfois possible d'apporter des réponses assez rapides aux vœux exprimés, soit en les prenant en compte, soit en justifiant leur prise en compte ultérieure ou leur non prise en compte. La franchise et la précision des réponses était un élément de la remise en confiance et je me suis efforcé depuis ce moment de revoir ensuite ceux qui n'avaient pu en obtenir de suite, afin de maintenir le climat de concertation et de reconnaissance. Les réponses pouvaient en effet se faire sur la refonte immédiate de l'organigramme, sur une évolution ultérieure fonction de l'évolution des activités dans le courant de l'année 2000, ou sur la mise en place de la réorganisation définitive résultant de la mise en œuvre du projet de Marcq-en-Baroeul.

Des salariés sont revenus spontanément après ces entretiens, parfois tout récemment, pour compléter ou modifier leurs souhaits, mis en confiance par la transparence nouvelle qu'ils constataient ou inspirés par l'évolution de la marche de l'établissement. D'autres, bien entendu, n'ont pas encore fait cette démarche et ne la feront peut-être jamais.

1114 Associer les salariés à la réorganisation et au projet de Marcq

Dès les premiers échanges avec le personnel, la question du projet de Marcq-en-Baroeul est évidemment venue se poser. Qu'en était-il exactement, qu'est-ce que ce projet changerait pour eux,

pour les travailleurs, où en étaient les démarches, quels étaient les projets quant à l'avenir du site du Recueil,... ? A ce stade des échanges, il n'était pas aisé de répondre, puisque ce dossier venait d'être déposé au CROSS et qu'une position de cette instance ne serait rendue que 6 mois plus tard. Néanmoins et en accord avec les instances dirigeantes de l'Association, toutes les informations disponibles sur ce projet ont fait l'objet d'une communication dès ce moment.

J'ai insisté sur le fait que ce projet, s'il était agréé serait l'affaire de tous, salariés, travailleurs et familles et que le personnel y serait intimement associé et rappelé les grands principes connus à ce moment, à savoir :

- Le mauvais état et l'inadaptation des locaux du Recueil – vieillissement prématuré de certaines parties des locaux, sanitaires en mauvais état, manque de vestiaires et locaux de soutien très insuffisant, problèmes de chauffage et de ventilation, fuites nombreuses, saleté générale et détérioration, - ont amené l'Association à évaluer le coût d'une intervention de nature à y apporter des réponses satisfaisantes
- Devant le montant prohibitif des travaux à envisager, - environ 6.5 millions de francs – pour une restauration qui ne réglerait pas tous les problèmes, l'Association a décidé de se porter acquéreur d'un terrain à Marcq-en-Baroeul, à 10 minutes du Recueil, dans une zone urbaine très accessible du point de vue des transports.
- La construction de nouveaux locaux à cet endroit représentant une dépense estimée à 10.5 millions de francs elle a décidé de déposer un projet auprès de l'organisme de tutelle articulé sur les principes suivants
 - Cette construction remplacerait les travaux à effectuer au Recueil, certains de ceux-ci seulement pouvant être réalisés plus tard.
 - La nouvelle entité ne serait qu'une délocalisation partielle du Recueil, les deux établissements fonctionnant sur une dotation et une Direction unique, et à structure équivalente pour la même charge.
 - Le financement de l'investissement serait assuré par l'Association et amorti par le financement de l'accueil de 20 travailleurs handicapés supplémentaires, soit par un budget annuel complémentaire de 1.2 millions de francs.
 - 73 travailleurs continueraient d'être pris en charge sur le site du Recueil autour des activités horticoles principalement, les 110 autres étant accueillis à Marcq-en-Baroeul avec des activités d'ateliers proprement dites.

C'est ce projet, une fois agréé par le CROSS, qui sous-tend l'organisation future du CAT et qui fera l'objet d'un travail collectif en commissions, dans la seconde partie de l'année.

1115 Les informer : Les assemblées générales et par ateliers

Enfin, par l'organisation nouvelle des plannings des 35 heures, des plages de réunions générales du personnel en présence de la Direction ont été prévues une fois par trimestre et des plages de réunions par activités (horticole et ateliers) une fois par mois pour assurer une communication institutionnelle. Les premières sont consacrées à la marche et aux grandes orientations du CAT, aux activités et projets associatifs et aux thèmes d'intérêt commun. Les autres concerneront par secteur d'activité les questions

qui leur sont spécifiques (organisation, planning, investissements, soutien, équipes etc).

112 Réactiver les organes de liaisons avec les parents

Rompues après la démission de l'ancien Administrateur délégué et celle du Directeur en juillet 1999, les relations institutionnelles avec les parents devaient à tout prix reprendre. Dès les premiers jours de décembre des contacts avec d'anciens membres du Comité de liaison, instance locale d'échange entre parents et professionnels, avaient pu être établis. Et très rapidement le principe de la restauration de relations régulières s'est mis en place.

1121 L'administrateur délégué

Dès l'arrivée des nouveaux Directeurs, le Conseil d'Administration s'est efforcé de réaffecter dans les CAT qui n'étaient plus « pourvus » la mission d'Administrateur délégué. Ce représentant du Conseil d'Administration est chargé de suivre aux côtés de chaque Directeur la bonne marche de l'établissement et aussi de représenter la voix des travailleurs handicapés. Monsieur Jean J., Vice-Président du Conseil, a accepté cette charge dès le courant décembre et a veillé à réunir sans tarder le Comité de Liaison.

En cette période particulièrement délicate pour le travail protégé associatif, il a reçu, avec ses collègues nommées auprès des autres CAT, mission de contrôler la mise en œuvre des mesures de relance des activités, le rééquilibrage financier, et la réalité de la politique commune des CAT. Un comité « inter-CAT » précédant chaque bureau du Conseil se réunit dès janvier pour assurer cette mission en présence des Directeurs de CAT. Ces derniers sont invités au cours de ces rencontres à y présenter et y commenter notamment un tableau de bord commun aux quatre CAT sur lequel nous reviendrons plus tard.

Monsieur J. prend d'entrée son rôle très au sérieux et il sera jusqu'à ce jour, par sa présence, son autorité et sa connaissance du milieu associatif un lien efficace et précieux entre le Conseil, les parents et la Direction. C'est lui qui notamment viendra expliquer et justifier, courant janvier, une décision du Conseil d'Administration auprès des familles et des travailleurs handicapés : la réduction temporaire de 2% sur les salaires des travailleurs versés par les CAT, pour ceux qui dépassent 5% du SMIC. Même si à terme, par le jeu des compensations de l'AAH, les travailleurs retrouveraient plus ou moins leurs revenus, cette décision, qui marque la volonté des Administrateurs d'accélérer le rétablissement des comptes des CAT pour ne pas compromettre, par la disparition des réserves associatives, les nombreux projets de réponses aux listes d'attente, provoque des réactions négatives, en effet. Certaines viennent de parents ou de personnes handicapées peu fortunées pour lesquels une diminution de salaire, de l'ordre en moyenne de 100 francs déstabilise des budgets déjà restreints. D'autres sont des réactions de principe : accepterait-on dans le contexte social du monde du travail une telle décision sans réagir vigoureusement ? Même si tous les cas particuliers font l'objet d'aménagements et d'aides exceptionnelles, et même si cette mesure garde un caractère temporaire, le débat fut vif au sein de l'Association. Il était à tout le moins important qu'un interlocuteur puisse apporter la réflexion du Conseil, qui d'ailleurs n'était pas unanime, sur ce sujet.

1122 Le Comité de liaison et l'Assemblée de parents

Les parents représentants du CAT furent particulièrement réactifs à cette décision. Dans le contexte du Recueil, il était essentiel de réanimer l'instance régulière d'échange et de concertation que constituait par le passé le Comité de Liaison. Ce Comité, fort de 7 parents à la personnalité affirmée, déclara vouloir faire table rase des épisodes précédents pour construire une relation nouvelle la plus ouverte possible.

Un programme de rencontres fut mis en place, à raison d'une réunion toutes les six semaines environ. Chaque réunion serait constituée de deux parties, la première consacrée au fonctionnement de l'établissement, en présence de professionnels de l'établissement, invités à présenter leurs activités et à répondre aux questions des parents, la seconde d'ordre plus général concernant les grandes options de l'établissement et des questions diverses. Trois thèmes furent en priorité : la situation financière de l'établissement et les grandes lignes du plan de relance, en présence du comptable du Recueil, (c'est notamment au cours de cette réunion qu'eut lieu la mise au point sur la réduction de salaires), le programme du soutien auprès des travailleurs, en présence de l'équipe éducative, et le projet de constitution du pôle vert, recentrant au Recueil toutes les activités « espaces verts » de l'Association, en présence du responsable horticole. Une quatrième séance fut ensuite consacrée, en présence de l'Administration et de la cuisine à la préparation de la fête du Recueil en mai. D'autres réunions relatives au projet de Marcq et à la réorganisation des ateliers auront lieu à la rentrée de septembre. Un point général sur la situation commerciale et financière du Recueil sera programmé pour la fin de l'année. Une communication sur le suivi des activités et sur les tableaux de bord de l'établissement est, en outre, faite à chaque réunion.

Respecté à la lettre, ce programme a, peu à peu, rétabli un climat de confiance et il est devenu possible d'associer des parents à certains travaux, comme nous le verrons ensuite.

1123 Portes ouvertes et fêtes

La personne handicapée aime la fête, comme chacun d'entre nous, mais plus encore sans doute. Après des temps parfois difficiles un programme de réjouissances de nature à nous retrouver, hors du simple cadre du travail, dans la joie et la décontraction, s'imposait.

Après les fêtes de Noël, organisées par l'Association, dont la culture festive est une tradition bien ancrée, les travailleurs du Recueil ont d'abord pu assister gratuitement avec des parents à un spectacle au Palais des Sports à Paris. Puis les occasions de fêter les départs, les arrivées ou les événements marquant la vie du CAT furent systématiquement exploitées. Avec les parents du Comité des Fêtes, nous nous sommes attachés à ce que la fête traditionnelle du Recueil, en mai, soit un succès, marqué par une visite des ateliers rénovés, rafraîchis et réorganisés. Chacun pouvait y découvrir le cadre des activités des travailleurs, trombinoscopes et explications permettant aux moniteurs de retrouver des relations « normalisées » avec ceux des parents qui restaient encore sur leurs réserves.

Après les bons résultats enregistrés au cours de la première partie de l'année, une journée de détente a enfin été accordée, sur le temps de travail, aux travailleurs, avec leurs moniteurs et référents du soutien. Il fallait manifester la reconnaissance du chemin déjà accompli et favoriser des relations

différentes, en dehors du seul cadre de travail. Cette initiative appréciée renouait, selon le Comité de liaison, de façon symbolique, avec une tradition abandonnée depuis quelques années. « La page est tournée. Une nouvelle peut commencer, en écrivant de notre mieux et sans faire de taches », comme s'est plu à déclarer, récemment un parent.

1124 Communiquer : La lettre du Recueil, Marcq-info

J'ai adressé aux familles en arrivant une lettre de vœux et de présentation. J'y indiquais dans quel esprit je proposais de travailler à leurs côtés et invitais chacun à prendre contact avec moi pour faire connaissance. J'y donnais également quelques informations sur la marche de l'établissement. Cette lettre a eu, selon les représentants de parents, un impact positif et il fut décidé d'y donner une suite.

C'est d'abord dans le bulletin bimestriel du Comité de Liaison, « *FIL* », que je fus invité par sa Présidente à exprimer, en un paragraphe, « *le mot du Directeur* ». Puis, à l'invitation des dirigeants de l'Association fut lancé un courrier bimestriel également, « *La Lettre du Recueil* », qui paraît, alternativement avec « *FIL* ». En accord avec les rédacteurs de ce dernier, il garde une tournure informative technique, traitant de la vie au Recueil, de ses activités et de ses résultats, tandis que « *FIL* » traite des rendez-vous et préoccupations des parents et des travailleurs, gardant sa vocation de bulletin de liaison. Les travailleurs et familles ont de ce fait une information mensuelle. D'autre part, après que le projet de Marcq-en-Baroeul sera devenu réalité, une réflexion sera menée pour assurer une information précise et régulière sur l'avancée du projet auprès de tous. C'est le service soutien qui assurera ce travail avec une équipe de travailleurs, sous forme d'un bulletin court mais à fréquence rapprochée (la semaine ou la quinzaine). L'Association édite par ailleurs un trimestriel, « *Sillage* » et une feuille mensuelle, « *Repères* » auxquels chaque établissement peut contribuer.

La confiance passe par la connaissance et la compréhension de ce que fait l'autre. La qualité de la communication est donc fondamentale pour sa restauration lorsqu'elle a été ébranlée.

113 Renforcer le soutien des travailleurs et leur permettre l'expression

Les plus fragiles et les plus faibles souffrent toujours plus dans les situations de tension. La crise du Recueil a bien sûr affecté les travailleurs handicapés plus que tous autres. Leur sensibilité exacerbée, leur attachement à un moniteur, un éducateur, leur besoin de repères et de stabilité les rendent particulièrement sensibles. Les ruptures, la nervosité, les charges trop lourdes de travail ou au contraire l'absence d'activité, les conflits entre personnes accompagnantes, les changements brutaux d'équipes ou de moniteurs, toutes situations de plus en plus fréquentes au Recueil depuis quelques temps et notamment jusqu'aux vacances 1999 ont eu sur certaines personnes handicapées une influence catastrophique. L'augmentation régulière du taux d'absentéisme, les demandes croissantes de travail à temps partiel ou de stage dans d'autres CAT ou à l'extérieur, les crises de comportement, l'agressivité ou l'apathie, les refus de travail étaient les seules réponses possibles pour eux. Dans un environnement où le soutien était souvent détourné vers la production pour tenter de réduire les déficits d'exploitation ou pallier l'absence de professionnels, le droit d'expression, déjà refusé au personnel et aux parents était d'autant plus inexistant pour le travailleur, même pour celui qui aurait eu la faculté de l'exercer sans accompagnement.

Les équipes éducatives ont perdu le sens de leur mission dans ce contexte. Découragées par certains moniteurs qui leur reprochent de ne pas être proches de leurs difficultés quotidiennes, elles se sentent impuissantes à accompagner comme il le faudrait les travailleurs fragilisés. Elles ont le sentiment de ne travailler que dans l'urgence ou à contre emploi.

Questionnant le Directeur Général de l'Association venu soutenir les équipes durant la vacance de Direction sur les priorités du soutien, la responsable éducative s'est vu répondre : « *Il faut du soutien pour tous toujours* ». C'est ce « slogan » apparemment incantatoire et inaccessible que nous avons décidé de mettre en œuvre ensemble.

1131 Du soutien individualisé pour tous et toujours

Restaurer le sens et l'efficacité de l'action de soutien dans l'établissement nécessitait de réaffirmer quelques grands principes, auprès de tous les acteurs :

- La vocation des CAT rappelée par la circulaire du 8 décembre 1978 est claire : « *le CAT est simultanément une structure de mise au travail – il se rapproche à cet égard d'une entreprise – et une structure médico-sociale dispensant les soutiens requis par l'intéressé et qui conditionnent pour lui toute activité professionnelle. Cette dualité constitue le fondement même des centres d'aide par le travail, aucun des deux aspects ne saurait disparaître sans que la vocation de l'établissement soit gravement altérée.* »
- Le corollaire de cette injonction du législateur est que cette dualité d'action constitue une règle valable pour chaque personne handicapée et qu'elle doit être permanente. Il faut donc du travail pour tous toujours, et « *du soutien pour tous toujours* » dans le même temps. Ainsi, de même que l'on ne peut tolérer de ne faire travailler que certains travailleurs et accepter que d'autres ne fassent rien (ce qui existait à mon arrivée, nous en parlerons plus loin), le soutien ne doit pas être mis en place simplement pour certains, alors que d'autres pourraient s'en passer, et ses interventions doivent s'inscrire dans la permanence, tout comme le travail, et non par intermittence.
- La visibilité du travail des équipes éducatives est à mettre en évidence, aux yeux de tous les autres acteurs pour que l'action soit crédible, acceptée et reconnue. L'idéal serait que la prise en charge par les équipes éducatives corresponde à un effectif quotidien d'une quinzaine de travailleurs, selon un programme connu des ateliers et individualisé pour la personne. (que les actions soient directes ou sous-traitées)

Les équipes de soutien ont donc travaillé un planning et un ensemble d'actions respectant ces principes. Une participation active des moniteurs devait permettre de coordonner au mieux ces programmes avec la production.

1132 Du soutien de premier et de deuxième type conjointement

Il fallait aussi clarifier le débat sur le type d'interventions constituant ce programme. Rappelons que les textes précisent que les soutiens sont classés en deux catégories :

- « *Les soutiens de 1^{er} type* », qui suivent de très près la mise au travail en dispensant au travailleur une formation au type de travail, précédé de préparations, d'éducation gestuelle.

Certains de ces soutiens sont dispensés au poste de travail, assurés par les équipes éducatives ou pour certains directement par les moniteurs. D'autres sont réalisés hors du poste de travail par des éducateurs ou des intervenants extérieurs.

(apprentissage de la pesée, de la découpe ou du pliage, par exemple)

- « *Les soutiens de 2^{ème} type* » dispensés au moyen d'activités extra-professionnelles favorisant une initiation à la vie quotidienne, à l'ouverture vers l'extérieur et à la prise d'autonomie (cuisine domestique, transport, expression, sport, par exemple)

Les événements vécus jusque là avaient provoqué de nombreuses discussions, voire des conflits entre la Direction associée à certains moniteurs et les équipes éducatives. Considérant qu'en ces temps difficiles, il fallait « faire utile », les premiers privilégiaient les soutiens du premier type. Les éducateurs considéraient de leur côté qu'ils ne remplissaient pas leur mission s'ils ne maintenaient pas du soutien de deuxième type, individualisé à partir des conclusions des synthèses et de l'analyse des comportements. (Rappelons que la prise en charge des travailleurs au CAT du Recueil est de 42 heures, 34 consacrées à la production, 4 au soutien et 4 aux repas pris sur place et accompagnés pour certains travailleurs moins autonomes). L'organisme associatif de formation pour les travailleurs, l'Agap, a de son côté, depuis plusieurs années, exclu de ses programmes les formations de premier type, considérant qu'elles sont du ressort des équipes éducatives et des moniteurs sur place.

Outre ces deux types d'actions programmées, les équipes doivent assurer une troisième forme d'intervention d'urgence, en cas de difficulté de comportement d'un travailleur.

Et il faut enfin regretter qu'aucun programme de formation professionnelle pure, consacrée à l'apprentissage d'un métier ou au perfectionnement de connaissances ou de savoir-faire dans une spécialité ne soit prévu par l'établissement. Comme le souligne Alain BLANC, « *l'absence de formation contribue à maintenir les travailleurs handicapés dans une situation de dépendance et de désapprentissage* ² ». Si la poursuite de l'objectif d'insérer les travailleurs des CAT soit en atelier protégé, soit en milieu ordinaire est une volonté associative, il convient de développer et de financer un programme en ce sens.

Tenant compte de ces réflexions, les équipes éducatives ont été invitées à ne privilégier aucun des deux soutiens pour une autre raison que l'accompagnement individuel de chaque travailleur, à s'organiser pour assurer les interventions d'urgence, et à proposer un programme de formations professionnelles pour 2001. La réorganisation du soutien et sa mise en cohérence avec la mission de production reste, au moment où sont écrites ces lignes, une priorité et les objectifs fixés encore loin d'être atteints.

1133 Des groupes d'expression pour les travailleurs handicapés

La loi de 1975 avait prévu que les travailleurs et les familles puissent intervenir, dans les établissements, pour être informés et s'exprimer, par le biais de Conseils d'établissement. Complétés et précisés par un décret de décembre 1991, ce dispositif se met en place depuis cette date, et progressivement, en général à la demande de parents.

² Op. cit.

Les parents des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing n'ont pas demandé la mise en place de tels conseils, considérant que leur représentation était organisée au sein de l'Association de façon bien plus large, ce qui est vrai. La conséquence, néanmoins, est que les travailleurs ne disposent pas dans l'établissement de lieu d'expression auprès de la Direction.

Les événements vécus au Recueil, les projets de réorganisation en cours, le projet de Marcq-en-Baroeul sont autant d'événements qui suscitent questionnements, besoins de renseignements, réactions positives et négatives. La récente baisse des salaires a d'ailleurs provoqué au sein du Recueil des demandes d'explications parfois assez brutales, soit auprès des moniteurs ou éducateurs, soit directement à la Direction. Passant tous les matins dire bonjour à chacun, j'ai pu constater combien les questions devenaient précises et nombreuses sur certains sujets. En accord avec les dirigeants associatifs, j'ai donc demandé au soutien de réfléchir, en coordination avec les autres CAT au moyen d'organiser un cadre d'expression et une préparation adaptée pour que la plupart des travailleurs puissent avoir un accès à l'expression.

Un projet m'a été remis mais j'ai considéré que les délais qu'il prévoyait avant une première rencontre étaient trop longs, compte tenu des circonstances. Sans annuler cette démarche, prometteuse par ailleurs si elle aboutit, j'ai proposé que tous les travailleurs puissent rencontrer, sans tarder les représentants de la Direction et de l'Association. Par petits groupes, de quinze à vingt, suivant les ateliers, en présence des moniteurs et des référents éducateurs, ils ont pu s'exprimer librement, durant une demi-heure à une heure selon les cas, face aux dirigeants. Autour de Monsieur J., dont j'ai expliqué la fonction d'administrateur délégué, la Direction et les cadres de l'établissement ont écouté.

Les thèmes évoqués tournaient plus ou moins autour des sujets suivants :

- La violence dans l'établissement de certains travailleurs et les insultes
- Les 35 heures pour les travailleurs comme pour les moniteurs
- Le transfert à Marcq-en-Baroeul
- La propreté dans l'établissement et notamment aux sanitaires
- La réduction des salaires de janvier
- Le travail et les activités
- Les projets personnels (stages, changements d'équipes...)

Les équipes éducatives elles-mêmes ont été surprises par la diversité et la pertinence de certains sujets qu'elles ont parfois découverts. Les sujets évoqués entraînaient d'autres questions, parfois de la part de personnes qui n'avaient rien dit jusque là. Nous avons convenu, qu'un animateur noterait les noms de ceux qui ne prenaient pas du tout la parole, de façon à essayer après la réunion et en l'absence des « parleurs » de leur permettre l'expression. Leur nombre est finalement resté assez faible (de l'ordre de 3 ou 4 par groupe). L'engagement fut pris de renouveler l'opération dès la rentrée, en attendant que des formules plus élaborées prennent le relais. Nous avons essayé de donner une suite, soit dans l'action (propreté, projets personnels, constitution des équipes,...) soit par la communication aux demandes formulées. Certains et certaines s'expriment plus volontiers depuis auprès des moniteurs ou du soutien.

114 Le Projet d'établissement

Ces approches successives et ces travaux en commun étaient autant de socles à la refonte du projet d'établissement. Sa dernière mouture date de près de 10 ans (fin 1991) et sa réactualisation a été évoquée à plusieurs reprises. Les événements avaient différé cette demande.

Patrick Lefèvre, dans son *Guide de la fonction de Directeur d'établissement social et médico-social*, parle, en évoquant le projet d'établissement, d' « acte symbolique de Direction qui vise à dynamiser l'institution et ses ressources..., moyen d'identification et de renforcement de la culture interne, de rapprochement entre les diverses catégories d'acteurs, qui apporte sa contribution à la solidarité institutionnelle...Le projet est l'expression de la pluralité des acteurs, met l'institution en mouvement et en position d'apprendre, et oblige à des recadrages...Il se trouve que c'est dans les établissements où cohabite une pluralité de professions et de logiques contradictoires (cf. les CAT) que l'on parvient le mieux à la créativité. »*

Il est certain que les enjeux du CAT justifient une réflexion de tous ses acteurs sur le sens et une réappropriation collective de la mission. Le projet d'établissement est au centre de cette démarche. Dès la rentrée de septembre, avec les commissions de travail et de réflexion sur l'organisation nouvelle à mettre en place entre les deux sites du CAT, Villeneuve d'Ascq et Marcq-en-Baroeul, la démarche conduisant vers la reformulation du projet d'établissement constituera la transition entre le présent et le futur, outil de mobilisation et de motivation pour l'avenir de l'établissement.

115 Un accord d'entreprise à Cadiflor

La mission reçue pour Cadiflor était toute autre. Jeune établissement dynamique et en pleine expansion de l'Association, cet atelier protégé a une image forte dans la région. Son chiffre d'affaires en développement constant depuis sa naissance, en 1992, atteint près du double de celui du Recueil. Fort de quelques unités, à ses débuts, son effectif n'a cessé de croître, d'année en année jusqu'à atteindre fin 1999 47 ETP, 12 encadrants et membres du personnel administratif commercial et comptable, et plus de 35 travailleurs handicapés orientés par la COTOREP en atelier protégé. Quelques-uns de ces derniers sont issus des effectifs originels du CAT du Recueil, ainsi que trois encadrants, dont le responsable commercial, véritable cheville ouvrière à l'origine aux côtés du Directeur du CAT de l'époque et du chef comptable, commun aux deux établissements. L'arrivée rapide d'un professionnel de talent qui est aujourd'hui le Directeur adjoint de l'établissement constitua avec ce noyau d'origine l'ossature assurant le succès de l'entreprise.

L'accord de réduction du temps de travail associatif s'est appliqué dès le mois de novembre 1999, deux groupes de personnel assurant alternativement des semaines de 31 heures et de 39 heures de travail avec repos de chaque groupe un vendredi tous les quinze jours. La Convention collective de 1966, qui régit les relations sociales dans les autres établissements associatifs, n'était pas applicable dans les ateliers protégés et aucune autre convention ne convenait aux activités et à la diversité des personnels. Un accord d'entreprise fut signé il y a 3 ans. Il venait à échéance fin 1999.

L'opportunité était forte et à saisir, pour une nouvelle Direction, d'entrer dans un projet avec le personnel et de se réapproprier, avec lui, les valeurs et le sens des activités de cette entreprise si particulière qu'est un atelier protégé, tout en pointant les conditions d'un développement harmonieux et

respectant des équilibres incontournables. Les enjeux de la renégociation de cet accord, en effet, étaient bien différents pour les parties en présence.

Pour les travailleurs handicapés, la principale préoccupation était le besoin de clarifier un système de rémunération, prenant en compte les capacités et les progrès de chacun, jugé comme se réalisant « à la tête du client » par l'intermédiaire du Directeur adjoint et de l'encadrement.

Pour le personnel, et notamment pour les chefs d'équipes, la crainte était que l'accord RTT, mis en œuvre en novembre 1999, ne s'accompagne d'un gel des salaires. Considérant qu'ils n'avaient ni le niveau de salaire, ni les avantages attachés à la Convention de 1966, ils y auraient vu une injustice. Ils souhaitaient poursuivre un « rattrapage des salaires » entamé avec le précédent accord, et aussi faire reconnaître pour certains la prise de responsabilités supplémentaires.

Pour le Directeur adjoint, nommé récemment, la quête était celle du positionnement et de la définition de poste, avec l'espoir de participer au mouvement de salaire.

Pour l'établissement, confronté aux risques de la croissance trop rapide, matérialisée par un fort accroissement de la masse salariale et des investissements ces dernières années, l'enjeu restait la maîtrise absolue de ces postes de charge. Il fallait donc éviter de refroidir l'enthousiasme et le dynamisme d'une équipe jeune et habituée aux performances et au contraire lui donner confiance dans de nouvelles donnes, tout en assurant la pérennité de Cadiflor. Exercice d'autant plus difficile pour un nouveau Directeur que le précédent était unanimement apprécié pour le chemin qu'il avait fait parcourir et son style de management très participatif.

Entamée dès le mois de décembre, la démarche a abouti à la signature officielle de l'accord en avril, avec une rétroactivité au 1^{er} janvier, disposition qui avait été convenue d'entrée pour ne pas compromettre la démarche par un calendrier trop contraignant.

Elle a été menée en cinq étapes successives :

- J'ai tout d'abord travaillé avec le comptable de l'établissement, Frédéric R., comme je l'avais fait pour le CAT, pour lequel il exerce les mêmes responsabilités. Le Directeur Administratif et Financier de l'Association, en place depuis l'origine, a en effet mis en place un système très performant, qui associe décentralisation comptable et contrôle de gestion. Les comptables des établissements sont recrutés et formés par le siège et appliquent ensuite des procédures cohérentes. Ils font partie des effectifs des établissements mais demeurent ainsi en liaison avec le siège, assurant un contrôle de gestion continu qui évite toute dérive. Ce système permet, pour un Directeur qui se fonde dans cette règle du jeu, plusieurs avantages : prendre des initiatives en s'assurant qu'elle seront soutenues par le siège si nécessaire, disposer d'un service juridique, social et financier sans en avoir la charge, disposer en temps réel d'informations sur la marche de l'Association avec les opportunités de synergies existantes. Jouer ainsi le jeu associatif, outre que son principe est contenu dans la délégation définie lors de mon recrutement, n'est en rien une perte de pouvoir : au contraire, les initiatives ou dispositions prises au niveau des établissements par une direction sont ainsi immédiatement comprises et aidées ou perfectionnées par des échanges au plus haut niveau. Le sentiment de solitude et d'isolement que l'on risque de connaître au moment

des décisions importantes peut ainsi être atténué, sans que pour autant l'autonomie ni la responsabilité ne se diluent. Monsieur R. était en outre une personne-ressource précieuse dans la préparation de la stratégie de Cadiflor. Outre ses qualités professionnelles – techniques comptables et de gestion, connaissances des rouages institutionnels et des établissements – et personnelles – sens de l'anticipation, intuition, franchise, efficacité – il était un des pionniers de l'aventure Cadiflor. Son fort attachement à la réussite de l'entreprise lui avait fait prendre un certain recul professionnel, et son sens critique, que certains pouvaient lui reprocher par ailleurs, contrebalançait la crainte que l'on aurait pu nourrir vis-à-vis de l'affectivité ou du sentimentalisme qui aurait pu l'habiter. Nous avons donc analysé la situation de Cadiflor, jeté les bases du budget 2000 et des grandes orientations stratégiques possibles, et déterminé quelles pouvaient être les ouvertures, les contraintes et les limites d'un accord d'entreprise sur les salaires.

- La deuxième étape consista, avec le Directeur adjoint, Philippe N., à arrêter le budget 2000 et la politique de l'établissement, en y intégrant la discussion sur l'accord de salaire. La mise en forme d'un véritable organigramme s'imposait pour y parvenir. En effet, la petite équipe d'origine de Cadiflor avait bien grandi et l'organisation artisanale et amicale des débuts où chacun mettait « la main à la pâte » s'était peu à peu structurée, mais aucune véritable formalisation n'avait été écrite. Après avoir étudié, en liaison avec le responsable d'exploitation, les postes de travail, la réalité des responsabilités et les liaisons hiérarchiques, le petit groupe adopta quelques principes de travail et d'organisation en vue de l'ouverture des négociations :
 - Il ne fallait pas, tout d'abord, sous prétexte de valoriser ou de reconnaître telle ou telle fonction ou responsabilité créer au sein d'une équipe d'encadrement encore légère trop de niveaux hiérarchiques qui auraient alourdi le fonctionnement. Ne pas mettre en place une « Armée du Mexique » à la fois inefficace et non justifiée.
 - Il convenait de scinder la négociation avec les équipes d'encadrement de celle qui concernait les travailleurs handicapés, tout en réunifiant les décisions dans un accord unique. L'équipe est une et constituée de salariés au plan du droit du travail, mais les statuts les préoccupations et les responsabilités sont différents.
 - Si une partie des dispositions à prendre en matière de salaires devaient être fermes et sans conditions pour assurer la crédibilité des négociations, il fallait lier certains avantages à consentir aux équilibres financiers de l'établissement, puisque le recours à tout licenciement était réputé impossible pour des raisons éthiques.
 - L'analyse de la situation économique de l'établissement et des risques qu'elle pouvait impliquer pour sa pérennité devait être présente pendant la négociation. La stabilisation des effectifs pour les années à venir, qui constituait une rupture dans la culture de l'établissement, devait être clairement affirmée et comprise.
- L'ouverture des négociations elle-même constituait la troisième étape. Elle se fit par l'intermédiaire d'une première assemblée générale du personnel, au cours de laquelle ces principes furent réaffirmés, le cadre de la démarche fut arrêté et un large échange eu lieu. Elle

se poursuit par la désignation de négociateurs par le personnel, deux travailleurs handicapés d'une part, les représentants élus du personnel d'autre part, un chef d'équipe enfin.

- La quatrième étape concerna les travailleurs handicapés. La décision fut prise d'inscrire dans l'accord la poursuite de l'évolution des salaires liée à une indexation sur le SMIC et de la mise en chantier d'un travail de fond, devant se réaliser avant la fin de l'année sur l'évaluation des personnels. Trois démarches successives ponctuent ce travail : la mise en place par un petit groupe technique des critères d'évaluation à retenir pour chaque type d'activité (espaces verts, location de plantes et décorations, atelier de mécanique horticole) et pour l'autonomie comportementale (respect des horaires, des consignes, etc). Ces critères sont étalonnés de manière à alimenter quatre niveaux de compétence et de rémunération. (Ce travail est à ce jour terminé) Puis les négociateurs après validation des critères et de l'étalonnage théorique étudieront la répartition des travailleurs dans ces quatre catégories proposée par le groupe technique aidé par les chefs d'équipes. Enfin, chaque travailleur sera reçu au cours d'un entretien en présence d'un délégué, pour se voir signifier son incorporation dans un niveau, les possibilités d'évolution qui sont les siennes et le programme de formation lui permettant cette progression. Un point annuel sur l'évolution de ce dispositif sera ensuite fait.
- La négociation avec le personnel d'encadrement constitua la cinquième étape. Une première réunion laissant une large place au dialogue, permet aux parties d'exposer leurs points de vue. Les salariés firent ressortir trois souhaits principaux :
 - la poursuite d'un réajustement des salaires, et notamment des chefs d'équipe, par rapport aux avantages du CAT voisin, qu'ils connaissent évidemment, pour côtoyer quotidiennement leurs collègues de travail
 - la reconnaissance pour certains d'un travail ou de responsabilités sortant de la définition de leur poste
 - la renégociation des conditions de rémunération de travaux extérieurs nécessitant, notamment le week-end, de passer la nuit sur place.

Pour le premier point, une large et importante discussion eut lieu sur les missions comparées des professionnels dans un atelier protégé et dans un établissement socio-éducatif, notamment à l'égard de la prise en charge des travailleurs handicapés. Il fut admis que les chefs d'équipe s'apparentaient plus à l'ouvrier qualifié, en charge d'une équipe, qu'au moniteur. Il fut admis également que, à l'exception de l'un d'entre eux, aucun des chefs d'équipe et des personnels de Cadiflor ne présentaient les conditions de diplômes et d'ancienneté que prévoyait la convention de 1966 pour justifier les premières propositions de grilles des négociateurs. Peu à peu les parties convinrent qu'une évolution de l'ordre de 8 à 9% permettrait, sur 3 à 5 ans de répondre aux souhaits légitimes des salariés, sans mettre en péril Cadiflor, si une partie importante de cette augmentation était soumise à la condition de l'équilibre financier de l'exercice. C'est sur la base d'une évolution de 1 % ferme assortie d'un supplément de 1.5 à 2 % fonction des résultats que l'accord fut trouvé. La durée fut portée à cinq ans pour permettre le report de ce supplément sur l'exercice suivant en cas de résultat déficitaire.

Sur le second point, la disposition suivante fut rapidement admise : aucune création de nouvel échelon hiérarchique ne fut faite. En contrepartie, chaque niveau actuel de la hiérarchie (direction adjointe, chef de production) pouvait attribuer à un salarié :

- soit une délégation de responsabilité, à titre temporaire ou permanent (encadrement et planification du travail de plus d'une équipe, par exemple, ou d'un autre collaborateur)
- soit une mission temporaire (en relation par exemple avec un gros chantier comme celui de la Communauté urbaine)
- soit un travail particulier, non prévu dans définition de poste mais correspondant à un savoir-faire ou des qualités particulières (élagage d'arbres par exemple).

Ces attributions seraient actées par un avenant au contrat de travail et rémunérées au moyen d'unités de primes selon leur importance, chaque unité évoluant avec la valeur du SMIC.

Concernant le troisième point, il fut décidé que la rémunération s'inspirerait des dispositions d'un récent accord associatif sur les transferts, afin de poursuivre la recherche d'une logique entre cet accord d'entreprise et les dispositions conventionnelles associatives.

Chaque salarié serait ensuite reçu au cours d'un entretien personnel et signerait avec la Direction un avenant à son contrat de travail prévoyant la définition de son poste telle que redéfinie par les accords, ainsi que les délégations éventuellement attribuées pour certains tels que décrites ci-dessus.

C'est sur ces bases, approuvées par les personnels et les instances associatives que fut signé cet accord en avril 2000 avec effet au 1^{er} janvier, et que les entretiens eurent lieu ensuite.

12 Réorganiser les structures de travail du Recueil

Restaurer de bonnes conditions de travail pour des travailleurs handicapés qui auront retrouvé confiance et désir de participer aux activités de l'établissement, cela passe également par une réorganisation des structures favorable à un changement des comportements.

La situation est bien différente dans l'atelier proprement dit et dans la section horticole.

Dans l'atelier, le moral est au plus bas en décembre, car de bons éléments sont partis, les commandes pour janvier sont inexistantes ou presque, la désorganisation est grande et la motivation faible. Beaucoup de salariés sont à contre emploi, les liaisons dépendent des affinités et la discipline est absente. On a accepté dans l'urgence des travaux épuisants et peu rentables. Ainsi, lors de ma première visite en novembre, j'ai trouvé des ateliers complètement encombrés d'énormes quantités de cartons et de présentoirs qui obstruaient complètement les accès et couloirs de communication. Des papiers et des emballages traînaient sur le sol, jouxtant des mégots de cigarettes parfois à peine éteints car il n'était pas interdit de fumer !

Dans les espaces verts au contraire, l'équipe, soudée et repliée sur elle-même, faisait son travail de son côté, pestant contre le manque de moyens face à une demande forte et qu'elle pouvait d'autant moins satisfaire que les départs en formations longues n'étaient pas remplacés. L'équipe avait à cœur néanmoins de garder sa réputation de qualité de travail et l'insatisfaction de la clientèle ne tenait qu'à des refus d'intervention. Elle vivait pourtant dans la crainte d'une possible annexion par les « frères ennemis » de Cadiflor ou par un projet d'une concentration des espaces verts au Recueil qui lui aurait fait perdre son âme.

Il convenait de restaurer confiance et moral en relevant trois défis : redonner à chacun une place et des repères grâce à un organigramme reconstitué, complété et partagé et un programme de formation cohérent, réorganiser les ateliers en retrouvant de la qualité, du sens et de meilleures conditions de travail, et enfin réussir la mission associative de constituer le pôle vert du Recueil dans des conditions humaines et économiques acceptables par tous les acteurs.

121 Un nouvel organigramme, un autre management

Après de longues années où la question du management ne se posait pas car les fruits de la gestion étaient positifs, les salariés du Recueil ont connu depuis quelques années différentes formes successives de management jusqu'à cette situation de crise :

- une gestion participative prometteuse dans son élaboration mais privée parfois d'une phase décisionnelle claire et de contrôles pouvant engendrer des situations laxistes et un déclin des performances
- un management militaire et univoque, sans concertation, avec ordres et contre-ordres aux conséquences démotivantes et anarchiques
- Une quasi-absence de direction achevant de faire perdre repères et confiance et plongeant la structure dans une forme désorganisée et irresponsable d'activité.

Mon intervention, le jour de mon arrivée, devant l'ensemble du personnel et des travailleurs handicapés, a porté essentiellement sur un concept dont j'ai proposé qu'il soit dorénavant au cœur de nos actions et de nos relations, « le respect ». Respecter les personnes et les biens, les fonctions et les engagements, le travail et le client, les horaires et les consignes, les procédures et les plannings, les rendez-vous et les calendriers, cela constituait en effet un projet qui pouvait guider en permanence nos décisions et nos comportements lorsque nous nous interrogerions à leur sujet.

Puis j'ai proposé, tant au cours des premiers entretiens et des premières réunions, qu'avec la mise en œuvre des premières décisions et actions, une méthode de travail simple à laquelle peu à peu toute l'équipe semble adhérer. Beaucoup de changements étant à mettre en œuvre, il était en effet essentiel de partager un mode de fonctionnement où chacun ait sa place puisse apporter ses compétences et ses idées, mais qui demeure efficace et réaliste. Il propose trois phases distinctes aux acteurs :

- Une phase de préparation de la décision
Elle comporte une étape d'analyse qui ne doit rien laisser au hasard et où tout est à « mettre sur la table », car cette phase comporte souvent, si elle est faite sérieusement bien des éléments de solution. Le recours à des expertises extérieures ou internes peut y être précieux. Une autre étape est l'ensemble de propositions et d'hypothèses que l'on peut faire pour enrichir la décision. Elle est l'affaire de tous les acteurs concernés, mais pourquoi pas de tiers apportant un regard extérieur et constructif. C'est une phase de créativité où toutes les propositions, même farfelues en apparence, peuvent avoir leur place. Il convient de se libérer pour la rendre utile des contraintes, préjugés ou autocensures qui en limiterait vite la poursuite. Elle est à distinguer de l'étape suivante du projet qui est déjà un « pré-choix ». Il

consiste à simuler une action pour en déduire la faisabilité, les moyens nécessaires, les coûts, les résultats à atteindre et les conditions de sa mise en œuvre. Cette étape doit encore appartenir à tous les acteurs concernés jusqu'à sa validation éventuelle. Il appartient alors à la Direction de la transformer en programme d'action. Il doit faire apparaître clairement les raisons de ce choix pour l'expliquer et générer l'adhésion la plus large.

- Une phase de mise en œuvre

Elle se matérialise tout d'abord par un programme d'action qui définit les objectifs, les moyens, le rôle des acteurs, les procédures et les relations. C'est une étape d'organisation qui implique la participation active de chacun à son niveau et qui suppose un esprit critique et constructif. Il revient à la Direction la responsabilité de trancher les dilemmes ou de rechercher les moyens nécessaires dont ne disposerait pas en interne la structure, voire de donner les priorités internes d'organisation si de tels moyens existent mais sont utilisés à d'autres tâches jugées secondaires. Elle suppose également la mise en place d'outils de visualisation permettant un suivi efficace et validé par les acteurs (tableaux de bord, évaluations etc). A cette étape succède celle de l'action. Purement opérationnelle, cette phase ne requiert pas à priori l'intervention d'une Direction, si les délégations et les missions ont été clairement définies dans les étapes précédentes ; celle-ci ne devrait théoriquement être sollicitée que pour intervenir en cas d'imprévus.

- Des phases de contrôles et d'analyses de résultats ou d'opérations

Elles sont essentielles pour la bonne marche des opérations et, qu'il y participe ou non, elles représentent pour un Directeur un outil précieux à la décision. C'est en ce sens qu'elles doivent être préalablement prévues puis vécues par les acteurs. Ils peuvent ainsi en attendre à la fois le cadrage de leur action et la reconnaissance des résultats, tout en étant conscients d'être ainsi impliqués dans les prises de décisions.

Je me suis ainsi efforcé de conduire le changement nécessaire dont les principaux constituants sont décrits ci-après.

1211 Une place pour chacun et chacun à sa place

Les entretiens évoqués plus haut et les premiers travaux m'ayant permis de découvrir les compétences et les aspirations de chacun, il fallait reconstruire un organigramme où chacun puisse trouver une place. Anticipant sur des événements, départs ou mutations, recrutements à effectuer ou restructurations envisageables de services, synergies associatives, j'ai pu ménager suffisamment de souplesse pour offrir des choix réels d'évolution de carrière pour certains. Retardant éventuellement certains remplacements en attendant la mise en œuvre de réorganisations (pôle vert en mars, Pennel à la même époque, ARPE, RTT) j'ai essayé de concilier satisfaction des besoins exprimés et économies de postes en compte d'exploitation au profit de postes en dotation globale. Plus que les changements physiques de postes, ce sont les appropriations effectives par les intéressés des définitions de postes qui me paraissaient essentielles. Ce travail est loin d'être terminé car les changements issus notamment du transfert à Marcq-en-Baroeul appelleront nécessairement des démarches nouvelles en ce sens, mais l'habitude est prise et les résultats visibles, notamment dans les ateliers et à l'horticole. La résistance à

des propositions nouvelles devient l'exception et l'accueil à des activités ou à des procédures nouvelles est aujourd'hui plus ouvert.

1212 Remotiver les cadres et donner des repères à l'ensemble du personnel

La priorité en matière de repositionnement était à donner à l'équipe de cadres. Laminée par les événements et les mauvais résultats, leur confiance et leur motivation semblaient être au plus bas. Ils paraissaient étrangement absents. Peu habitués à être consultés, ils étaient empruntés et pour le moins sur la défensive, ce que l'on peut comprendre. Convaincu de l'importance d'être entouré d'une équipe de cadres en confiance et libérant leurs talents et leurs efforts au profit de l'organisation, je me suis efforcé d'avoir avec chacun une relation privilégiée. Emmenant les uns au restaurant, pour un déjeuner en tête-à-tête, passant avec d'autres de longues heures après la production dans leur bureau ou le mien pour des échanges aux thèmes les plus divers, me rendant avec eux à des réunions professionnelles, j'ai pu, peu à peu, les connaître, gagner leur confiance, provoquer leur intérêt pour les projets du Recueil et de Cadiflor, et obtenir leur adhésion. J'ai étendu cette action à ceux des collaborateurs qui, n'ayant pas le statut de cadres, en avait la fonction de fait. L'un de mes soucis était, hormis réveiller leurs talents, qui chez la plupart ne demandaient qu'à s'exprimer, de les faire « retravailler » ensemble. Les prises de positions que les uns et les autres avaient pu avoir lors des événements récents, les analyses divergentes qu'ils avaient pu faire et qu'aucun catalyseur ne pouvait rapprocher, les responsabilités qu'ils pensaient avoir ou qu'ils prêtaient à d'autres dans les mauvaises performances, tous ces facteurs avaient provoqué, sinon des conflits ouverts entre eux, du moins des modes de fonctionnement parallèles, débouchant parfois sur de réelles incompréhensions. Il m'est donc apparu aussi important de repositionner et de revaloriser chacun aux yeux de ses collègues qu'à ses propres yeux.

La démarche a commencé par un échange, parfois écrit, sur la conception que chacun avait de sa fonction et des conditions idéales de l'exercice de ses responsabilités. J'ai, de mon côté, clairement décrit ce que j'attendais d'eux, en m'efforçant de leur déléguer, sans tarder, des missions de nature à démontrer ma détermination à les repositionner aux yeux du reste du personnel, et à illustrer le mode de relations que je souhaitais instaurer entre nous. Je leur ai précisé qu'elles seraient basées sur la confiance, l'exigence de qualité et de vérité et la responsabilité partagée. Je leur ai précisé à ce sujet qu'en dernier ressort ils n'auraient jamais à craindre d'être déjugés en interne ou d'avoir à endosser vis-à-vis de l'externe des responsabilités que ma fonction de Directeur m'amenait à assumer entièrement. Les éventuels recadrages seraient régles entre nous.

J'ai déchargé mon assistante, Brigitte C. de toutes les frappes simples de dactylo, les assurant moi-même pour mes courriers personnels et lui proposant d'être à mes côtés une véritable assistante de direction. Chargée de la communication, externe et interne, de la gestion administrative et de la paie des travailleurs handicapés et du personnel d'accueil renforcé par une employée CES en vue du transfert à Marcq, elle s'est vue confirmer la prise en charge des personnels d'entretien qu'elle gérait officieusement. Je lui ai demandé également d'assurer le secrétariat de toutes les commissions, CE et organes de fonctionnement auxquels je participerai moi-même et de gérer l'ensemble de mon classement personnel.

J'ai chargé Alain T., chef d'atelier, de l'ensemble du projet de Marcq-en-Baroeul. Je lui ai demandé de réfléchir à un projet de réorganisation des ateliers, à mettre en œuvre dès le premier trimestre, pour en augmenter les performances, tant en qualité qu'en résultats. Je lui ai proposé d'assister Frédéric P, moniteur principal pour l'horticulture, dans la conception et la mise en œuvre du pôle vert puis de lui permettre de monter en puissance dans la perspective de l'autonomie de fait qui devrait être la sienne après le transfert des ateliers à Marcq-en-Baroeul. Il fait aussi partie des équipes de réflexion sur les nouveaux métiers. Il est responsable de la production et des relations avec la clientèle en cours de production. Il établit les devis avec le responsable commercial.

J'ai donné à Frédéric P. la responsabilité opérationnelle des services horticoles, sous couvert en un premier temps d'Alain T. Je lui ai proposé de prendre progressivement le challenge de l'autonomie, en s'organisant pour monter en puissance, d'abord avec le projet de pôle vert, puis en développant les activités, en passant de 3 équipes et demie à 6 ou 7 équipes. Nous avons fixé des objectifs de production avec des moyens en investissement importants. Je lui ai demandé de réfléchir et de me faire des propositions sur le fonctionnement du Recueil en 2001. Réservé en un premier temps devant l'ampleur de la tâche et sur sa capacité à l'assumer, il a, bien aidé par Alain T. et Jean Hervé D., délégué syndical et moniteur de 1^{ère} classe, pris beaucoup d'assurance au fil des mois et se révèle être un bon organisateur.

Le rôle et la mission de Pascale R., chef des services de soutien, ont été présentés plus avant. Elle n'a pas pris pour le moment la place qu'elle pourrait assumer, sans doute parce que le rôle, le fonctionnement et les moyens du soutien sont loin d'avoir reçu le traitement qu'ils méritent dans l'établissement. La démission en juin dernier du seul éducateur spécialisé de l'établissement et les missions absorbantes liées au transfert de Marcq-en-Baroeul rendront cette stabilisation improbable d'ici fin 2000, même si la mission est assurée pour l'essentiel.

La position du commercial, Jean Michel J. est sans doute la plus délicate. Ex Directeur-adjoint du Recueil, puis chef d'atelier horticole, puis chef d'atelier, il a été positionné comme commercial au pire moment de l'histoire de l'établissement avec la mission impossible de redresser la situation coûte que coûte. N'ayant pas à proprement parler le profil du poste, il s'est attelé à la tâche avec opiniâtreté et selon ses moyens. Mais sa tendance technico-commerciale est la plus forte et il est encore trop proche de l'atelier. Il remplit, autant que faire se peut, le carnet de commande, en me soumettant les devis pour éviter une sous-tarification. Mais il est clair que des dispositions en matière commerciale sont à prendre à une toute autre échelle. Je lui ai demandé de se rapprocher systématiquement des autres CAT dans ses démarches ce qu'il a fait.

Quant au chef comptable, Frédéric R., je ne l'ai associé à cette démarche que tardivement. La période de vacance de Direction lui avait donné, vu l'organisation comptable décrite plus haut et son tempérament le portant aux initiatives et aux décisions pratiques, un positionnement de fait de « représentant associatif » sinon de décideur. J'ai souhaité par cette parenthèse exempte de relations fortes avec lui dépassionner le débat en le cantonnant, un temps à sa position purement technique de comptable. Il m'a avoué, ultérieurement, en avoir souffert et avoir même envisagé son départ, ce qui aurait été une perte pour l'établissement, retardé et peut-être compromis certaines actions. Mais cette attitude convenait pour atteindre deux objectifs : le repositionnement des autres cadres d'une part, et la

possibilité de l'intégrer à nouveau dans l'équipe de Direction. Il s'est révélé être ensuite le collaborateur précieux et efficace décrit plus haut.

Sa première tâche importante a été la mise en place d'un ensemble de tableaux de bord et d'indicateurs à dispositions des responsables du Recueil. Nous nous sommes attachés ensuite à déterminer toutes les réductions de charges et économies à exploiter au fur et à mesure des opportunités ce qu'il met en œuvre systématiquement depuis 6 mois. Il a pris ensuite sa part dans les projets tant dans la démarche créative que dans la mise en œuvre et le contrôle des résultats.

1213 Rationaliser et recruter patiemment mais sûrement

La qualité et la pertinence du recrutement sont la base essentielle du management. La refonte de l'organigramme, les entretiens avec le personnel en place ainsi que le travail avec les cadres ont permis de définir le profil des postes à pourvoir. Il restait à effectuer ces recrutements avec soin car nous n'avions pas le droit à l'erreur :

- un ouvrier de bâtiment très expérimenté aux qualités de « Mac gyver » capable d'être à la fois un moniteur remplaçant, de réaliser des gabarits d'ateliers pour faciliter le travail des personnes handicapées et de réaliser les travaux courants d'entretien de matériel et de locaux,
- un moniteur jeune et qualifié capable de relever des challenges d'activités nouvelles pour les moins autonomes des travailleurs,
- un jeune moniteur horticole capable de prendre en charge des équipes d'espaces verts différentes pour une tournante et aussi de remplacer la monitrice des serres,
- un moniteur de première classe capable de seconder le chef d'atelier, d'assurer la fonction méthode et qualité et de remplacer les moniteurs d'atelier en tournante,
- deux accompagnateurs de bus à mi-temps dont l'un est également stagiaire éducateur spécialisé dans le service soutien,
- deux agents de propreté dont l'une avait un contrat CES transformé pour l'occasion et l'autre exerce un autre mi-temps à Cadiflor,
- deux extensions-confirmations de contrats pour un infirmier également employé par la MAS de l'Association et pour un assistant social tous deux de grand talent,

Ce sont les 10 recrues qui, ajoutées aux deux moniteurs issus du rapprochement des équipes d'espaces verts du CAT de Wattrelos constituent une ouverture et un apport de compétences en proportion significative (près d'un tiers) pour enrichir les effectifs du Recueil après cette crise. Leur recrutement s'est effectué avec la participation des cadres et des équipes et leur intégration, à l'issue d'une période d'essai soigneusement exploitée, a été très travaillée. Cet apport fut sans doute un autre levier essentiel du changement.

1214 La formation au cœur du projet

La formation professionnelle existe au sein du Recueil. Mais elle n'est pas satisfaisante. Le plan en cours, préparé dans la deuxième partie de l'année 1999 est bien le reflet de la situation que connaissait l'établissement durant la vacance de direction. Emanant d'initiatives personnelles, sans politique d'entreprise, il comporte essentiellement des formations longues pour des membres du

personnel qui se réfugiaient dans un hypothétique projet personnel d'évolution de carrière, notamment vers des postes d'éducateurs techniques spécialisés qui ne figurent pas dans l'organigramme du Recueil approuvé par la DASS. Que feront ces collaborateurs à l'issue de la formation pour exploiter leurs compétences nouvelles ? Ils tenteront de faire évoluer leur carrière à l'extérieur ou décideront de rester mais en restant frustrés de n'y être pas parvenus. Leur formation consomme en attendant une grande partie des ressources et obère pour un temps le budget. La seule amélioration que je suis parvenu à faire inclure dans le plan est la prise en charge de leur salaire pendant leur absence, ce qui autorise leur remplacement.

Pourtant, la formation est bien au cœur du projet. Celle des travailleurs handicapés d'une part ainsi que nous y avons fait référence plus avant. Celles des cadres et des salariés d'autre part, car les savoir-faire sont à perfectionner et les méthodes à partager. C'est par la mise en place de partenariats avec des écoles et des industriels que nous essaierons de compléter les budgets, de toute façon insuffisants, pour financer la mise en place d'un plan de formation pluriannuel en liaison avec le transfert à Marcq, les nouveaux métiers et la démarche qualité évoqués plus loin.

122 Une première réorganisation des ateliers

1221 Des équipes en "binômes"

Avec un dispositif RTT basé pour chaque moniteur sur une semaine de 39 heures suivie d'une semaine de 31 heures, et un atelier externalisé chez Pennel où le remplacement RTT de la monitrice du Recueil était assuré par l'équipe constituée par ailleurs de deux moniteurs de Wattrelos, l'organisation au Recueil s'est d'abord articulée en six équipes au lieu de sept. Dans l'attente du recrutement d'un moniteur prévu par les accords, les équipes fonctionnaient en binômes, placées physiquement l'une en face de l'autre. Cela permettait le remplacement éventuel d'un moniteur manquant par son vis-à-vis qui prenait en charge les deux équipes.

Cette période intermédiaire mit néanmoins clairement en évidence le sous-encadrement des ateliers. Malgré la ponction opérée dans les effectifs par la quinzaine de travailleurs de Pennel et celle réalisée chaque jour par les équipes de soutien (une douzaine, en moyenne), malgré un absentéisme de l'ordre de 10%, mais en raison des effectifs de temps partiel, il n'était pas rare que les moniteurs aient à prendre en charge plus de vingt travailleurs. Le fait d'avoir à animer deux équipes aussi lourdes devenait une gageure. Il fallait rapidement étoffer l'encadrement. L'opération pôle vert allait le permettre dès le deuxième trimestre.

1222 Un agent des méthodes et de la qualité

Cette même période permit de réaliser également la difficulté pour l'encadrement de travailler avec méthode et qualité. Chargés d'effectifs importants, ayant à mettre en œuvre le plus souvent des productions de courte durée nécessitant un accompagnement lourd, ils avaient tendance à parer au plus pressé : négligeant au besoin les procédures (fiches de production) et les contrôles, et disposant rarement du temps nécessaire pour l'analyse détaillée des postes de travail et encore moins de la conception de gabarits facilitant le travail des personnes. L'intervention des moniteurs dans la zone de

stockage soit pour alimenter leur équipe, soit pour stocker les produits finis écourtait encore leur disponibilité auprès des travailleurs, dont les moins autonomes étaient souvent livrés à eux-mêmes, et désorganisaient l'aire de stockage. Outre l'insuffisance de l'accompagnement des personnes que cette situation impliquait, la productivité était faible, les statistiques permettant notamment l'étude des coûts non renseignées et les erreurs nombreuses.

Cette période d'observation permit de pointer la nécessité :

- de renforcer l'encadrement direct,
- de réduire par tous moyens la non prise en charge des moins autonomes dont l'inaction pesait à tous points de vue
- de renforcer le personnel de stockage-livraison (un homme seul actuellement)
- de confier la réalisation de gabarits à la personne à recruter pour l'entretien des bâtiments
- mais surtout, et les échanges avec les autres CAT confirmaient ce manque, de recruter un agent des méthode et de la qualité. Chargé de remettre en place et de faire respecter de nouvelles procédures, il aurait à analyser aux côtés des moniteurs les postes de travail par activité, à concevoir des chaines ou des gabarits, à organiser et faire réaliser les contrôles de qualité.
- Ces constats renforçaient par ailleurs la nécessaire prospection d'activités durables et ciblées selon les capacités de performances de chaque équipe.

1223 De meilleures conditions de travail

Mais il était possible d'améliorer les conditions de travail. Le Recueil était sale, comme si la perspective du départ vers Marcq avait rendu tout nettoyage ou toute réparation impossibles.

Après avoir rétabli quelques éléments de discipline, - interdiction de fumer en dehors des temps de pause et dans les endroits non dédiés, rétablissement des sonneries pour les débuts et fin de temps de travail, nettoyage et rangement des ateliers chaque soir, pointage des retards par le secrétariat de Direction, etc – on fit réaliser un grand nettoyage des plafonds, des murs, des vitres et des sols par une entreprise extérieure. Un travailleur handicapé volontaire et accompagné assura la remise en peinture des murs des portes et des fenêtres. L'atelier, d'un seul tenant, fut compartimenté, par équipes, grâce à des claustra mobiles investis dans la perspective de Marcq, que les équipes de serre fleurirent avec des bacs de plantes.

La zone de repos fut également réaménagée.

Comme une friction d'eau de Cologne redonne vie au malade après la fièvre, ce « coup de serpillère » eut un effet psychologique positif sur le moral et l'envie de se mettre au travail. Bien faire dans un environnement propre redevenait possible.

Des dispositions furent prises pour le maintien en état de propreté, grâce au programme mis en place par Brigitte C. pour les agents de propreté nouvellement recrutées, à l'installation d'un compresseur pour le nettoyage dans les sanitaires et à la vigilance accrue des encadrants.

Outre les acteurs du Recueil les familles furent particulièrement sensibles à ce qu'elles considéraient comme une marque de respect pour leurs enfants.

123 Préparer et réaliser le "Pôle vert"

La mise en place du « Pôle vert » fut la première démarche significative réussie en synergie par deux établissements, le Recueil et le CAT de Wattrelos.

1231 Présentation des activités horticoles dans l'Association avant la réorganisation

Hormis les équipes d'espaces verts, la serre et la pépinière déjà décrites constituant les ateliers horticole du Recueil, et en dehors de l'atelier protégé Cadiflor, un autre ensemble horticole existait à Linselles et à Mouvaux, unités décentralisées dépendant de Wattrelos.

L'unité de Linselles, comportant trois moniteurs et 14 travailleurs animait sur un site de 2ha un maraichage biologique et deux boutiques de commercialisations de produits « bio »

L'unité de Mouvaux, basée dans un hangar loué au siège social de l'Association, était consacrée aux espaces verts. 3 moniteurs, Christian F., Laurent D. et Rachid H. animaient en trois équipes 14 travailleurs.

L'ensemble était placée sous l'autorité de Michel S., chef d'atelier, qui avait lui-même travaillé au Recueil dans le passé. Le chiffre d'affaires des espaces verts était en 1999 de l'ordre de 700 000 francs. Mais la poursuite de cette activité posait problème au CAT de Wattrelos :

- Ces ateliers n'avaient jamais trouvé leurs équilibres financiers, pour des raisons de taille : leur décentralisation entraînait un sureffectif d'encadrement et l'un des moniteurs d'espaces verts était rémunéré sur le compte d'exploitation du CAT. Par ailleurs le maraîchage ne pourrait véritablement se développer qu'avec un effectif de travailleur largement supérieur difficile à recruter
- A l'aube de cette année 2000, il fallait envisager de nouveaux investissements lourds pour les espaces verts et en principe leur affecter le crédit de recrutement RTT pour assurer leur fonctionnement, alors que les ateliers en avaient grand besoin

Pour des raisons historiques et de personnes, les projets de rapprochement entre les deux sites ont jusqu'à présent échoué. Les acteurs se connaissent et considèrent que leurs conceptions du travail et de la prise en charge des personnes handicapées sont incompatibles selon eux.

1232 Une opportunité à saisir : les effets des 35 heures

Or les circonstances offrent une opportunité exceptionnelle, cette fois. En effet, le Recueil, pour renforcer son encadrement dans le cadre de la RTT dispose d'un poste au moins sur sa dotation globale et le licenciement de l'un de ses moniteurs a libéré une autre place qu'il n'a pas occupée par souci d'économie durant la morte saison. Il pourrait donc accueillir sur sa dotation globale deux des moniteurs

de Mouvaux et un certain nombre de travailleurs handicapés. L'un constituerait une cinquième équipe pour absorber le travail supplémentaire, l'autre assurerait les remplacements RTT. De son côté, Wattrelos récupérerait quelques travailleurs verts pour le maraichage et un moniteur sur dotation globale. Le CAT pourrait ainsi développer le maraichage, se déchargerait de son poste sur exploitation commerciale, et disposerait d'un poste RTT pour ses ateliers. Il n'aurait pas, enfin, à engager d'investissements nouveaux pour les espaces verts.

Cette opération à elle seule pourrait constituer pour les deux CAT une diminution très significative des déficits.

Une autre opportunité vint entretemps conforter ces projets de synergie entre les deux établissements. En effet, l'entreprise Pennel ayant annoncé son intention de « réoccuper » les locaux qu'elle laissait à disposition des équipes des CAT pour y installer des machines, la décision fut prise de rapatrier les activités au CAT de Wattrelos. Jeanne monitrice du Recueil émit alors le souhait de rejoindre elle aussi Wattrelos, ainsi que quelques travailleurs du Recueil. Il devenait ainsi possible d'envisager entre les deux établissements un transfert croisé naturel de moniteurs, de travailleurs handicapés et de chiffre d'affaires. Par ailleurs, le Recueil avait ainsi l'opportunité de rééquilibrer ses effectifs de travailleurs vers les espaces verts où le recrutement est toujours un peu difficile, car le profil autonome et « physique » requis est bien exigeant.

Le plan d'ensemble ainsi envisagé fut donc arrêté entre les deux Directions et il fut décidé de le mettre en œuvre selon un calendrier précis et en déterminant certains « incontournables » :

- le respect de la volonté des travailleurs handicapés et des familles qui seraient consultés personnellement
- le choix pour les moniteurs en liaison avec leur chef d'atelier dans le cadre d'une négociation la plus ouverte possible
- le maintien le temps nécessaire du site de Mouvaux géré par le Recueil et non plus par Wattrelos pour permettre aux travailleurs de se déterminer à leur rythme
- Le respect d'une période de stage d'au moins trois mois avant transfert définitif d'un CAT à l'autre pour les travailleurs afin de leur ménager une véritable période d'essai
- Le maintien, pendant une période d'un an d'un volant d'activité (environ 200 000 francs) en espaces verts de proximité par l'équipe de Linselles en attendant la montée en puissance de ses activités de maraichages. Assurés par Linselles, les travaux et le matériel nécessaire seraient néanmoins gérés par le Recueil.

1233 Le site du Recueil : l'autonomie à terme et la synergie avec Cadiflor

Par cette opération, le site du Recueil devient une réalité. Son potentiel, qui est à ce jour de six équipes d'espaces verts, une serre et un terrain de pépinière pour le CAT, de quatre équipes d'espaces verts trois équipes de décors et location de plantes et une serre pour Cadiflor représente un chiffre d'affaires de plus de 10 millions de francs. Il doit trouver à terme les conditions d'une large autonomie de fonctionnement. Il conviendra, notamment :

- de redéfinir les métiers respectifs des deux établissements et leurs champs de compétences. Cadiflor devra privilégier la location de plantes, les créations et les opérations de décoration

extérieures, que son personnel est seul à pouvoir assurer. A l'inverse les activités d'espaces verts, sauf pour certains marchés requérant beaucoup d'autonomie, doivent retourner peu à peu au CAT dont les structures de financement garantissent pour ces activités de pure main d'œuvre de meilleurs équilibres financiers.

- Dès lors qu'il n'y aura pas de risque de fusion, de confusion ni de concurrence entre ces deux établissements, il sera possible de rechercher d'autres synergies en créant par exemple une cellule commune de coordination pour l'administration, la gestion, le commercial, l'accueil, voire le soutien.
- Enfin, le site est sans doute favorable à l'accueil d'autres services de l'Association dont la présence pourrait fournir des solutions adaptées dans l'organisation du CAT horticole
 - « Euréka », chargée des activités de soutien des CAT et des personnes en listes d'attente, la Traverse, centre d'accueil de jour pour les travailleurs et personnes vieillissants et le Sisep avec ses deux équipes horticoles pourraient s'approprier tout ou partie d'ensembles comme la serre ou la pépinière
 - D'autres activités en relation avec l'horticulture et pouvant générer des ressources financières pourraient être envisagées, comme l'apiculture ou l'héliciculture.
 - L'atelier de mécanique horticole, à l'étroit au sein de Cadiflor, pourrait s'installer dans les locaux libérés du CAT
 - Les cuisines du Recueil, pourraient constituer, en liaison avec celles de l'IME voisines, un vaste ensemble capable de servir de nombreux établissements associatifs par liaisons froides.

1234 Un calendrier et sa mise en œuvre

janvier 2000	Elaboration du plan commun aux CAT (fait)
février / mars	2000 Information et négociation avec les acteurs concernés (fait)
avril 2000	Mutation croisée des moniteurs du Recueil et de Watrelos
	Transferts des immobilisations « espaces verts de Watrelos au Recueil (fait)
	Transfert de la clientèle espaces verts de Watrelos au Recueil
	Stages croisés de 6 travailleurs handicapés des deux CAT (fait)
juillet 2000	Mutations croisées des 6 travailleurs handicapés (fait)
été 2000	Groupe de réflexion sur le fonctionnement du site du Recueil
rentrée 2000	Prospection commerciale de locations pour Cadiflor (en cours)
automne 2000	Restructuration progressive des équipes de Cadiflor (en cours)
	Remise des propositions du groupe sur le site pour validation
décembre 2000	Fin des activités espaces verts de Linselles
1 ^{er} trimestre 2001	Début de mise en œuvre du plan sur le site du Recueil
Pâques 2001	Transfert à Marcq-en-Baroeul et autonomie du Recueil

13 Renforcer les conditions de la relance

Si ces premiers travaux avaient permis de rétablir la confiance des acteurs du Recueil et initié de nouvelles méthodes de travail en équipe, les conditions d'une véritable relance étaient bien loin d'être remplies pour autant à l'atelier. Tant que la fiabilité de la production n'était pas améliorée, une action commerciale puissante pouvait se retourner contre le Recueil, des clients insatisfaits risquant de devenir une contre promotion. Il fallait donc respecter l'ordre des choses.

131 Une première démarche commerciale

En janvier, les activités étaient au plus bas dans les ateliers

1311 Un appel à l'Union Départementale

Nous devions agir dans l'urgence et j'ai sollicité la solidarité des adhérents à l'Union Départementale. Immédiatement, quelques collègues se sont manifestés et ont fourni des travaux. Parmi eux se révéla un marché qui apporta une nouvelle richesse au Recueil. Proposé par le CAT de Saint Amand, ce conditionnement d'éponges, travail très simple fut analysé par notre groupe de réflexion comme une éventuelle opportunité. Nous cherchions, en effet, une activité qui nous permette de remettre au travail une vingtaine de travailleurs qui ne faisaient plus rien depuis un mois et que personne n'avait le temps ni les moyens de remettre au travail.

Ce marché pouvait être une aubaine s'ils parvenaient à l'assurer eux-mêmes. Puisqu'ils ne produisaient rien, tout chiffre d'affaires qu'ils auraient généré était un plus en même temps qu'il nous aurait permis de remplir notre mission à leur égard. Le problème était qu'en acceptant ce marché, nous devions nous engager sur une cadence quotidienne de 8000 éponges. S'il fallait pour l'honorer faire travailler d'autres équipes, c'est toute l'économie du projet qui s'effondrait.

Mais, il fallait aussi éviter l'écueil qui avait amené la Direction précédente à une impasse, condamnée par l'Association et les parents : la mise à l'écart d'un groupe de travail simplement occupationnel, comparable à une garderie. Ce qui avait été ressenti comme un scandale était encore très présent dans les esprits.

Devant les réticences des moniteurs en place, nous décidâmes de confier le challenge au moniteur recruté dans le cadre de la RTT. L'aidant à réfléchir et à mettre en place un système de tapis roulant et de gabarits de nature à motiver les travailleurs « endormis », enrichissant l'équipe de deux ou trois travailleurs autonomes imprimant un certain rythme au processus, et faisant accompagner l'opération par le soutien, nous nous lançâmes dans l'aventure. Les premiers jours furent catastrophiques avec une moyenne de 4 à 600 éponges par jour. Il nous fallait mobiliser constamment des moyens supplémentaires pour honorer seulement une partie de nos engagements. Mais le moniteur prenait son challenge à cœur. Modifiant le dispositif, payant de sa personne, motivant son équipe, il parvint, peu à peu, à progresser.

Nous avons imaginé que la lenteur extrême d'un tapis roulant pouvait constituer une base de nature à laisser suffisamment longtemps des objets sous les yeux des travailleurs les inciterait à accompagner le mouvement. Huit accès adjacents à ce tapis, alimentés par 3 ou 4 personnes, constituait

un volume global qui pouvait se révéler entraînant. Mais ce qui fut décisif fut la façon dont, peu à peu les groupes se formaient. Par tâtonnements successifs, par affinités, chacun trouvait sa place : dans l'alimentation, dans les regroupements, dans le comptage, dans le conditionnement final, dans le filmage ; auprès de celui-ci plutôt que tel autre, seul au besoin. Des pauses spécifiques, la prise en compte des souhaits quant à la place, à la formation, des gabarits étaient au cœur de la démarche.

Cette expérience rappelait certaines conclusions de MAYO, ce philosophe australien qui, dans une usine américaine, à Hawthorne, avait constaté, au travers de tests successifs, l'importance des interactions psychosociales dans l'amélioration des performances, de la motivation et du confort des ouvrières. Au lieu d'être des individus isolés, subissant passivement les conditions matérielles et psychologiques de grandes équipes, elles en étaient venues à se considérer comme les membres d'un groupe. Se cooptant, constatant qu'on les consultait, elles se prenaient à un jeu nouveau qui modifiait leur comportement et leur intérêt pour ce qu'elles faisaient. Elles en retiraient un statut social plus élevé et chaque modification expérimentale, au lieu d'être vécue comme une contrainte « bloquante » et d'introduire des résistances au changement, leur paraissait confirmer leur promotion sociale.

A la fin du premier mois, nous fêtâmes le premier contrat réussi. Tous les moniteurs se prenaient au jeu, donnaient des coups de main, encourageaient les travailleurs. Avec un rythme de tapis qui paraissait pourtant d'une extrême lenteur, le dispositif astucieux du moniteur se révélait performant. Un nouveau record fut vite établi à 12 400 éponges. Six mois plus tard, ce chiffre est la moyenne des performances et l'équipe réclame du travail car le client ne peut fournir plus. Elle réalise aujourd'hui le troisième chiffre d'affaires de l'atelier...

Cette expérience a été un véritable déclic pour tous. Une réelle performance en qualité et en résultat avait enfin été réalisée au sein du Recueil et nous n'avions plus de travailleurs « laissés pour compte ». Les autres équipes, resserrées, avaient à cœur d'apporter elles aussi leur part à la relance. Les comportements changeaient à cause de quelques éponges et d'une vingtaine de « petites mains » surprenantes ! Cet atelier se révélait source de dynamisme exemplaire.

1312 L'analyse du portefeuille « clients »

Notre chiffre d'affaires se réalisait avec à peine une trentaine de clients différents dans l'année. L'analyse des exercices précédents montrait qu'ils étaient presque les mêmes depuis plusieurs années. Mais les tarifs n'augmentaient pas et les quantités diminuaient. Il nous fallait absolument :

- élargir notre prospection
- revoir notre politique de prix
- trouver rapidement quelques gros marchés qui nous permettent d'entamer des négociations sans avoir une attitude de « quémendeurs » ni être le dos au mur.

1313 Quelques visites édifiantes

J'ai souhaité faire quelques visites en clientèle avec le commercial afin de sentir le marché tout en élaborant une stratégie avec lui. Elles furent édifiantes. Soit nous étions considérés comme les bénéficiaires de générosités philanthropiques qui devaient se satisfaire de ce qu'on leur donnait. Soit nous avions droit au couplet sur la mauvaise qualité de nos prestations qui avaient conduit le client à

abandonner ou réduire ses relations commerciales avec le Recueil. Ou bien on nous opposait la concurrence d'entreprises d'insertions ou des prisons qui pratiquaient de bien meilleurs tarifs que les nôtres.

Une visite retint notre attention : Un sous-traitant automobile installé dans le voisinage nous reçut longuement. Fabricant de tapis et moquettes automobiles destinés aux chaînes de grandes fabrications (Espaces, Clio...) il avait travaillé avec le Recueil par le passé mais avait arrêté en raison de l'insuffisance de qualité et de contrôle. Il travaillait avec les APF et les prisons mais souhaitait augmenter sa sous-traitance en la diversifiant. L'entreprise se cantonnait à la fabrication de tapis mais sous-traitait tout ce qui n'était pas son métier : montage de clips sur le tapis par exemple, en vue de sa fixation par un robot sur la chaîne du constructeur. Saurions nous garantir des lots ne dépassant pas un taux de « mauvais » fixé ? Si oui, il pouvait envisager de nous confier un marché de l'ordre de 300 000 francs par mois !

Je lui répondis que non, mais je lui donnais rendez-vous, s'il l'acceptait, dans six mois pour un test préalable à tout engagement de sa part comme de la notre. Ma réponse lui plut. Pour ma part, j'avais compris que la confiance à retrouver dans la clientèle passait par une démarche de qualité au Recueil.

1314 L'orientation de la démarche du commercial

Dans cette situation, je demandai au commercial de se cantonner, en un premier temps dans la recherche de travaux simples les plus durables possible et lui indiquai que nous réorienterions cette démarche au fur et à mesure de nos progrès en interne. Il continuait, par ailleurs, à travailler en liaison avec ses collègues des autres CAT et avec l'UD.

132 Seconde réorganisation des ateliers : une approche qualité

Les équipes

Elles avaient souvent changé depuis mon arrivée. Il fallait les stabiliser, équilibrer et étalonner afin de mieux définir leurs compétences d'équipe et non seulement individuelles. Ce travail est en cours d'élaboration et devrait nous permettre de mieux cibler les activités à prospecter. Les équipes doivent acquérir une identité et des références de travail.

Les stocks et les transports

Un stagiaire de Cadiflor a été affecté à cet atelier pour seconder le responsable et assurer une permanence aux stocks en l'absence du titulaire qui est aussi chauffeur. Après un nettoyage complet et une réorganisation rendue plus facile par la mise à disposition d'une surface supplémentaire, le service est inversé. Les moniteurs et travailleurs n'ont plus accès à ces locaux, ils sont servis. Une informatisation est en cours.

Un travail sur le coût et la rationalisation des transports a commencé. L'objectif est d'en optimiser les performances en en réduisant les coûts et de les valoriser dans la facturation.

Les procédures et les plannings

L'arrivée du responsable des méthodes et de la qualité devrait permettre la mise en place de procédures destinées à identifier les productions par équipe, à instaurer une traçabilité de la production, à renseigner un outil d'analyse des coûts et à préparer les devis. Par ailleurs, l'identification des équipes, les états de production et les devis de temps alimenteront la tenue de plannings plus fins.

La maintenance du matériel

Le recrutement de l'ouvrier de maintenance et de bâtiment permet un programme d'entretien du matériel qui doit assurer une plus grande fiabilité et notamment à la pelli plaqueuse. Le taux de 30% de chutes vient de tomber à 5% sur cette machine. Il était temps car devant les retards de production et la consommation abusive de matières premières, le client principal de cet atelier allait nous quitter. Quatre personnes et un moniteur suffisaient aujourd'hui pour servir cette machine dont les performances ont doublé. C'est une demi-équipe de production qui redevient ainsi disponible pour d'autres travaux.

De nouvelles relations avec les clients et la responsabilisation des moniteurs

L'identification des productions et leur suivi permettront d'envisager une nouvelle relation avec le client. Celui-ci doit pouvoir connaître à tous moments où en sont sa production, ses stocks de matières premières et ses prochaines livraisons. Il trouvera dorénavant un interlocuteur responsable capable de le renseigner. C'était l'une des revendications du prospect automobile visité. C'était aussi une revendication des moniteurs, qui souhaitaient être responsabilisés, à condition d'avoir la maîtrise de leur activité et des outils informatiques pour l'assumer.

Des retouches à la RTT

L'attribution d'un demi-poste RTT aux ateliers renforçait les équipes à condition d'organiser les récupérations RTT par demi-journées hebdomadaires au lieu de journées par quinzaines. Cette retouche fut choisie par les équipes à l'issue d'une réunion fort constructive. Elle favorisait notamment de meilleurs repères pour les travailleurs.

Nous projetâmes donc de travailler ensemble, dès la rentrée, à la mise en place d'une démarche de qualité sur le modèle éprouvé dans l'industrie et les phases traditionnelles qui la structuraient : écrire ce que l'on doit faire (prévention), faire ce que l'on a écrit (conformité), vérifier qu'on a bien fait ce qui est écrit et l'écrire (responsabilisation), évaluer et auditer (mesure) évoluer et progresser (excellence), et ce, pour chaque activité identifiée d'une démarche de production. Evoquée en briefing de Direction, cette démarche qu'il convenait de lancer rapidement pour la production éveilla l'intérêt des autres intervenants de l'établissement, notamment quant à la prise en charge sociale. Il fut donc convenu d'y réfléchir dès la rentrée dans un cadre plus global.

Amédée THEVENET, Inspecteur général honoraire des Affaires sociales, reconnaissait l'indissociabilité de l'évaluation économique et de l'évaluation sociale des établissements, tout en précisant qu' « *un établissement peut être bien géré au plan économique et avoir des résultats sociaux déplorables...et qu'...à l'inverse, un établissement peut être mal géré économiquement et avoir de bons résultats sociaux. La différence c'est que le premier peut perdurer longtemps tandis que*

*le second, s'il ne trouve pas des financeurs indulgents, sera vite en difficulté économique et en cessation de paiement. »*³*

133 Une démarche commune au travail protégé

Dès leur embauche et pour remplir leur mission, les Directeurs de CAT se sont mis d'accord sur un mode de fonctionnement. Ayant voulu accélérer le processus, ils sont allés trop vite en organisant immédiatement des rencontres inter-CAT à tous les niveaux, production, commercial, soutien, administration, gestion. Ils ont suspendu ce mouvement en se rendant compte qu'il était essentiel en un premier temps de maîtriser les communications et les échanges à leur niveau, car la transversalité n'étaient pas une réalité partagée par tous, pour l'instant.

1331 Organiser la coordination au sommet

Se réunissant chaque semaine, Ils s'informent soigneusement de leurs activités respectives et saisissent les opportunités de traitements en commun. Ils les répercutent en établissement et organisent des rencontres de professionnels sur des sujets précis et cadrés. Ils préparent par ailleurs les rencontres avec la DG et le Conseil et se répartissent les représentations extérieures. Ils prennent la charge et la responsabilité de projets communs au nom du groupe. C'est ainsi que je dois étudier le projet associatif de refonte des transports de personnes. (cf. & 1334)

1332 Rapprocher plannings, méthodes et moyens

Le premier travail en commun a consisté et consiste à utiliser des vocabulaires, des unités de mesures et des documents communs en vue du rapprochement des plannings. Des échanges se multiplient par ailleurs sur les méthodes de travail utilisées : analyse de postes, gabarits, chaînes de production. A cet égard, la démarche en vue de répondre à l'appel d'offre de l'Unicef dont il sera question plus loin, celle qui présida à la mise en œuvre d'une production test, puis de la production réelle des premiers lots attribués a été intéressante. Effectuée sous la conduite des techniciens du Roitelet, elle a impliqué de nombreux rapprochements réalisés dans le meilleur esprit. L'analyse des coûts, des postes, des performances et des contrôles a rapproché les points de vue.

De même les CAT ont-ils décidé de mutualiser et de rationaliser leurs moyens de production. Le marché de l'Unicef en est encore une illustration puisqu'une plieuse unique a été acquise par le Roitelet qui s'est chargé de cette phase de production pour l'ensemble des CAT, prélevant sur la facturation la part évaluée pour ce traitement.

1333 Adopter une stratégie commerciale commune

Outre un partage systématique des gros marchés, pour atténuer les risques au niveau de chaque établissement, et pour optimiser les prestations, les directeurs veulent adopter une démarche commerciale commune. Symboliquement, ils ont adopté un papier à lettre commercial unique, qui même

³ THEVENET Amédée, *Créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social*, ESF éditeur, Condé-sur-Noireau, 1996, p.456

s'il n'a pas été étudié avec suffisamment de recul a le mérite d'exister. Puis ils ont lancé le projet d'un site internet commercial commun. Ils ont enfin initié une démarche commune de recherche de marchés et de partenariats nouveaux confiée à une école de la région. Se déroulant de juillet à décembre, et parrainée par le Recueil elle a pour objectifs :

- De remplir le carnet de commande traditionnellement maigre pour les quatre CAT de décembre à février
- De rechercher des marchés de proximité pour la nouvelle entité de Marcq-en-Baroeul
- De permettre la sélection et de renseigner un fichier destiné à la préparation de partenariats multi-parties, projet qui sera développé ci-après.

1334 Repenser ensemble les transports de personnes et de biens

Un autre projet commun m'a donc été confié : profiter des mutations nombreuses qu'engendrera le projet de Marcq pour les travailleurs des quatre CAT et lancer une étude sur ce que pourrait être la refonte des transports de personnes dans l'association. Ils ont évolué au gré des créations d'établissements et représentent un coût important pour les CAT et pour de nombreux travailleurs. Ceux-ci sont parfois bien mal traités et passent trop de temps en transports.

Un partenariat a été élaboré avec Transpole, la société chargée des transports de la région lilloise. Il consisterait, sous l'égide de la société conseil de Transpole, à proposer à partir des adresses de départs et d'arrivées de l'ensemble des personnes handicapées dans la journée, des horaires, et des degrés d'autonomie, les meilleures solutions de réponses, qui peuvent être :

- soit l'utilisation des lignes de transports existantes avec la possibilité d'effectuer de légères retouches d'itinéraires, d'horaires ou d'arrêts
- soit la proposition d'un itinéraire spécifique optimisé sous-traité à des prestataires habituels de Transpole, aux conditions financières les liant à Transpole.
- Le partenariat ouvrirait d'autre part la possibilité d'accéder aux logiciels très performants utilisés par cette société soit pour optimiser les navettes internes, soit pour modifier les circuits existants.
- Enfin, des emplois jeunes recrutés par Transpole et formés par l'Association pourraient accompagner les usagers handicapés de certaines lignes repérées.

Les enjeux politiques et financiers de ce projet sont importants et le Comité technique des Directeurs l'a approuvé en septembre.

1335 Renforcer la participation de l'Association au GEIE "Homabilis"

Homabilis est un Groupement Européen d'Intérêt Economique, créé à l'origine pour échanger des travailleurs en stages et des informations. Il regroupe, outre les établissements de travail protégé de l'Association des Papillons Blancs de Roubaix-Tourcoing, une Association allemande, CARITAS co-fondatrice, et des associations britanniques et wallonnes.

La participation commune à un appel d'offre de l'Unicef, initiée par les Allemands lui a conféré un tour nouveau. Les marchés successifs que nous pouvons obtenir représentent en effet une masse de travail permanente fournie par l'Unicef correspondant pour chaque CAT de l'Association à l'activité

d'une équipe de quinze travailleurs toute l'année. La recherche en commun d'autres marchés de cette nature, outre l'intérêt culturel et social qu'elle comporte, pourrait assurer des marchés durables et de qualité. Les Directeurs renforceront donc ces initiatives et s'attacheront à soigner tout particulièrement le traitement qualitatif du marché de l'Unicef.

Chapitre 2 Les premiers résultats et la poursuite du plan d'action : créer des conditions durables de la relance

A la fin de l'été 2000, et après neuf mois d'exercice à la tête de Cadiflor et du Recueil, il est possible de faire un premier bilan de l'action entreprise et de définir les conditions dans lesquelles il conviendrait de la poursuivre pour tenter d'en renforcer les effets positifs durables.

21 Des premiers résultats encourageants mais insuffisants et encore précaires

Il serait imprudent, pour faire ce premier bilan, de ne s'attacher qu'aux résultats bruts. Ils masquent encore beaucoup de faiblesses et les mesures immédiates prises par l'Association et l'ensemble des équipes, si elles ont créé la dynamique indispensable à la mise en œuvre de réformes, n'ont fait que les planifier et n'en ont mis que certaines en œuvre. L'effort doit donc être maintenu et le chemin est encore long et difficile.

211 Les hommes

Les hommes et les femmes semblent avoir repris confiance. Les relations nouvelles, le travail retrouvé, la participation à des premiers projets réussis, et les résultats découverts sous le soleil de l'été ont rendu le sourire à beaucoup. Sauf à Cadiflor pour des raisons évoquées plus loin, les crispations ont peu à peu disparu et les problèmes quotidiens s'appréhendent avec calme et dans un dialogue devenu réalité. Mais la fragilité des uns, l'usure des autres, la fatigue, parfois, sont aussi des réalités qui peuvent à tout moment amplifier l'inquiétude face aux interrogations qui subsistent et à des échéances pleines d'inconnues, comme le projet de Marcq-en-Baroeul.

2111 Les travailleurs handicapés

L'acquis de cette première période est qu'ils sont tous au travail et que chacun est concerné par un programme de soutien. Le taux d'absentéisme est stabilisé et devrait maintenant s'améliorer. Certains repères ont été retrouvés mais il conviendra de donner de la stabilité aux équipes après les réorganisations pour rassurer les plus fragiles, comme cela a pu être réalisé avec l'équipe des "éponges".

On peut noter que d'autres, notamment parmi les plus autonomes, apprécient de changer de travail et d'équipe. Il faut sans doute envisager d'intégrer dans l'organisation du travail des mouvements en ce sens, qui permettraient à la fois de les rendre polyvalents et aussi de lutter contre une certaine usure. Les groupes d'expression doivent être banalisés pour devenir une donnée permanente du dialogue dans l'établissement. Et il reste que dans la situation actuelle, même si les stages sont courants, aucune démarche d'insertion ne paraît de nature à se transformer en contrat de travail au Recueil, ni probablement à Cadiflor. Nous y reviendrons. Enfin, le vieillissement est un phénomène qui doit être pris en compte dans tous les projets.

2112 Les salariés

La reconnaissance, le dialogue et le travail retrouvés ont relancé les équipes. Elles ont participé, de plus en plus au fil des mois, à la conception des projets et des organisations, jusqu'à accepter pour l'atelier, proposer pour l'horticole, un réaménagement des horaires et récupérations RTT améliorant la prise en charge des travailleurs. Une partie du chemin a été parcourue dans la rigueur et la qualité. Une démarche naissante de "compétence collective" telle que décrite par Monsieur Prax du cabinet Loredge, par laquelle les professionnels partagent leur expertise et progressent ensemble, est prometteuse. Il faut conforter maintenant le dispositif mis en place, par un programme de formation individuelle et collective adapté à l'atelier. Il faut préparer soigneusement l'organisation autonome de l'équipe horticole pour prolonger la dynamique actuelle. Il faut enfin donner aux salariés du soutien les moyens de préparer le transfert à Marcq tout en assurant leur mission de base sans avoir à se trouver trop souvent en situation de "diagnostic incertain" obligeant les éducateurs à inventer des solutions qui auraient pu être prévues.

2113 Les familles

La reprise du dialogue a permis une normalisation des relations, tant avec les représentants du Comité de liaison que directement avec les familles. Doit-on regretter ou secrètement apprécier la relative passivité du plus grand nombre ? Si c'est la confiance retrouvée qui provoque cette absence relative, il n'y a pas à s'en inquiéter. Mais il semble que le "vieillissement" de certaines familles militantes et actives, non remplacées dans leur rôle de partenaire par des familles plus jeunes et plus "consommatrices" soit un phénomène repéré au Recueil comme dans les autres établissements. La crise des adhésions associatives et la baisse des ressources issues des collectes auprès du grand public sont

des signes actuels qui font craindre que la prise en charge des personnes handicapées soit considérée aujourd'hui comme un acquis.

Les échéances de 2001 avec le transfert à Marcq seront peut-être une opportunité pour renouer en profondeur ce partenariat.

C'est peut-être aussi avec de nouvelles familles et la contractualisation d'itinéraires plus dynamiques contrastant avec les démarches d'entrées "statiques" actuelles dans les CAT et les ateliers protégés, qu'il sera possible d'envisager une véritable stratégie d'insertion pour ceux des travailleurs qui en ont la possibilité.

212 Les chiffres

L'analyse des résultats au 31 août est l'occasion de faire référence aux outils mis en place pour assurer la visibilité des actions sur l'économie. Le lecteur trouvera en annexe quelques-uns des tableaux de bord mis utilisés à cet effet.

L'indicateur qui vient à l'esprit de tous pour illustrer la marche des activités est évidemment celui du chiffre d'affaires. Pour le Recueil, celui-ci est tout d'abord analysé mensuellement par atelier puis globalement. Deux comparatifs en permettent le suivi : le volume correspondant de l'année 1999, et un objectif prévisionnel fixé en début d'année sur la base du volume de pleine activité théorique dans l'état actuel de l'organisation et des moyens.

Un indicateur de gestion plus adapté à la recherche des équilibres financiers est celui de la valeur ajoutée. Celle-ci est la différence entre le chiffre d'affaires et les charges variables qui y sont attachées. Elle représente donc les ressources générées par l'entreprise pour couvrir les charges fixes (essentiellement les salaires et les dotations aux amortissements, ainsi que les autres charges invariables) et dégager le résultat. La valeur ajoutée réelle est comparée à la valeur du point 0, ou point mort. Celle-ci tient compte, mois par mois, des charges invariables, fonction d'un taux d'absentéisme prévisionnel, et d'une répartition de certaines charges annuelles, comme les congés payés. Un prix de vente moyen horaire en est déduit. Ce même indicateur est décliné dans un autre tableau par atelier et en comparaison avec la valeur ajoutée de l'année précédente.

Nous nous en tiendrons pour présenter ces premiers résultats à ces deux indicateurs. Nous disposons en interne d'autres indicateurs pour suivre charges de production, performances par équipe, trésorerie, absentéisme, salaires, chiffres d'affaires par client, etc.

2121 Les résultats du Recueil

- Le chiffre d'affaires

Globalement, le chiffre d'affaires s'établit à fin août à 2 320 000 francs contre 2 045 000 à pareille époque en 1999. C'est une augmentation significative de 15% alors que les deux premiers mois de l'année ont été difficiles. Mais si l'on compare ce chiffre au CA prévisionnel que nous nous sommes fixé en pleine activité, 2 770 000 fr, nous sommes seulement à la moitié du chemin.

Ce global cache d'autre part une disparité. On constate, en effet que si l'atelier est en légère augmentation (1 022 000 contre 997 000 francs) grâce au trois derniers mois, il est encore très loin du prévisionnel, 1 514 000 francs. En revanche, l'horticole, à 1 297 000 francs est non seulement en augmentation de 24% sur les chiffres de l'an dernier, mais dépasse également le prévisionnel (1 256 000 francs). C'est à partir d'avril, avec la mise en place du pôle vert, que cette augmentation est régulière et structurelle (près de 30%). Cela confirme les analyses et, à la fois, la réussite du premier plan horticole et le travail de fond qui reste à effectuer dans les ateliers.

- La valeur ajoutée

Une estimation basse de la valeur ajoutée à fin août (les chiffres n'ont pas été arrêtés officiellement au moment où sont écrites ces lignes) situe à + 149 189 francs le résultat positif du Recueil. A rapprocher des – 628 788 francs de 1999 à pareille époque, ce redressement de plus de 750 000 francs est le véritable reflet de la situation. En dehors des effets de l'augmentation du chiffre d'affaires, on peut expliquer cette amélioration par le choix de marchés à plus forte valeur ajoutée, à de meilleurs tarifs, aux restructurations du pôle vert et à un moindre degré des ateliers, et aux effets de dispositions de pure gestion, sur lesquelles nous ne nous sommes pas étendus mais qui sont évidemment essentielles en période de crise économique, (exemple l'abandon de la sous-traitance d'une navette de transports de personnes remplacée par une prise en charge interne - gain + 80 000 francs à l'année -). Enfin, il faut évidemment tenir compte dans ce résultat des effets de la décision du Conseil de réduire de 2% les salaires pour tous les salaires supérieurs à 5% du SMIC. On peut estimer cette économie à fin août à 120 000 francs soit 15% du redressement.

La disparité entre atelier et pôle horticole est là encore à mentionner puisque la valeur ajoutée de ce dernier est supérieure à 300 000 francs, alors que celle de l'atelier est encore négative.

Si l'on se projette vers la fin de l'année, on peut estimer

- Que la situation ne peut que s'améliorer au pôle horticole, car les effets positifs sont structurels et que le retour sur investissements – nous avons consacré volontairement la plupart des efforts sur cette activité en 2000 – devrait amplifier cette tendance.

- Que de gros efforts restent à accomplir à l'atelier pour retrouver l'équilibre, tant en ce qui concerne le choix et le volume des activités que dans la rationalisation du travail et les économies de gestion.

Les résultats de fin 2000 devraient néanmoins conforter ceux de fin août.

2122 Les résultats de Cadiflor

Sans trop nous étendre sur la situation à Cadiflor, qui a brutalement évolué début septembre (cf. paragraphe 221), on peut résumer les résultats à fin août de la façon suivante :

- Une progression sensible du *chiffre d'affaires* dans les huit premiers mois malgré un ralentissement durant les vacances.
- Une amélioration sensible de la *valeur ajoutée* qui passe d'un négatif de 250 000 francs à un solde positif à fin août.

Mais les perspectives de la rentrée s'obscurcissent et nous les commenterons en présentant la stratégie d'urgence mise en place à la suite de la perte brutale du client principal de Cadiflor.

2123 Les résultats de l'ensemble des CAT associatifs

Pour le travail protégé dans son ensemble, la situation est également en amélioration. En effet, d'une valeur ajoutée négative de – 1.6 millions à fin août 1999, les quatre ateliers ont, conjointement, redressé la situation pour atteindre ce résultat (minimum, rappelons-le) de + 609 696 francs. Les restructurations efficaces de Watrelos et une première réorganisation des cuisines à Croix sont venues compléter le retour des activités au Roitelet et le redressement du Recueil. N'oublions pas néanmoins que si les salaires des travailleurs n'avaient pas été diminués ce résultat global ne serait qu'un retour à zéro.

Une projection à fin décembre 2000 laisse espérer des résultats globaux de + 300 000 à + 600 000 francs contre les – 2 millions de 1999. Sans être suffisants pour couvrir les effets de la baisse de salaires (de l'ordre de 900 000 francs) et encore moins pour reconstituer les réserves, ces résultats constitueraient une première étape réussie, qu'il faudrait rapidement conforter dans le premier semestre de 2001, malgré les perturbations que ne manqueront pas d'entraîner sur les activités le déménagement à Marcq-en-Baroeul.

213 les organisations

La réorganisation la plus avancée au Recueil est celle du Pôle vert, qui n'attend plus que le rapprochement avec Cadiflor et le transfert des ateliers à Marcq pour se finaliser. Dorénavant, passé de 3 à 6 équipes d'espaces verts permanentes, prêt à absorber en fin d'année 2000 les activités de la

dernière équipe de Linselles, motivé et professionnel, cet ensemble devrait constituer l'an prochain une unité cohérente, productive et remplissant aussi sa mission médico-sociale. C'est à l'issue des réorganisations de Cadiflor que les dispositions en matière administrative, commerciale et comptables pourront être prise, pour pallier le départ du dispositif commun actuel à Marcq-en-Baroeul.

A l'atelier, les réorganisations mises en place constituent un minimum. Tout reste à faire. Mais c'est plus en terme d'anticipation de l'organisation à Marcq qu'en terme de réorganisation à Villeneuve d'ascq qu'il convient maintenant d'agir. D'ores et déjà, l'implication nouvelle des moniteurs dans la gestion de l'ensemble « équipe- activité- client- soutien » est une piste encourageante pour une démarche-qualité.

214 les activités

Il en est de même pour les activités. Nous sommes parvenus à installer au sein des ateliers 4 activités de longue durée correspondant à 3 marchés annuels de conditionnement et de petit montage et 1 marché annuel de conditionnement « propre » pour un laboratoire. Les autres activités restent aléatoires et ponctuelles. En dehors d'efforts de prospection ciblés sur les activités des mois de décembre, janvier et février, d'ores et déjà entrepris, la stratégie commerciale dépendra des travaux de la commission sur les nouvelles activités qui commencent à peine. Les travaux éventuellement testés, comme une deuxième activité « propre » pour un laboratoire en septembre le seront dans la perspective de la nouvelle organisation marcquoise.

Il est clair que le Recueil a un vrai métier, l'horticole. La séparation de fait des deux unités rend indispensable l'acquisition d'un ou de plusieurs nouveaux métiers dans les ateliers. L'identité de ce nouvel ensemble ne peut se faire sur des activités de conditionnement que par ailleurs tout le monde pratique et dont l'avenir est incertain.

215 les synergies associatives

Les Directeurs travaillent ensemble depuis décembre et de façon constructive. Mais la synergie recherchée n'est pas encore une réalité quotidienne au sein des établissements.

Les réunions hebdomadaires des Directeurs sont importantes. Même sans un ordre du jour spécifique certains jours, elles obligent au partage, des informations comme des analyses et de certaines décisions. Lorsque les circonstances des calendriers les annulent, comme durant les vacances, on constate que les relations se distendent.

Par ailleurs, le travail précis sur un sujet lourd, comme le pôle vert entre Wattrelos et le Recueil ou la cuisine entre Croix et le Recueil par exemple, obligent à des rapprochements efficaces, qui permettent d'apprendre à mieux se connaître et qui instaurent des relations privilégiées. Le marché du conditionnement des cartes de l'UNICEF a amené depuis avril les quatre CAT à travailler ensemble sous la conduite du Roitelet à tous les niveaux : ceux de la démarche commerciale, de l'étude des prix et de la faisabilité, des tests, de l'organisation et du suivi du travail, de la logistique, de la facturation et du contrôle.

Des dossiers comme les transports des personnes et peut-être des biens et la démarche marketing vers de nouveaux métiers pourraient renforcer ces rapprochements.

La mutualisation des moyens progresse mais beaucoup reste à faire. Le travail en commun des équipes éducatives autour des stages ou transferts des personnes handicapées est une pratique qui devrait s'amplifier avec le projet de Marcq. Les acquisitions de matériels manquent encore de cohérence, et la préparation des budgets 2001 pourrait être une occasion de progresser.

C'est mutualisation des moyens humains, selon une formule et des procédures qui restent à établir, qui pourrait réellement matérialiser un réel rapprochement à tous les niveaux. Nous en sommes loin. Il n'est d'ailleurs que de voir la difficulté des familles à entrevoir un simple transfert de leurs enfants dans d'autres CAT de l'Association pour en prendre conscience.

L'arrivée, en octobre, d'un nouveau Directeur Général remplaçant Jean Louis L. appelé à la Direction de l'Union Départementale, et celle de 8 nouveaux membres au Conseil d'Administration peuvent constituer des opportunités nouvelles.

22 Pour une relance durable : construire sur le roc

Même avec une confiance pour le moment retrouvée, des résultats encourageants et des progrès réels dans la mise en commun des talents et des moyens, on constate donc qu'assurer la pérennité de la relance reste une longue marche. Des analyses hétérogènes et des incertitudes fortes demeurent, de vieilles habitudes sont à perdre. Nous étions comme sur le sable et nous avons réussi à couvrir nos assises d'un lit de galets. Il nous faut maintenant construire sur le roc.

Quelques opportunités à court ou moyen terme me paraissent à saisir pour contribuer à le faire. Certaines, paradoxalement, peuvent être recherchées à l'occasion d'événements qui peuvent paraître dangereux ou négatifs, comme la crise subite de Cadiflor, la disparition annoncée des travaux de conditionnement ou les incertitudes de l'avenir du travail protégé dans la perspective européenne. D'autres sont issues de décisions ou de réflexions volontaristes, comme la création du CAT bis de Marcq ou la recherche de partenariats originaux.

221 Cadiflor : un Mal pour un Bien ?

Un coup de tonnerre est venu secouer l'euphorie ambiante dans l'atelier protégé Cadiflor, à la fin de l'été. Le marché de la Communauté Urbaine de Lille, arraché par Cadiflor pour l'entretien des espaces verts de plusieurs dizaines de sites communautaires sur appel d'offre fin 1998 pour 3 années, 1999, 2000 et 2001, était brutalement annulé par une décision du Tribunal Administratif. Celui-ci, saisi par le parquet, jugeait que la procédure, vu les montants de travaux concernés, de 700 000 à 1.7 millions de francs pour la seule année 2000, aurait dû être européenne et non nationale. Il annulait donc sine die tous nouveaux travaux jusqu'à la mise en œuvre d'un nouvel appel d'offre respectant cette procédure.

Les travaux facturés à fin août par Cadiflor représentant un peu moins de 800 000 francs. Mais ce sont environ 1.4 millions de francs qui avaient été planifiés en accord avec les techniciens communautaires jusqu'à la fin de l'année.

Cette situation entraînait trois conséquences pour Cadiflor :

- Il manquerait 600 000 francs de chiffres d'affaires à la fin de l'année par rapport à la prévision de 2000
- Les équipes d'espaces verts dédiées aux travaux communautaires étaient sans travail
- Le chiffre d'affaires prévu pour 2001 avec la Communauté était compromis. A supposer, en effet que Cadiflor décide de participer à nouveau à l'appel d'offres.

En « cellule de crise » avec le Directeur adjoint et le comptable nous avons d'abord réuni les éléments d'analyse depuis le début de l'année et constaté que :

- Le déclin du chiffre d'affaires de la CUDL était déjà en cours depuis mai (passage d'un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 150 000 francs mensuels depuis 4 mois à une moyenne de l'ordre de 60 000 francs les mois suivants) sans doute parce que les responsables anticipaient sur une décision qu'ils craignaient.
- Le chiffre d'affaires du deuxième grand marché de Cadiflor, avec le Conseil général (en locations et entretiens de plantes) - 720 000 francs en 1999 - qui avait été planifié en 2000 pour 700 000 francs, n'atteignait à fin août que 180 000 francs avec des perspectives faibles pour la rentrée, les activités en matière de création de bureaux étant gelées dans la perspective de travaux « pharaoniques » prévus pour 2002.
- Malgré ces baisses, le chiffre d'affaires de Cadiflor suivait une courbe proche de la prévision, ce qui sous-entend que la diversification mise en œuvre dès le début 2000 commençait à porter ses fruits. Les activités de locations et décorations notamment, progressaient plus vite que celles d'espaces verts, hormis le marché CUDL.

Ces constats renforçaient nos craintes sur la fragilité de gros marchés obtenus sur appel d'offres.

Limités dans le temps, ils recèlent aussi trois dangers pour l'exploitation :

- Ils obligent à des rabais réduisant la valeur ajoutée (- 43% consentis à la CUDL)
- Ils poussent l'établissement à se structurer pour absorber la charge de travail, alourdissant le point mort, sans garantie pour l'avenir
- Le volume d'affaires confiées, de 0.7 à 1.7 millions pour la CUDL ne permet pas une gestion prévisionnelle fine car le client a la maîtrise des « bons » délivrés pour travaux.

C'est toute la stratégie en matière d'appel d'offres qu'il convenait donc de revoir. Si nous décidions de participer à de nouveaux appels d'offres, il conviendrait de revoir à la hausse nos taux de rabais, quitte à perdre l'appel, et de ne plus structurer l'exploitation pour y répondre. Nous ferions appel à des moyens exceptionnels limitables dans le temps (CDD, sous-traitance), les structures étant dédiées à des activités plus maîtrisables.

Les mesures d'urgences suivantes furent donc prises :

- Présenter au personnel de Cadiflor le changement de stratégie, justifié par cette crise.

- Faire une démarche auprès de la CUDL pour obtenir qu'une partie des travaux restant puisse être maintenus par un contrat non négocié, dans la limite des 300 000 francs prévus par la loi. (NDLR ceci vient d'être refusé)
- Faire une démarche auprès du conseil général, avec lequel nous entretenons d'excellentes relations pour accélérer si possible, voire anticiper certains travaux
- Accélérer la démarche commerciale entreprise en vue de développer les activités de location et de décoration qui nous donnent plus de marge (en exploitant notamment des fichiers de la concurrence que nous sommes parvenus à réunir)
- Structurer les équipes pour accueillir ces nouveaux travaux. Une équipe d'espaces verts serait transformée en équipe de location. Tous les recrutements à venir pour remplacer le personnel partant seront réalisés en ce sens. Tous les investissements en matière d'espaces verts sont gelés.

Ainsi la crise, pour sérieuse qu'elle soit, aura eu en l'occurrence des effets positifs sur la prise de conscience des fragilités à Cadiflor. Les réactions très constructives du personnel en cette occasion l'ont démontré. Le Directeur qui «campe sur ces mini-instabilités demeure dans une perspective d'adaptation permanente ». *«Les petites crises produisent une philosophie du déséquilibre qui est l'essence même et la dynamique de la gestion d'un établissement »* comme l'écrit Jean Bernard PATURET.*

4

222 Réussir le projet de Marcq-en-Baroeul

Pour le Recueil, la réussite de la réalisation du projet de Marcq-en-Baroeul est une obligation. Or, contrairement à ce que je pensais en arrivant, malgré les inconvénients dénoncés par tous à l'égard du site du Recueil – éloignement, vétusté, inadaptation, mauvaises conditions de travail, insalubrité, etc...- l'enthousiasme ne règne pas pour le projet de Marcq. La résistance au changement décrite par tant d'auteurs qualifiés est une réalité au Recueil comme partout. Du coup Marcq a beaucoup de défauts *« c'est trop petit, on ne sera plus à la campagne, c'est trop loin, on sera séparés, il n'y aura pas assez de parking,... »* tout ce qui était avantage et même la modernité, la praticité, les accès faciles, le confort, devient suspect et contestable.

Les responsables associatifs ayant d'autre part promis qu'il serait possible à chaque travailleur et à chaque famille de faire un choix, et que personne ne serait contraint, il fallait faire vite pour que ce projet devienne rapidement attractif et convaincant.

Dès l'accord de la DASS, en juillet, j'ai invité les cadres à s'impliquer dans le projet en prenant la responsabilité de la réflexion et de la conduite de ce projet. Alain T. fut nommé chef de projet et un comité de pilotage mit en place une organisation de travail concernant dès la rentrée tous les acteurs, salariés, parents, association et travailleurs. Cinq groupes furent créés, trois commissions opérationnelles permanentes, et deux groupes de réflexion chargés d'être forces de propositions pour de nouvelles activités et organisations :

- Une commission «travaux » proche des architectes associant progressivement salariés et travailleurs dans une dynamique d'appropriation des futurs lieux de vie

⁴ PATURET Jean Bernard, préface, p.XII de MIRAMON Jean Marie, *Manager le changement dans l'Action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 1996.

- Une commission transport, chargée de contacter tous les travailleurs et parents pour les aider à déterminer leur choix en dédramatisant notamment l'aspect des transports. Son objectif est de repérer d'ici fin 1999 les projets individuels de transferts ou de maintien au Recueil en y associant un plan simple de transport. La démarche consiste isoler les cas difficiles en ciblant rapidement les 90% de cas simples.

Parallèlement au lancement de cette commission, fut conclu le partenariat avec Transpole après l'aval du comité technique de l'Association.

- Une commission communication, animée par mon assistante, en liaison avec la responsable associative de la communication, ayant pour objectif d'assurer toute la circulation des informations en amont comme en aval. La mission est de banaliser l'information en y donnant un accès facile – rien n'étant « secret » - de dégonfler les fausses informations et de dédramatiser rapidement les situations d'incertitude ou de conflit, en liaison avec l'administrateur délégué et moi-même.

3 sous commissions seront rapidement mises en place : l'une en direction des familles et tutelles et en liaison avec les travailleurs concernés, la deuxième en direction des autres établissements associatifs, concernés par d'éventuels transferts et par les transports, la troisième en direction du personnel et de ses représentations.

- Un groupe chargé de la réflexion sur le Recueil à Villeneuve d'ascq, son organisation future, ses activités, ses liaisons avec Cadiflor et l'IME voisin, l'intégration sur le site d'autres entités associatives, le développement éventuel de nouveaux projets d'activités
- Un groupe chargé de la réflexion sur le CAT bis de Marcq, son organisation et l'articulation de ses liaisons avec Villeneuve d'ascq, le développement d'activités nouvelles et de partenariats sur le nouveau site

Ces deux groupes sont invités à remettre leurs propositions à la mi-novembre. Toutes les commissions et groupes de travail fonctionnent avec des comptes-rendus accessibles à tous.

Faire participer tout le monde sans se perdre dans une organisation trop lourde et en restant efficace est le challenge que nous avons commencé à relever de cette petite révolution, pour un projet qui doit être l'affaire de tous.

223 Un plan à moyen terme : anticiper la disparition probable des activités de conditionnement

Parallèlement aux réflexions engagées ci dessus, il est important de travailler rapidement à la mise en place de métiers nouveaux, adaptés aux talents de nos travailleurs et de nos équipes d'encadrement. Les activités de conditionnement pur sont en effet appelées à se raréfier. Les commandes réalisées vers les pays à main d'œuvre économique se traduisent de plus en plus par des livraisons clé en main, prêtes à la mise en rayon. Nous devons par ailleurs réfléchir à l'intérêt du travail que nous proposons à nos travailleurs et aux formations que nous mettons en place pour leur permettre d'accéder à ce qui pourrait devenir de nouvelles spécialités, à des niches d'activités difficilement exploitables par des entreprises classiques. L'afflux de travaux faciles de conditionnement nous a peut-être installés sans que nous n'y prenions garde dans une certaine routine tranquille et nous ne nous sommes plus posé les questions que

s'étaient posées nos prédécesseurs en lançant le travail protégé. C'est en tous cas la réalité du Recueil et les perspectives actuelles nous incitent à relancer cette réflexion.

Elle se fait au niveau associatif et aussi à celui de l'UD qui a réuni récemment des chercheurs autour de responsables de travail protégé. Elle peut aussi se faire avec des industriels et des universités à l'instar de ce que font nos amis allemands de Eschweiler de l'Association Caritas

224 Un levier pour l'avenir : le partenariat « à l'Allemande » ?

En liaison avec des industriels de l'automobile de renom, et avec une université formant des ingénieurs, Caritas, notre partenaire allemand du GEIE, a mis au point des chaînes de travail originales au sein même de ses ateliers. Les travailleurs les plus handicapés y cohabitent avec des personnels proches de nos ateliers protégés, des étudiants, des ingénieurs ou des professionnels. Ils fabriquent, de A à Z, des équipements automobiles faisant appel à des techniques de pointe et à des matériels performants menés, selon leurs compétences par les différentes catégories professionnelles. Cette cohabitation, outre qu'elle assure des productions de la qualité et aux rythmes attendus par les chaînes de production qui leur sous-traitent ces commandes, permet l'acquisition de cette *compétence collective* évoquée plus haut.

Nous nous sentons à priori très pauvres pour proposer un échange à un partenaire. Nous avons besoin de transferts de compétences, d'aides aux investissements, de formations, de matériels. Mais un *industriel*, de son côté, est-il désespérément sans attente vis-à-vis de nous. Je ne le pense pas. Il peut être intéressé par exemple par la place dont nous disposons ou encore par l'intérêt pour certains travaux de trouver sur place de la main d'œuvre qui n'alourdit pas ses propres structures sans recourir à des ruptures de chaînes et à des transports coûteux. Il peut aussi l'être par l'aide au financement que nos établissements peuvent obtenir auprès de l'AGEFIPH ou de l'Europe. L'université peut trouver pour ses étudiants terrains de stages et d'études ergonomiques et techniques ou encore programmes de financements spécifiques. *Les partenaires sociaux* préfèrent sans doute de telles opérations à des prestations de services classiques en entreprises qui les amènent parfois, à juste titre malheureusement, à dénoncer ce qu'ils considèrent comme des prêts de main d'œuvre à bon marché qui empêchent des embauches classiques. Des *médias* relayant de tels partenariats peuvent de leur côté mettre en valeur ces actions originales et en amplifier l'impact, avec, pourquoi pas, des effets « reproductibles » intéressants pour notre secteur.

Mais le principal bénéficiaire de telles opérations n'est-il pas le *travailleur handicapé* lui-même ? Les plus autonomes se mettent plus rapidement et plus sûrement en position, par l'acquisition de connaissances, de savoir-faire et par cette approche pratique des milieux professionnels, d'intégrer le milieu ordinaire de travail. Cet accès peut lui être d'autant plus ouvert que le partenariat rend l'industriel plus confiant dans le recrutement. Ceux qui ne peuvent pas prétendre à intégrer un milieu non protégé bénéficient pourtant de cette compétence collective, au sein d'une « organisation apprenante » telle que la décrit Danielle POTOCKI MALICET⁵, et participent à une action de travail dans laquelle ils

⁵ POTOCKI MALICET Danielle, *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Anthropos diffusion, Economica Poche, 1997, P. 105.

trouvent une plus grande visibilité de leur apport personnel. Ils sont alors, comme ils y aspirent bien naturellement « comme les autres », à l'image de ceux qui travaillent en détachement lorsqu'il est réussi.

225 L'Union doit faire la force

Mais ce n'est probablement pas seuls que nous pouvons parvenir, les uns et les autres, à initier de tels mouvements ou à développer de telles initiatives. La synergie associative en voie de réalisation permet déjà de représenter un ensemble de plus de 700 travailleurs et 200 encadrants.

Mais l'Union Départementale de son côté en représente bien plus. C'est Jean Louis L. qui en devient le responsable après avoir été 10 ans le Directeur Général de notre Association.

Jean Pierre L., notre Président est, de son côté pressenti, pour devenir le Président de l'Union Régionale, qui regroupe le Nord et le Pas de Calais. Il serait alors le Président d'un grand ensemble de travail protégé, mais aussi dans une position favorable dans le dialogue européen puisque c'est au niveau des régions qu'il a lieu. Quant à l'ex Président de notre Association lilloise, Régis D., c'est à la Présidence de L'UNAPEI qu'il vient d'être porté. Ce mouvement d'ensemble n'est pas un hasard. Le Nord a repris confiance, comme le Recueil est en passe de trouver la sienne. De grandes échéances guettent le travail protégé, tel que la France a voulu l'organiser. Et il est important que des lobbying français permettent de confronter dans les meilleures conditions l'approche française considérée, là comme dans d'autres domaines, comme une exception, souvent mal comprise, aux conceptions anglo-saxonnes, souvent réductrices et axées sur le handicap physique. Nous sommes sans doute desservis par notre complexité et notre diversité. Il faut que des voix simples mais déterminées et expérimentées puissent replacer les personnes handicapées, avec toute leur fragilité mais aussi avec toutes leurs compétences au centre des échanges, auprès des instances européennes, des administrations françaises, des industriels et aussi des médias. Et obtenir que l'intégration ne soit pas qu'un vœu pieux.

Conclusion intermédiaire

A la fin de cette première phase de relance, les axes d'une consolidation nous apparaissent donc plus clairement et dessinent avec méthode la démarche et les objectifs à atteindre maintenant.

A l'interne, notre construction doit s'articuler autour de trois priorités qui sous-tendront l'ensemble de nos actions :

- *une réorganisation cohérente du soutien*, identifiant précisément le rôle de chacun, moniteurs et éducateurs dans la formation et l'accompagnement individuels et collectifs. Elle doit favoriser, nous y reviendrons en conclusion générale, la mission réactualisée du CAT quant à la mobilité et l'insertion des personnes accueillies dans l'établissement.
- *une démarche interne de qualité*, qui, alliée à la recherche de nouveaux métiers, revalorisera nos capacités et nos performances aux yeux de nos partenaires extérieurs et nous fera accéder collectivement à une meilleure confiance en nos moyens et nos compétences. Associant une première démarche au sein de la production à une réflexion sur la globalité de notre mission de prise en charge, elle doit nous faire progresser vers cette excellence que nos usagers sont en droit d'attendre de notre service.

- Ces deux actions alimenteront, dès la deuxième partie de l'année 2001 la rédaction de notre *nouveau projet d'établissement*. Celui-ci prendra en compte le fonctionnement nouveau rendu nécessaire par le déménagement d'une partie du CAT à Marcq, qui constituera la charnière centrale de l'année.

A l'externe, notre démarche se développera autour de deux grands axes :

- *la consolidation de notre coordination* avec les autres composantes associatives, avec le G.E.I.E. Homabilis, et avec l'Union départementale pour la politique commerciale, la gestion des ressources humaines et les soutiens.
- *La recherche de partenariats* avec des entreprises, des Ecoles et des Universités, des médias et des financeurs extérieurs à notre tutelle, régionaux, nationaux ou européens.

Cette mise en réseau, cette recherche de regroupements et de ressources se feront dans l'esprit de la refonte de la loi de 1975 et avec le seul souci de la progression individuelle de la personne handicapée vers sa plus grande autonomie possible et son insertion sociale et professionnelle.

Conclusion générale

A l'heure où la confiance semble être retrouvée par les acteurs comme par les usagers de nos établissements, confiance en eux-mêmes, confiance en leurs compétences et en leurs missions, confiance en leurs institutions, les pauses dans l'action que la rédaction de ce mémoire m'a amené à faire, me poussent à suggérer un renversement de confiance. Et si nous faisons vraiment confiance aux personnes handicapées avec lesquelles nous travaillons ? Et si, au lieu de penser qu'« au fond ils ont bien de la chance d'avoir un travail », que ça n'est pas la peine de prendre telle tâche parce qu'« ils ne seront pas capables de faire ça » et de les confiner, inconsciemment, mais sûrement, et de nous confiner nous-mêmes dans la médiocrité, et si nous avons un peu plus d'ambition, pour eux et donc pour nous-mêmes.

« Toutes les forces d'inertie comportementales, fondées sur des valeurs ou convictions qui dictent les actes, croyance profondes... peuvent constituer un frein principal ou un levier déterminant pour le déclenchement d'un changement. » Cette réflexion de Jacques BRENOT et Louis TUVÉE*⁶ décrit ce que pourrait être le socle d'une nouvelle donne pour le travail protégé. Si, au lieu d'organiser une protection statique de la personne handicapée que nous accueillons alors comme un être jugé peu capable d'évolution et donc à l'enfermer dans ce que nous considérons être ses limites, si nous avons sur elle un véritable pari ambitieux. Un pari d'ailleurs simplement conforme aux déclarations solennelles que nous faisons par ailleurs sur sa dignité et ses droits ! Nous serions peut-être alors des leviers déterminants pour le déclenchement d'un changement les concernant. Il faut, dans ce cas accepter d'abandonner notre propre protection et notre propre confort statique. Il nous faut mettre notre créativité, nos talents, notre génie et les synergies retrouvées au service d'un réel déclenchement de sa propre créativité de ses propres talents et de son propre génie. L'épisode des éponges aura été pour moi un révélateur : que des personnes, jugées improductives, ne travaillant plus et refusant d'ailleurs toute activité, se soient progressivement remises au travail au point d'en réclamer aujourd'hui, - ce que nous leur demandons chaque jour, qui était considéré comme un record inaccessible, suffisant à peine à remplir leur journée de travail - pose vraiment question . Si le génie et la conviction de quelques-uns n'avaient pas été mis au service de leurs capacités et déclenché leur propre talent, nous en serions à nous poser pour eux la question de leur place en CAT et de leur éventuelle réorientation !

« L'une des premières caractéristiques d'un homme qui est capable de faire le métier de manutentionnaire de gueuses et de fontes est qu'il est si peu intelligent et si flegmatique qu'on peut le comparer, en ce qui concerne son aptitude mentale, plutôt à un bœuf qu'à toute autre chose. L'homme qui a un esprit vif et intelligent est pour cette raison même inapte à exercer en raison de sa terrible monotonie une tâche de ce genre ».

⁶ Brenot Jacques et TUVÉE Louis, *Le changement dans les organisations, Que sais-je n° 3114*, Paris, PUF, 1996,p.48
Alain COUTURE – Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 2001

Cette réflexion du célèbre F.W. TAYLOR*⁷ fait frémir et provoque notre interrogation sur sens de notre mission au sein des CAT et ateliers protégés . La circulaire AS 60, fondement important de nos organisations va être prochainement actualisée et le nouveau texte nous propose d'ailleurs de recentrer notre prise en charge :

« Il est indéniable que la forte sédentarité des personnes accueillies dans les CAT révèle que ces structures ne remplissent que partiellement leur mission essentielle qui est, dans toute la mesure du possible, de conduire les travailleurs qui le peuvent vers le milieu du travail protégé. »

Rappelant que les 93 811 places de CAT à fin 1999 n'ont généré qu'un taux de sortie de 0.4% vers le milieu ordinaire, que 30% des travailleurs y sont pris en charge depuis plus de 15 ans et que le vieillissement y est général, ses rédacteurs invitent les associations à rompre « l'effet filière » constaté depuis 25 ans, qui instaure un parcours quasi obligé des IME vers les IMPRO et les CAT, en travaillant particulièrement sur les points suivants :

- ▣ la recherche, en amont du travail protégé de formations qualifiantes, de l'alternance, de stages en entreprises et d'un suivi de l'orientation professionnelle.
- ▣ la dynamisation des projets d'établissement des CAT par l'intégration de la notion de parcours professionnel. *« L'accueil en CAT doit être considéré comme une étape dans la consolidation et l'amélioration des potentialités et des compétences professionnelles du travailleur handicapé »* et l'institution doit *« intégrer d'emblée la notion de durée de séjour nécessaire pour les amener au maximum de leur autonomie »*.
- ▣ le développement de la mobilité des travailleurs au sein des CAT en encourageant leur rotation sur tous les postes de travail afin de les rendre si possible polyvalents.
- ▣ la promotion de la mobilité des travailleurs entre les différentes situations de travail protégé. La mutation d'un CAT à un autre, des stages inter-établissements, la mutation vers un atelier protégé sont *« des moyens de promouvoir, de remotiver, de remédier à des phénomènes de vieillissement »*. Les rédacteurs du projet de circulaire poussent à conclure des contrats d'objectifs formalisant des obligations d'accueil des travailleurs en ateliers protégés ainsi que de stages.
- ▣ le développement de l'accès au travail dans un environnement moins protégé, en ouvrant la structure par un rapprochement avec l'entreprise. Avec les concepts de *« CAT sans murs »* ou de *« CAT hors les murs »*, la future circulaire officialise la sous-traitance avec transferts de technologies et mise à

⁷TAYLOR F.W, La Direction scientifique des entreprises, in POTOCKI MALICET Danielle, *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation* Paris, Anthropus diffusion, Economica Poche, 1997 p.17.

disposition de matériels acquis par l'entreprise. Le CAT devient alors lieu de formation et d'appui technique.

- le développement du travail à temps partiel évitant une rupture brutale par une activité dégressive.
- la réduction du temps de travail avec des formules à 31 heures de travail et 4 heures de soutien.
- l'incitation éventuelle au départ à la retraite avant 60 ans.⁸

Il est possible que ces propositions, qui ne sont encore qu'à l'état de projet, sont d'abord motivées par les considérations financières du législateur. Mais elles ont le mérite de rappeler le rôle de nos institutions qui est d'abord de faciliter l'insertion en milieu ordinaire du plus grand nombre. Ce reste le meilleur projet pour préserver la personne handicapée d'une exclusion de fait. Les moyens qui sont consentis aujourd'hui pour remplir cette mission sont pourtant insuffisants, si nous n'y associons pas, comme le précise la Présidente de l'UNAPEI, Madame WAHL*⁹ dans une remarquable communication sur l'accompagnement et le suivi professionnel, une action plus complète et plus pertinente :

à l'égard des familles, qui ont besoin, pour inciter leur parent handicapé à se prendre le risque de l'insertion, d'être elles-mêmes rassurées

à l'égard des partenaires du milieu ordinaire et de leurs personnels qui doivent être sensibilisés et informés pour accueillir des travailleurs handicapés

à l'égard des personnes handicapées elles-mêmes, qui doivent trouver des raisons de tenter cette aventure parcequ'elles s'en sentiront capables, qu'elles y trouveront intérêt et qu'elles se sentiront soutenues.

Cette action complémentaire pourrait se traduire en quatre articles essentiels du contrat qui lierait le CAT et le partenaire avec le travailleur au début de son parcours :

1/ un programme précis de la formation et des périodes d'alternance ponctuées par les évaluations nécessaires, avec pour le travailleur une véritable possibilité de choisir son métier

2/ une progression cohérente de ses ressources liée aux différentes étapes de son parcours et qui soit toujours incitative

3/ la garantie de pouvoir retrouver une place dans le milieu protégé si son maintien en milieu ordinaire devient impossible pour des raisons personnelles ou économiques

⁸ WAHL Bernadette, Le concept de l'accompagnement et du suivi professionnel, in Actes : l'activité professionnelle de la personne handicapée mentale dans la France et l'Europe de 1993, Paris, Les cahiers du promoteur de l'UNAPEI, n° 8, 1993, p.165.

4/ un accompagnement spécifique efficace et constant dans chacune des étapes de sa progression et notamment en milieu ordinaire. C'est ce suivi essentiel pour le succès de l'insertion que madame WAHL appelle une « *prothèse adaptée* ».

Le projet de circulaire n'évoque pas réellement ces dispositions même si on peut admettre qu'elles se déduisent de sa rédaction, mais il n'en prévoit pas en tous cas le financement.

C'est donc encore une fois l'action militante des associations et des professionnelles qui devra se développer pour obtenir ces moyens s'ils font leur priorité de ce qui demeure l'esprit de la démarche originelle de tous les acteurs de notre secteur, intégrer les personnes handicapées au sein de notre société.

« *Définir la place de la personne handicapée dans la société française au seuil de l'an 2 000 participe en conséquence à cette impérieuse nécessité de refonder le contrat social qui doit garantir la cohésion de notre pays, tant l'identité d'un pays s'exprime dans la manière dont il traite ses citoyens handicapés.* »^{*10}

*

¹⁰ RISSELIN Patrick, *vingt ans de politiques sociales du handicap dans le cadre de la loi d'orientation du 30 juin 1975 : bilan et perspectives*, in L'intégration des personnes handicapées, Gap, La documentation Française, 1998, p.81
Alain COUTURE – Mémoire de l'École Nationale de la Santé Publique - 2001

Bibliographie

BLANC Alain, *Les handicapés au travail*, Paris, DUNOD, 1995.

BRENOT Jacques et TUVÉE Louis, *Le changement dans les organisations*, Que sais-je, n°3114, Paris, Presses universitaires de France, 1996.

LEFEVRE Patrick, *Guide de la fonction de directeur d'établissement social et médico-social*, Dunod, 1999.

LEVY-LEBOYER Claude, SPERANDIO Jean Claude, *Traité de psychologie de travail*, cinquième partie, Paris, PUF, 1987.

MIRAMON Jean-Marie, *Manager le changement dans l'action sociale*, Rennes, Editions ENSP, 1996.

MONCIN Olivier, (collectif), *Le travail, quel avenir ?*, Paris, Folio, Actuel, 1997.

POTOCKI MALICET Danielle, *Eléments de sociologie du travail et de l'organisation*, Paris, Anthropos diffusion, Economica Poche, 1997.

"Revue française des affaires sociales", *L'intégration des personnes handicapées : quelques éléments de bilan*, Paris, La Documentation française, 1998.

THEVENET Amédée, *Créer, gérer, contrôler un équipement social ou médico-social*, Condé-sur-Noireau, ESF éditions, 1996.

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

WAHL Bernadette, *Actes « l'activité professionnelle de la personne handicapée mentale dans la France et l'Europe de 1993 »*, Paris, Les cahiers du Promoteur de l'UNAPEI, n°8 1993.

Principales abréviations utilisées

AAH	Allocation Adultes Handicapés
AGEFIPH	Association pour la Gestion et l'emploi des Fonds pour l'Insertion Professionnelle des personnes Handicapées
AMP	Aide-Médico-Psychologique
APEI	Association de Parents d'Enfants Inadaptés
APF	Association des Paralysés de France
ARPE	Allocation de Retraite Progressive
CAT	Centre d'Aide par le Travail
CES	Contrat Emploi Solidarité
COTOREP	Commission Technique d'OrientatIon et de Reclassement Professionnel
CROSS	Comité Régional de l'Organisation Sanitaire et Sociale
CUDL	Communauté Urbaine De Lille
ETP	Equivalent Temps Plein
GEIE	GroupeMent Européen d'Intérêt Economique
IME	Institut Médico-Educatif
IMPRO	Institut Médico-PROfessionnel
MAS	Maison d'Accueil Spécialisée
OMS	Organisation Mondiale de la Santé
RTT	Réduction du temps de travail
SAF	Service d'Aide aux Familles
SAH	Service d'Aide à l'Hébergement
SAV	Service d'Aide à la Vie
SESSAD	Service d'Education Spécialisée et de Soins A Domicile
SISEP	Service d'Insertion Sociale Et Professionnelle
UNAPEI	Union Nationale des Associations de Parents et d'amis des Enfants Inadaptés
UD	Union Départementale