

Ecole Nationale de la Santé Publique

CAFDES 2000
ARAFDES LYON

**Conduire le changement dans un centre
pour enfants handicapés mentaux**

Comprendre hier, pour agir aujourd'hui.

CURTELIN Maryse

SOMMAIRE

INTRODUCTION: Naissance d'un questionnement.	4
PREMIERE PARTIE:	
Comprendre hier: genèse d'une histoire commune.	9
1- De la non prise en charge...à l'institution le chemin parcouru:	10
<i>1-1 Un contexte idéologique de reconnaissance .</i>	10
<i>1-2 L'Epanou: une conception associative de prise en charge.</i>	11
<i>1-3 Directeur et éducateurs : un groupe de pionniers.</i>	14
2-Des constats	16
<i>2-1 Déficiences et incapacités , une diversité de prises en charge.</i>	16
<i>2-2 Une origine géographique dispersée .</i>	19
<i>2-3 Sortir de la fixité du cadre associatif.</i>	20
3 -Changements de personnes dans l'organigramme , conséquences :	22
<i>3-1 L'association, un idéal ébranlé.</i>	24
<i>3-2 Des professionnels résistant au changement .</i>	26
<i>3-3 La fonction de direction , une place complexe .</i>	28
En conclusion	30
DEUXIEME PARTIE:	
Pour agir aujourd'hui dans un environnement en mouvement	31
1 Des mutations dans le travail social:	32
<i>1-1 De nouveaux textes règlementaires pour les institutions.</i>	32
<i>1-2 L'évolution de la population. Les nouveaux handicaps.</i>	38
<i>1-3 Le droit des enfants et de leurs représentants .</i>	41
2 Le fonctionnement interrogé:	44

2-1 <i>De la nécessité de rétablir un cadre de droit.</i>	45
2-2 <i>Une réflexion à conduire sur les missions et les valeurs.</i>	46
2-3 <i>Les projets à réinvestir et à réactualiser.</i>	48
3 D'un management paternaliste à un management participatif :	52
3-1 <i>Reconnaissance des différents acteurs</i>	53
C onclusion	57
TROISIEME PARTIE :	
Des perspectives pour la conduite du changement.	58
1- En interne, une dynamique de travail en projet:	59
1-1 <i>Responsabilisation et délégation .</i>	60
1-2 <i>Pour favoriser les échanges: concertation et coordination .</i>	62
1-3 <i>Le plan de formation, objet de recherche et levier de motivation.</i>	63
2- L' Epanou , partenaire dans un réseau local :	67
2-1 <i>Avec l'Education Nationale réseau de proximité.</i>	67
2-2 <i>Avec le secteur sanitaire : complémentarité d'action .</i>	70
2-3 <i>Partenariat avec les établissements et les Collectivités Locales</i>	71
3- L'Epanou, alliance entre passé et futur :	72
3-1 <i>La halte garderie - lieu d'intégration.</i>	73
3-2 <i>L'évaluation comme amélioration de la qualité du service .</i>	74
CONCLUSION	77
BIBLIOGRAPHIE	80

INTRODUCTION

Naissance d'un questionnement

L'homme part vers l'avenir, joyeux de conquérir demain, mais il n'y a là qu'une apparence. La condition de l'homme est telle que rien ne lui est plus difficile que d'aimer l'avenir sans rechercher le passé.

ALQUIE F. *Le désir d'éternité*. Vendôme P.U.F. 1963. p.32

Les civilisations dans leur histoire, les peuples dans leur mémoire, l'individu dans son développement, nous enseignent que le changement est une réalité. Les Grecs déjà affirmaient « que l'on ne se baigne jamais dans le même fleuve... ».

Le secteur médico-social n'échappe pas aux mutations. Un établissement social change en permanence puisqu'il se trouve à l'interface de réalités internes et externes, et parce que l'environnement politique, culturel, social et économique évolue.

Depuis trois décennies en effet, ce secteur a subi des bouleversements profonds et irréversibles. Il y a eu évolution dans les connaissances scientifiques et médicales, l'informatique est apparue, libérant l'homme de toute une série de tâches opératoires, la génétique a ouvert un champ de connaissances par rapport à des maladies particulières .

En 1975, deux lois ¹ fondamentales pour les personnes handicapées voient le jour. L'une les reconnaît comme personne à part entière, l'autre affirme le bien-fondé des institutions sociales et médico-sociales.

Aujourd'hui la modernisation de ces lois est en cours, annonciatrice d'une possible évolution.

En 1989, les nouvelles annexes 24 ² placent l'enfant, l'adolescent, l'adulte au coeur du dispositif mis en place. Nous passons d'une culture de l'institution à la culture de l'utilisateur. Contractualiser avec les familles, apprendre à travailler avec d'autres partenaires, rationaliser les dépenses, apparaissent comme de nouveaux objectifs .

Parallèlement à ces effets d'origine externe, des changements s'opéraient dans l'établissement, relatifs à la maturation des groupes, à l'évolution de la culture professionnelle, et au départ du directeur général en place depuis trente ans et qui faisait valoir ses droits à la retraite en 1998.

¹ Loi du 30 juin 1975 534 En faveur des Personnes Handicapées .

Loi du 30 juin 1975 535 relative aux Etablissements Sociaux et Médico-sociaux.

² Les nouvelles Annexes 24 :décret 89-798du 27 octobre 1989 Concernent les conditions techniques d'autorisation des Etablissements prenant en charge des enfants et adolescents présentant des déficiences intellectuelles

Des changements de personnes s'effectuent à ce moment là dans l'organigramme . C'est alors que sollicitée, j'accepte de prendre la direction de plusieurs établissements faisant partie d'un ensemble géré par l'Association des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (A.A.P.E.I.) de Seynod en Haute -Savoie nommé « l'Epanou . »

Cet ensemble, comprend :

-un secteur pour les enfants, avec un Institut Médico- Educatif (I.M.E); un Service d'Education et de Soins Spécialisés à Domicile (S.E.S.S.A.D.); ainsi que deux petites structures d'internat.

- un secteur pour les adultes qui travaillent en journée, des Centres d'Aide par le Travail (C.A.T.) au nombre de cinq. Ces adultes sont recus, le soir, en foyers d'hébergement ou en foyers appartements, suivant le niveau d'autonomie de chacun . Il y a cinq ans, était créé un lieu de vie, pour les adultes non travailleurs , dépendants dans les actes de la vie quotidienne.

Ce travail de mémoire sera effectué par rapport au seul secteur de l'enfance,et cela pour deux raisons essentielles pour moi :

- la première, parce que j'ai commencé cette formation de directrice alors que j'étais en poste de chef de service du secteur de l'enfance.

- la seconde, parce que les équipes éducatives de ce secteur, anciennes dans l'institution, ont été réactives à tous ces changements et m'ont permis de me questionner, au point de vouloir en faire un thème de mémoire.

De 1985 à 1998, l'Epanou subit une évolution intéressante et d'importantes innovations.

En 1985, l'I.M.E. accueille cinquante enfants et monte progressivement sa capacité à 60.

Puis en 1987, le S.E.S.S.A.D. permet à dix enfants âgés de 0 à 6 ans d'être suivis par une prise en charge individualisée, adaptée et précoce. Enfin en 1990, deux structures d'internat ouvrent pour répondre à une réelle demande de familles déstabilisées sur le plan social .

Comment vais-je pouvoir m'appuyer sur ces changements, ces évolutions voire certaines ruptures, pour dépasser l'histoire et apporter de nouvelles valeurs en lien avec le sens de notre action, tout en restant dans le cadre de la loi ?

Ma problématique de direction devra concilier des savoirs faire pertinents avec les politiques sociales actuelles et ainsi permettre l'ouverture et la créativité des équipes. Compte tenu des réalités incontournables, comme la fatigue des équipes anciennes par exemple, comment permettre à un ensemble de personnes de devenir promoteur d'une organisation créatrice, porteur d'un projet de développement de l'établissement dans ses dimensions humaines et techniques et ainsi de renouer avec le dynamisme et l'enthousiasme des origines ?

Le changement était donc inscrit dans cette histoire commune. Ce changement porteur de vie et d'espoir pourra-t-il nous permettre de repenser l'action à mener, de clarifier les rôles de chacun des acteurs et nous aider à dénouer des situations inertes ou bloquées?

Le changement peut être brutal ou préparé, désiré ou redouté, important ou mineur . Il est toujours difficile de fixer dans le déroulement de l'histoire le moment précis du passage d'un état à un autre, sinon en repérant des faits spectaculaires. Il devra cependant être soumis à discussion avec les équipes et refondé sur des idées donnant du sens à l'action, afin de parfaire la qualité de service rendu aux usagers.

Les valeurs fondatrices exprimées et affirmées par l'Association lors de la création des institutions, l'action militante sur laquelle s'est construit l'essor des établissements constituent un socle, des fondements. Le présent devra s'appuyer sur ce passé et s'en saisir comme d'un levier .

Traiter cette question du changement aujourd'hui impose un détour par l'histoire afin d'inscrire ce moment dans la continuité humaine, associative et institutionnelle .

Pour savoir où nous en sommes aujourd'hui, il faut connaître d'où nous venons .

C'est pourquoi, dans la **première partie** de ce mémoire, je revisiterai le passé, afin de mieux comprendre le fonctionnement de l'institution.

Ainsi la genèse de la mise en place successive des services au cours de ces trente dernières années, nous permettra de mieux énoncer les raisons qui ont présidé à ce développement important et d'en saisir le sens .

J'évoquerai dans la **deuxième partie**, la diversité des nouvelles populations accueillies, repérées par les avancées scientifiques et médicales, ainsi que les raisons politiques et économiques qui édictent à l'institution de nouveaux enjeux. Je les mettrai en lien avec la question de l'origine, pour proposer de nouvelles stratégies de management, qui permettront de rechercher une prise en charge plus adaptée des usagers et de responsabiliser les acteurs en réactualisant le sens de l'action à mener.

La **troisième partie** sera nécessairement orientée vers la recherche d'une nouvelle définition de la fonction de direction, adaptée à notre temps et aux exigences de l'environnement, ouverte à d'autres partenaires, où les décisions prises devront être fécondes pour l'avenir . La proposition de création d'un établissement nouveau, « pôle petite enfance », maillon complémentaire aux services déjà mis en place permettra d'exposer des stratégies .

PREMIERE PARTIE

Comprendre hier ...genèse d'une histoire commune

" Donner le jour " à un enfant handicapé, a toujours fait perdre aux parents l'image de l'enfant désiré et rêvé, et aussi les images qu'ils s'étaient eux-mêmes construites et qui, justement, leur permettaient de se situer comme parents. Ils se trouvent alors inaptes et même " inadaptés " à cette situation nouvelle .Leur douleur psychique est intense, et cet état peut nous questionner sur la nature des liens mis en place entre l'enfant handicapé et ses parents. Pour eux , le temps semble arrêté. Passé et présent sont souvent confondus et le futur n'est pas envisageable .

Un retour vers l'origine nous permettra de comprendre comment ces parents ont été amenés à s'organiser, pour répondre à leurs préoccupations, leurs inquiétudes : c'était une façon positive de réagir par rapport à ce qui leur arrivait.

1 - De la non prise en charge... à l'Institution : le chemin parcouru.

Si, à l'époque lointaine des Lacédémoniens, on supprime les nouveaux-nés mal formés, au Moyen Age , " l'idiot " représente l' être non intégré dans la société. Il est marqué de la colère divine et l'Eglise d'alors brûle le fou qu'elle considère comme possédé et parce que plus tard il ramène au péché, il induit la honte. Il est important de garder cela en mémoire, afin de mieux comprendre les familles qui, jusque dans la moitié du 20e siècle, dissimulent leurs enfants handicapés.

1-1 Un contexte idéologique de reconnaissance

Le début du 20e siècle, marque un tournant dans la reconnaissance d'un statut social du handicapé, d'une part parce que la médecine maintient en vie de plus en plus de sujets fragiles, d'autre part parce que « *la maladie tend à devenir conceptuellement isolable* »³, " indépendamment de la personne. Déjà en 1873, la Constitution

³ FOUCAULT M . *La naissance de la clinique*. Paris.1963. cité dans Encyclopaédia universalis p.32.

consacrait, dans son article 24, la reconnaissance du droit à l'assistance à ceux qui étaient hors d'état de travailler.

C'est pendant cette période, qu'apparaît la question de l'éducabilité et les premières tentatives d'éducation au sein de l'asile.

Le 28 mars 1880, la loi sur l'obligation de l'instruction primaire va soulever une polémique entre les aliénistes et un nouveau corps de professionnels : les psycho-pédagogues .

Apparaît alors la notion de déficience intellectuelle, avec la notion d'âge mental due à Alfred Binet et celle du quotient intellectuel, créée en 1912 par le psychologue allemand Stern : le Q.I.

On assistera aussi à la mise en place des commissions médico- pédagogiques pour mieux orienter les élèves inadaptés. Les psycho- pédagogues laissent alors explicitement aux portes de l'école publique les personnes atteintes d'arriération mentale nommée idiotie et imbécillité.

À partir des années 1925, avec la naissance de la pédo- psychiatrie infantile , le progrès de la connaissance des étiologies et la mise en évidence de nombreuses causes accidentelles des déficiences mentales, on constate alors le recul de la peur et de la culpabilité parentale. Il s'agit non plus de guérir mais plutôt de rééduquer. A cette époque, un bon nombre de lois en faveur des mutilés de guerre va faire son apparition de 1914 à 1918, consacrant ainsi la notion de solidarité. Elles seront rapidement par extension appliquées aux handicapés. .

Va se mettre en place dans ce contexte pour ces enfants: une première association de parents en 1948: il s'agit de l'Association Lyonnaise de Parents d'Enfants Inadaptés (A.L.A.P.E.I.)

La création le 30 avril 1960 de l'U.N.A.P.E.I.⁴ permet de regrouper cette association avec d'autres associations lyonnaises.

⁴ Union Nationale des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés

1-2 L'Epanou : une conception associative de prise en charge.

C'est à cette date que l'association d'Annecy est créée.

À cette période, une poignée d'hommes et de femmes, tous parents d'enfants handicapés mentaux, décide de s'unir pour créer une association à but non lucratif : l'Association des Amis et Parents d'Enfants Inadaptés d'Annecy, et de ses environs, l'A.A.P.E.I., conformément aux dispositions de la loi du 1er juillet 1901, sur les associations à but non lucratif et du décret du 16 août de la même année.

Un exemple nous permettra de mieux comprendre le chemin parcouru depuis cette création jusqu'à ces dernières années :

Les enfants au nombre de 6, tous handicaps confondus, étaient accueillis et pris en charge par une personne non qualifiée, très disponible, dans une seule pièce située au rez-de-chaussée d'une belle villa en bordure du lac d'Annecy.

L'enseignement, le transport, déjà appelé ramassage, étaient effectués par cette même personne. Les enfants arrivaient le matin dans une camionnette bâchée, comme si les parents et le personnel craignaient les regards portés de l'extérieur.

Parents, familles semblaient renfermés, et même repliés sur leurs angoisses, leurs craintes.

L'action éducative était fondée sur des données caritatives, empreintes de l'esprit de don de soi, et de renonciation et héritée des Institutions religieuses du siècle précédent. Le personnel alimentait sa réflexion pédagogique dans les ouvrages d'Henry Bissonnier tels que « l'Expression de valeurs chrétiennes », ou encore : « Pédagogie Catéchétique des enfants arriérés ». C'était alors le référentiel de valeurs pour cette institution naissante.

Le mot institution doit être pris dans le sens de « *phénomène social, impersonnel et collectif présentant permanence, continuité, stabilité* »⁵.

C'est bien dans cet esprit que l'on peut parler pour notre association, d'une véritable institution, dans la mesure où elle suppose une « *communion fondative* »⁶. Mais, il

⁵ CHEVALLIER J. *L'institution* Paris .P.U.F.1981

⁶ HAURIOU Cité dans : *l'analyse institutionnelle* de AUTHIER ET HESS Vendôme P.U.F.

faut aussi caractériser notre association , sur l'idée de l'oeuvre à accomplir. En effet l'institution peut être définie à partir de son origine, de ses statuts.

Mais c'est dans une autre conception de l'institution qu'il faut voir non plus une permanence mais un processus de transformation, d'évolution et de changement . C'est sur cette idée que nous assistons, à partir des années 1960, comme le décrivent Michel Authier et Rémi Hess ⁷, au concept d'analyse institutionnelle *mettant en confrontation l'institué, qui développe une logique de falsification ,de détournement de l'esprit fondateur de l'institution et l'instituant, qui développe une logique de vérité par rapport au moment fondateur* Nous le verrons en analysant les résistances aux changements.

L'Epanou, en qualité d'Institution, n'échappe pas à ce double mouvement de par son origine , mais aussi son évolution .Ainsi l'idée de normaliser à tout prix les enfants handicapés mentaux fit que cette première création devint très vite , pour les familles , une école où la formalisation des règlements et l'enseignement dispensé étaient clairement identifiés.

La seconde personne embauchée à l'Epanou fut une institutrice, venant de l'enseignement privé.

Il ne s'agissait pas « de vivre avec » pour un mieux être , mais bien de donner aux enfants un enseignement qui leur permettrait dès que l'objectif serait atteint, de rattraper très vite leur retard intellectuel, en vue d'une réinsertion dans une classe normale ,

Le projet d'alors s'inspirait de Denise Rouques,⁸ tout d'abord éducatrice puis chargée de la responsabilité d'un centre « pour fillettes débiles mentales » selon les mots mêmes de l'époque. Un peu plus tard, dans un ouvrage qui faisait référence elle nous dit qu'« il s'agit de faire passer les enfants d'un état de déficience mentale profonde à un état de débilité légère, au moyen de techniques pédagogiques précises, basées sur des apprentissages répétitifs ».

Nous sommes déjà éloignés de la première période de la prise en charge.

1981

⁷ AUTHIER M. HESS .R. *L'analyse institutionnelle* ,Paris P.U.F. 1969

⁸ ROUQUES D . :*Psycho-pédagogie des débiles profonds* .PARIS .Edition Fleurus .1969 .

Les méthodes étaient basées sur des apprentissages, mais le projet ne prenait aucunement en compte l'extérieur immédiat, et encore moins l'environnement social. Il participait pleinement à l'isolement et à l'enfermement des usagers afin de mieux les rééduquer.

Les enfants, qui jusqu'alors étaient cachés dans leur famille, se retrouvaient en un lieu d'accueil isolé, sans mixité, protégé. Celui-ci fonctionnait à part, sans référence et sans lien avec le milieu ordinaire, milieu où la confrontation des êtres entre eux et leurs relations avec l'extérieur dans un contexte permissif, régulé sont garantes de leur humanisation de façon plus favorable.

L'institution proposait un seul type de réponse, inscrivant les personnes handicapées dans des instants qui se répétaient, niant ainsi les aspirations, « *depuis leurs désirs proches, jusqu'à une lointaine espérance* »⁹

Quelques années après, en 1965, face à une demande de plus en plus importante et diversifiée et grâce à l'embauche de deux éducatrices de jeunes enfants, le projet de prise en charge va évoluer peu à peu. Il faut assurer les nouvelles arrivées, trouver de nouveaux moyens pour gérer l'organisation et maîtriser des tensions inhérentes à une vie de groupe.

Il devient nécessaire alors de différencier les places de chacun et d'organiser, afin de le formaliser, le travail à effectuer. C'est ce que R.Lourau nous aide à comprendre dans son ouvrage sur l'analyse institutionnelle.

1-3 Directeur et éducateurs : un groupe de pionniers

En 1968, l'arrivée d'un nouveau directeur, homme d'autorité et d'un grand charisme, va ouvrir l'institution vers des horizons et des projets nouveaux. Il va orienter un repositionnement de l'association vers de nouvelles démarches dans l'activité éducative et médico-sociale.

Ce projet est basé sur la prise en charge des usagers par groupes, dans des classes selon les âges et les niveaux. L'établissement devient, en quelque sorte une micro

⁹ LAPAUW R. : *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales*. Edition Privat 1993.

société engagée dans une même direction, vers une action commune qui va légitimer ses règles et les fonctions que vont occuper les différents acteurs.

Durant ces années, la richesse des relations inter-personnelles domine la vie de l'établissement. Portée par un contexte idéologique, et menée par un directeur enthousiaste, l'institution connaît une phase créative, en interne la communication est intense.

Les éducateurs participent à la construction et à l'amélioration de leurs lieux de travail: travaux de maçonnerie par les éducateurs techniques et leur groupe d'adolescents, entretien des espaces verts, fabrication des mobiliers pour les salles de réunion, décoration, avec des parents des salles et des pièces à vivre .

A l'extérieur, se crée la communication, le rapprochement avec d'autres établissements similaires, installés dans les départements voisins. Des activités extraordinaires se mettent en place, en commun .

En 1973, venant de trois départements limitrophes, l'Ain, la Savoie et la Haute Savoie était ainsi organisée la première classe de neige de ski de fond à Arêches sur Beaufort , réunissant quatre-vingt-dix enfants. La Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale¹⁰ d'un de nos départements, l'ayant appris par les médias, s'était étonnée que, sur son territoire, un tel rassemblement ait pu avoir lieu, sans son accord. C'est dire combien les textes étaient méconnus et l'innovation pouvait être interrogée, à juste titre d'ailleurs .

Cette période pionnière, porteuse, généreuse et intense, où directeur, secrétaire, économiste, équipe éducative donnaient sans compter leur temps, leur savoir-faire, reste dans la mémoire de ceux qui ont été les acteurs de ces moments-là.

En parallèle, le mois de mai 1968, date historique, marque l'évolution des pensées et par conséquent des modes de vie, en prônant la liberté de choisir son travail, de réaliser son projet, et en critiquant l'institution trop cloisonnée et enfermante, comme le décrit Erving Goffman dans un chapitre intitulé « *les caractéristiques des institutions totalitaires* »¹¹. C'est aussi la période de l'anti-psychiatrie dans les hôpitaux, ce mouvement réclame un espace de liberté, dans une société nouvelle où

¹⁰ Direction Départementale de l'action Sanitaire et Sociale : D.D.A.S.S..

¹¹ GOFFMAN E ; *Asiles* les éditions de minuit . Lonrai 1994 p.43

l'on voulait être libre de ses choix, rompant avec le mode d'organisation et les modes de pensées traditionnels, c'est l'alternative à la psychiatrie que réclament les parents d'abord et les professionnels de l'éducation spécialisée ensuite.

Basée sur l'idéologie fondatrice : « tous ensemble, nous sommes plus forts » l'Epanou devient une institution médico-sociale à part entière telle que définie dans l'article premier de la loi de 1975 .

Les efforts des professionnels ayant mis en évidence des capacités insoupçonnées chez leurs enfants, de nouveaux espoirs naissent chez les parents.

À partir de l'année 1985, les nouveaux parents réclament des droits pour leurs enfants, droit à l'insertion, droit à la vie sociale. Ils affirment leurs exigences éducatives et apparaît alors un courant de remise en question des institutions .

Leur enfant doit vivre parmi les autres, le plus possible avec les autres, et sa différence doit être prise en compte dans le milieu ordinaire de vie et d'éducation. L'exigence d'un apprentissage scolaire prédomine. L'Epanou est jugé enfermante et ségrégatif. Nous sortons de la culture institutionnelle dans laquelle l'utilisateur devait s'adapter à un cadre préparé, défini et proposé à un groupe d'individus semblables, et nous abordons une culture de la personne considérée comme unique et placée au centre d'un dispositif technique et humain, mis au service de chacun, modulable et adaptable selon ses attentes et ses besoins .

2 Des constats ...

2-1 Déficiences et incapacités, une diversité de prise en charge ..

L'Epanou recevait alors des enfants dont 30 étaient trisomiques. L'avancée des recherches médicales, notamment l' amniocentèse pratiquée chez la mère dans les premiers mois de la grossesse a fait chuter cette proportion, puisqu'actuellement sur l'ensemble des enfants accueillis ,7 seulement sont atteints de trisomie 21. ¹²

¹² Trisomie 21 . Maladie congénitale due à la présence d'un chromosome supplémentaire sur la paire 21 et découvert par le professeur LEJEUNE J.

La déficience dominante, à l'origine de la décision de prise en charge, est d'ordre intellectuelle, peuvent s'ajouter aussi d'autres perturbations du développement ..

La classification internationale des handicaps retient cependant des degrés différents selon l'atteinte, clarifiant ainsi les notions de déficience, incapacité et handicap. Nous faisons ici référence à la classification de Wood ¹³: l'atteinte des fonctions physiologiques est la déficience, l'altération des compétences est l'incapacité, le désordre des rôles sociaux est le handicap.

Chaque enfant a sa particularité, son histoire, sa vie, un parcours original qui lui est propre. Chacun a sa personnalité à développer, mais des différences apparaissent au niveau des fonctions cognitives: la perception, la mémoire, l'attention et la pensée sont altérées et peuvent l'être plus encore à la suite d'un processus pathologique. En plus, peuvent s'ajouter des déficiences secondaires touchant le domaine des pulsions et du comportement, ou encore des déficiences sensorielles comme la perte partielle de l'audition, jusqu'à la perte totale de l'ouïe ou de la vue .

Ces déficiences entraînent des incapacités concernant l'acquisition des connaissances, de la communication orale correspondant à une réduction partielle ou totale qui ne leur permet pas d'accomplir une activité d'une façon considérée comme normale.

Nous le voyons, le handicap mental est à la fois un et multiforme. Si certaines spécificités concernent tous les enfants handicapés mentaux, leur prise en charge revêt en conséquence des modes très différents. *« On n' affecte plus maintenant les enfants dans tel ou tel établissement en fonction de leur quotient intellectuel, mais plus précisément en fonction du projet d'établissement. C'est bien toute une équipe institutionnelle qui se met au service de l'enfant accueilli, en lui proposant une prestation adaptée à ses potentialités et un projet facilitant les apprentissages »* écrit Jean René Loubat . ¹⁴

¹³ WOOD .Ph . rédige en 1980 le Manuel de classification des conséquences des maladies . diffusé sous l'autorité de l'Organisation Mondiale de la Santé: classification internationale des handicaps : déficiences ,incapacités ,et désavantages .

¹⁴ LOUBAT J.R. *Élaborer son projet d'établissement social et médico-social*. Editions Dunod

Ce recentrage sur le bénéficiaire, la priorité accordée à l'insertion sociale, à l'interdisciplinarité, un travail plus ouvert à l'extérieur, la prise en compte d'un rapport qualité-coût, posent une interrogation concernant la pertinence du service rendu aux usagers ainsi que la méthodologie des actions mises en oeuvre.

L'évolution considérable de l'Epanou fait qu'en corollaire les postes de personnels correspondent aujourd'hui dans le secteur de l'enfance à 35,1 équivalent temps -plein pour 111 enfants accueillis, ce qui établit un taux d'encadrement de 0,31, en-dessous de celui des établissements médico-sociaux dont la moyenne en 1998 est de 0,42. en région Rhône-Alpes.

Si l'on étudie le tableau ci-après, d'une part, nous constatons une ancienneté notable qui n'est pas sans incidence sur le changement, nous l'examinerons plus loin, d'autre part, le sous équipement porte sur une sous dotation en personnel spécialisé notamment médical et paramédical: médecins, orthophonistes, psychomotriciens, kinésithérapeutes.

Personnel	E.T.P.	Ancienneté moyenne à l'Epanou
Direction	1	1 an
Chef de service	2	10 ans
Médical	0,10	11 ans
Para-médical	5, 50	5 ans
Educateurs spécialisés	20	22 ans
Moniteurs Educateurs	2	17 ans
Aide-Médico-psychologique	1	5 ans
Secrétariat	2	7 ans

Pourtant dans l'historique budgétaire, des demandes de postes de ces personnels, ont été présentées , et toutes se sont vues opposer un refus pendant des années, au motif que nous dépassions les taux autorisés d'augmentation des prix de journée. Pourtant les dépenses sont justifiées, notamment par rapport à la Convention qui lie l'association à l'assurance maladie. . L'application de cet avenant devrait fournir aux

enfants les soins nécessaires, en libéral, payés sur le budget de l'établissement. La coordination et le contrôle seraient alors difficiles à effectuer.

De la même manière, la législation¹⁵ impose à nos établissements, le transport des usagers et une autre question va se poser de manière progressive, avec l'éloignement du domicile des familles.

2 -2 Une origine géographique dispersée des enfants,

L'I.M.E. fonctionne en régime de semi-internat. Au cours des vingt dernières années, l'évolution des modes de vie des familles, l'engouement pour l'habitation individuelle, ont éloigné les domiciles de l'établissement, situé en milieu urbain. Les répercussions sur l'organisation des transports se sont traduites par la multiplicité des circuits et l'allongement des parcours. De la camionnette du début nous avons dû très rapidement, passer à quatre mini-bus complétés de trois taxis. L'impact est lourd sur le plan financier et sur l'organisation: 7 % du budget de l'établissement sont consacrés à cette dépense.

Une autre réponse en terme d'établissement a été donnée avec la création de l'Internat, dans deux structures locatives séparées, l'une à la campagne à 4 kilomètres de l'I.M.E. pour les plus jeunes, l'autre au coeur de la ville de Seynod. Si sur le plan pédagogique, elles présentent un intérêt certain pour les bénéficiaires, elles sont coûteuses sur le plan économique: deux locations, deux veilleurs de nuit, deux véhicules de transport et un service d'entretien pour vingt enfants. Là aussi nous nous interrogeons au vu du bilan sur les modifications éventuelles à engager dans l'avenir, compte tenu des réalités économiques et réglementaires.

Actuellement les « veilleurs de nuit » sont payés selon un forfait de trois heures. La nouvelle jurisprudence sur les astreintes et le décompte de toutes les heures effectives imposent de nouveaux choix.

¹⁵ Article 8 de la loi de 75-534, modifié par la loi 86-11 du 6 janvier 1986

Progressivement des demandes émanant des familles pour un accueil diversifié, souple, temporaire s'expriment. Une autre prise en charge à adapter, à réinventer est souhaitée. L'internat, tel qu'il a été pensé et conçu n'est plus nécessairement la réponse appropriée aux exigences actuelles. D'une notion classique, avec ses connotations fixistes, on se déplace vers une conception plus mobile et adaptative. Les idées sur lesquelles l'association s'est constituée devront évoluer également en fonction des nouvelles réalités et d'attentes différentes.

2- 3 Sortir de la fixité du cadre associatif.

L'A.A.P.E.I. d'Annecy et de ses environs gardera les mêmes statuts pendant 30 ans. Dès le début, ils énoncent clairement les buts poursuivis. C'est à partir d'un cadre législatif réglementaire que l'association développera le projet autour duquel elle a été créée pour les familles et les personnes accueillies.

En effet ces statuts proposent :

- d'apporter avec le concours de la famille, par tous les moyens, aide, secours, assistance, protection à toute personne présentant un handicap mental, une déficience ou une inadaptation intellectuelle.
- de créer et de gérer des établissements, des services d'éducation et de soins, des centres d'aide par le travail pouvant avoir une activité économique, des foyers d'accueil, des équipements de loisirs et de vacances.
- d'obtenir pour ces personnes tous les moyens nécessaires pour assurer le traitement médical ou médico-psychologique, la rééducation et la formation professionnelle indispensables à leur épanouissement.

C'est d'abord l'affirmation de la solidarité de l'ensemble de l'Association envers toute personne présentant un handicap mental. C'est ensuite la mise en place de moyens, en terme d'établissements et d'équipements que l'association devra créer ainsi que des moyens nécessaires à la prise en charge médicale, paramédicale, éducative qui concourent à l'épanouissement des personnes handicapées mentales. Pour ce faire, l'association s'affirme dans ses statuts comme l'autorité gestionnaire de

l'ensemble mis en place et de ce fait devient clairement l'employeur des personnels qui vont assurer l'assistance et le suivi des enfants handicapés

Cette affirmation se traduit, dès le début de l'association, sous forme de réponses à une préoccupation angoissante de parents souvent âgés : « Que va-t-il se passer pour notre enfant, si nous venions à disparaître. » Notre interrogation et aussi notre réponse sont alors : « quels sont les établissements ou les services qui manquent et qu'il faut créer ? »

Très tôt, l'association d'Annecy, comme beaucoup d'autres associations, doit faire face à de nouvelles questions administratives et financières (prix de journée, emprunts, gestion des personnels ...) qui occupent les réunions de conseil d'administration et ne laissent pas beaucoup de place aux problèmes d'ordre pédagogique, éducatif ou thérapeutique .

L'A.A.P.E.I.. compte aujourd'hui 280 adhérents..

En complément de ses statuts, le règlement intérieur d'association élaboré en 1995 a pour objectif de formaliser les modalités de fonctionnement des instances de l'association, et de notifier les délégations de pouvoir de l'association au directeur général et aux directeurs des établissements.

.

D'autre part conformément aux textes ¹⁶ en vigueur, les établissements sont dotés de conseils d'établissement où sont représentés les usagers, les parents et le personnel.

Cependant, si en répondant ainsi à leurs légitimes préoccupations, les buts énoncés prennent fortement en compte l'aspect éducatif, et le soutien humanitaire des personnes

et des familles, ils restent très éloignés de l'environnement extérieur immédiat, local, social et politique ; des stratégies restent donc à élaborer .

¹⁶ Décret 91-1415 du 31. 12. 91, relatif au conseil d'établissement Mentionné à l'article 3 de la loi 75-535 .

La non prise en compte de perspectives comme par exemple l'intégration des personnes accueillies, indique bien le repli de l'Epanou sur elle même . Les espaces extérieurs ne sont pas investis par les projets éducatifs. Avec Erving Goffmann,¹⁷ je dirai que l' Epanou « *ressemblait à un lieu de résidence où un nombre d'individus placés dans la même situation, coupés du monde extérieur, mènent ensemble une vie dont les modalités sont explicitement et minutieusement réglées* ».

Par rapport à ce passé, je m'interroge aussi sur le sens donné à cette prise en charge, où l'enfant handicapé, entrant à l'âge de 6 ans à l'I.M.E., va sans interruption poursuivre sa route jusqu'au C.A.T.. Lui sera-t-il possible de sortir de l'Epanou ?

L'enfant est un sujet en devenir et ne peut être figé dans une image objectivante et statique, ce n'est pas la vie .

Au nom du respect de la personne, et en fondant le projet sur l'espoir d'une évolution possible, sans laquelle la prise en charge n'aurait pas de sens, je m'attacherai donc à ce que la réflexion soit conduite pour chaque enfant dans une perspective dynamique fondée sur le projet personnalisé et l'évolution régulière de ce projet . Il en sera question dans la deuxième partie de ce mémoire .

Ces statuts n'ont pas été modifiés pendant trente ans, sinon pour mettre en place en 1994 un commissaire aux comptes, annonciateur d'autres transformations ..

¹⁷ GOFFMAN .E .*asiles* les éditions de minuit , p. 41

3 Changement de personnes dans l'organigramme et conséquences .

La première organisation générale de l'Epanou fut bâtie selon un postulat : l'autorité qui commande doit être repérée, présente et consultée.

La structure du premier organigramme¹⁸ proposé en 1975 fut une construction pyramidale.

L'ensemble des directeurs d'alors fut baptisé « directoire », en référence aux cinq personnes qui, nommées par le Conseil des Anciens en 1785, représentaient le pouvoir exécutif de la France.

Cette organisation, de type pyramidal, avait l'avantage d'être clairement définie, mais laissait peu de place à la concertation aussi bien du côté des familles que du côté du personnel.

Elle a, compte tenu du contexte de l'époque, prouvé son efficacité . L'essor de l'Epanou a été possible, puisque de 1965 à 1975, nous avons assisté au développement mais aussi à l'organisation de tout le secteur médico-social en France .

Il faut noter qu'au cours de cette décennie furent créés :

- le diplôme d'Etat d'éducateurs spécialisés¹⁹,
- la Convention collective de l'enfance inadaptée²⁰, à laquelle notre établissement fait référence ,
- la loi d'orientation²¹ en faveur des personnes handicapées,
- et la loi relative aux institutions sociales et médico-sociales .²²

Dès le début des années 70, marquées par les trente glorieuses et l'Etat providence, nous assistons à un développement important des efforts de solidarité et des programmes sociaux .

Avec le ralentissement de la croissance économique vient l'augmentation des prélèvements sociaux : les besoins ne cessent de croître et parallèlement le poids de la protection sociale apparaît de plus en plus lourd à supporter économiquement.

¹⁸ cf : annexe organigramme

¹⁹ décret numéro : 67 - 138 du 22 . 02 .67

²⁰ convention collective du 1er mars 1966

²¹ loi d'orientation pour les personnes Handicapées du 30 juin 1975 -(loi 75 - 534).

²² loi 75-535 relative aux établissements sociaux et médico-sociaux .

A partir des années 80 dans un contexte socio-économique confronté à de grandes mutations, la société française est exposée à l'épreuve du changement . Le secteur médico-social n'en est pas exclu et se retrouve concerné par la loi ²³ qui organise le transfert de compétences et de charges entre l'Etat et les Collectivités territoriales.

Les effets conjugués de la crise de l'emploi, les changements intervenus dans les modes de vie et des mentalités sont venus accroître le nombre de problèmes à résoudre, et ainsi sont révélées les inadaptations du secteur social et médico-social. A l'appui de nouveaux textes réglementaires, les organismes de tarification et de contrôle, tentent alors d'imposer de nouveaux rapports aux associations : il ne s'agit plus de faire plus, avec de nouveaux moyens, mais de faire mieux avec moins, c'est à dire de gérer de façon plus rigoureuse les fonds publics .

Le directeur général d'alors tient bon la barre. Sa personnalité, son autorité et sa gestion font qu'à l'Epanou ces incertitudes et leurs conséquences, notamment sur le plan financier, sont très fortement atténuées . Sa position à la tête de l'institution mais aussi dès 1991 de président de la Caisse Régionale d'Assurance Maladie (C.R.A.M.) permettait en quelque sorte au personnel de travailler sous " protection ". Le fonctionnement sécurisant pouvait faire entrevoir l'extérieur comme menaçant et donnait la possibilité alors de vivre intra muros, en relative tranquillité.

3-1 l'Association, un idéal ébranlé

Dès son départ, en 1998, au cours des premières réunions du conseil d'administration on assiste au niveau de l'association, à une explosion de propos allant de la dénonciation de l'autorité jusqu' alors acceptée, à des questionnements sur les projets existants et des remises en question appuyées .

²³ Loi du 6 janvier 1986. Adaptation de la législation sanitaire et sociale, aux transferts de compétences en matière d'aide sociale et de santé

L' unanimité fondatrice, les solidarités de départ, voire les complicités, la foi en un homme porteur d'un projet: que reste-t-il de cette époque, dont la devise était :« tous unis, nous sommes les plus forts »? Des voix s'élèvent alors et s'opposent, des identités s'affirment : « Les embauches qui jusqu'à présent étaient à la seule initiative du directeur, nous voulons maintenant y participer ; les projets d'établissement auxquels nous n'avions pas accès, nous voulons les connaître. »

Des problèmes de communication se font jour, le clivage étant accentué par des divergences d'idées et de projet. Ces écarts représentent une épreuve qui ébranle l' idéal de départ porté par les idées fondatrices de l'association.

La parole devient dangereuse, les tensions se multiplient, des prises de pouvoir apparaissent liées à la constitution de clans .

Le directeur général , garant jusqu'alors de l'existence et du bon fonctionnement du groupe tel qu'il avait désiré le créer n 'est plus là pour porter les espoirs et les difficultés. Il n'y a plus dans ce groupe que deux parents isolés héritiers de ses idées. « *Si une abstraction peut remplacer le corps du chef* » nous dit Eugène Enriquéz²⁴, « *c'est parce qu'elle renferme en elle, le corps et l'esprit du chef.* »

Longtemps la pensée organisatrice de l'Epanou s'est faite autour d'un homme et de ses idées selon le mode classique d'un fonctionnement paternaliste²⁵ Cet homme parti, que reste-t-il ? Un autre vient prendre la place. Il est différent.

Un autre changement, non plus de personnes mais d'ordre législatif, va intervenir, touchant l'organisation de l'entreprise avec les lois Auroux²⁶ . Les salariés acquièrent de nouveaux droits: droits à l'expression dans l'entreprise, obligation de négocier. Dans ce même temps est souvent engagée une réflexion sur la qualité au sein des entreprises industrielles et commerciales, avec les certifications Iso .

Notre secteur médico-social allait s'imprégner de ces nouvelles orientations

²⁴ ENRIQUEZ E de *la Horde à l'Etat* .Millau. Edition Gallimard p.81

²⁵ D'après le dictionnaire historique de la langue française , le Robert ,le paternalisme désigne la tendance à imposer contrôle domination, sous couvert de protection .

²⁶ Lois AUROUX n° 86-1 du 3.1.86 .

En 1963, Michel Crozier ²⁷ considérait que le changement était lié au fait que les hommes pouvaient acquérir des « *capacités nouvelles à faire face aux tensions et la capacité collective à s'organiser, afin de maintenir des enjeux ,basés sur plus d'échanges et moins de défenses* ».

Ce volontarisme humain me paraît être la base référente de la réflexion qui devrait alors prévaloir.

C'est bien au plus profond même de chaque individu que se trouvent les éléments essentiels qui permettront le changement. Ainsi, j'ose penser que le changement, la transformation passent d'abord par l'idée qu'il est possible de se changer soi-même.

C'est de cette manière que l'on peut éprouver sa propre capacité à changer, en étant conscient que ce changement, en s'appuyant sur le passé, crée des espaces de découvertes pour l'enrichissement pédagogique de l'institution au service des enfants .

Face à cette évolution, les résistances sont fortes, alimentées par un sentiment d'incertitude, des problèmes de communication, voire de tension .

3-2 Des professionnels résistant au changement

Le personnel éducatif du S.E.S.S.A.D.et de l'I.M.E. se caractérise par son ancienneté à l'Epanou, nous l'avons constaté dans le précédent tableau . L'arrivée de la dernière personne monitrice éducatrice, employée à contrat à durée indéterminée ,date de dix années.

Un type de vie corporatiste s'est installé, reproduisant, jour après jour, la réplique de ce que l'établissement a produit la veille. Le personnel est pris dans un système de « *reproduction de vies* »²⁸ . Une logique de protection des murs et des personnes s'instaure. Les éducateurs viennent travailler dans un lieu qui n'est plus celui du désir, malgré l'intention formulée d'inscrire les établissements dans le cadre du schéma départemental, lancé en décembre 1999 en Haute- Savoie .

²⁷ CROZIER M. *le phénomène bureaucratique* . Paris .Edition du Seuil .1963

²⁸ CHOMBARD de LAUWE Ph. : *pour une sociologie des aspirations* Edition Denoel 1971

L'appropriation non seulement des enfants - celui-ci est de mon groupe, je le garde l'an prochain - mais aussi des lieux et du mobilier jusqu'aux décorations ainsi que le poids des habitudes et de l'ancienneté sont certains.

A la rentrée de 1999, en septembre, les groupes d'enfants ayant été constitués, je propose à une éducatrice un changement de salle. Son groupe était alors composé de jeunes enfants de 6 ans, plus jeunes que l'année précédente ; il me semblait que la proximité des toilettes correspondait mieux au projet établi pour ces jeunes usagers.

Quelques mois plus tard, lors d'une réunion j'entends cette éducatrice rappelant ce fait et témoignant qu'après dix ans passés dans la même classe, il avait été difficile pour elle d'investir de nouveaux locaux.

Le fonctionnement du S.E.S.S.A.D. et de l'I.M.E., qui ont des horaires d'externat, ne favorise pas le renouvellement des personnes. Il me faudra savoir valoriser les expériences, les pratiques professionnelles confirmées pour les réactualiser, mais surtout les remobiliser par le sens qu'elles donneront à leur action.

Les comptes-rendus existants des réunions de synthèses, des réunions à thèmes, attestent de tentatives de réflexion, de pistes de recherche pour une meilleure prise en charge des usagers. Cependant la question du sens de l'action est abordée de façon désordonnée, le projet d'établissement écrit en 1996 reste un outil limitant ses ambitions aux intentions, puisque qu'il ne semble pas avoir été investi par les équipes.

Dans le même temps, les représentants du personnel s'organisent. Inexistants depuis le début de la création, délégués syndicaux et représentants élus au comité d'entreprise se manifestent alors, exprimant haut et fort leurs intentions légitimes, « *la fonction du syndicalisme étant de défendre le droit de la dignité de l'autre dans la relation de travail à travers la mobilisation collective des acteurs* »²⁹.

La conséquence première de cette nouvelle organisation est d'écorner le mythe fondateur et aussi d'éloigner les professionnels des militants associatifs.

²⁹ VACQUIN H.: *Le management: critiques et perspectives*. Colloque du 28 et 29 Mars 1996. A.R.A.F.D.E.S. Lyon

D'une période, où l'esprit qui guidait l'action était basé sur le don de soi on passe aujourd'hui à une ère où la réglementation devient souveraine: une heure travaillée est due.

Dans cette situation, j'observe des constantes. Des processus d'accusation, de justification, de plainte, de culpabilité et de méfiance se manifestent. Cette méfiance de l'autre vécu comme menaçant, relève d'une absence de positionnement possible vis-à-vis de cet autre. La méfiance indique un non savoir.

Ces éléments m'interrogent sur les investissements du groupe, où les liens semblent figés, où les intérêts divergent au détriment des usagers accueillis. La crise, étant caractérisée par le passage d'un état connu insatisfaisant, à un état inconnu ³⁰supposé mieux adapté à l'individu, je caractériserai ce moment comme une perte d'identité dans le groupe.

Le groupe est devenu « *le refuge des hommes contre la peur* »³¹. Ceci entraîne non seulement une confusion des rôles, mais aussi des incertitudes quant aux tâches à effectuer. La formation d'un groupe, protégeant l'individu de l'apparition de symptômes spécifiques, empêche « *le délire individuel* »³², permettant ainsi que la personne, dans un processus de fusion, s'identifie au groupe.

Les salariés, investis jusqu'à présent dans le don de soi, avec tout ce qu'il a de subjectif, doivent entrer dans une culture professionnelle et objective . Ils sont désemparés sans les repères précédents qui faisaient qu'ils étaient reconnus. Un sentiment d'incapacité apparaît, générant des inquiétudes sur leur propre identité, remettant en cause leur propre savoir, face aux nouvelles demandes pédagogiques.

Dans ce contexte et de ma place de directrice, ma réflexion va me porter à affirmer les fonctions, comme positions différenciées, à valoriser les compétences et à restaurer la mission de l'Etablissement, en permettant le réinvestissement du projet.

³⁰ Dictionnaire critique d'action sociale. Lonrai .Collection travail social Edition Bayard . p. 110.

³¹ HESSE H. *Demian* .Paris .Traduction française STOCK. 1946 .p. 202.

³² ENRIQUEZ E. *De la horde à l'Etat*. Millau. Editions Gallimard 1996 . p. 85

3.3 La fonction de direction: une place complexe.

Si, depuis une année j'assume la fonction de directrice de l'Epanou, je garde très profondément en mémoire les convictions, l'élan, l'espoir et la passion qui m'ont conduite sur le terrain de la rencontre en choisissant d'être éducatrice.

Cette évolution, m'amenant à m'identifier à cette nouvelle place de responsable, a eu une répercussion. Il s'est agi pour moi d'accéder à un nouveau métier, tout en conservant et cultivant mes aptitudes professionnelles.

Responsable d'un groupe d'enfants, je devenais responsable d'un groupe d'hommes et de femmes, qualifiés dans la mise en oeuvre des moyens propres à leurs professions, pour atteindre les objectifs fixés par l'institution.

Ma difficulté dans un premier temps, a été de passer d'une fonction pédagogique où j'intervenais moi-même, à l'animation, l'organisation, l'encadrement de personnes, en qualité de chef de service. Il s'agissait déjà d'être reconnue dans cette nouvelle fonction à l'articulation de la direction des établissements et des équipes.

Lorsqu'ensuite j'acceptai la fonction de directrice dans cette même institution, « Mission impossible »...m'ont déclaré certains, parce que cette succession s'annonçait déjà comme une rupture faite de nombreuses interrogations sur le devenir de chacun.

Malgré ces questionnements, des doutes, mais aussi quelques certitudes porteuses, j'ai accepté en 1998 le poste de directrice avec des idées sur des réponses à apporter aux besoins de la population accueillie, sur une forme d'animation et de management des équipes et des projets, sur la gestion d'un établissement, et aussi sur la représentation de cet établissement en interne et en externe.

Lorsque j'accède à cette fonction, d'autres instances me posent questions. Le conseil d'administration est peu impliqué dans les décisions concernant la gestion administrative et financière de l'Epanou, souvent informé à posteriori des questions et des solutions. Les partenaires sociaux, peu présents dans l'institution gèrent les oeuvres sociales du comité d'entreprise. Les autorités de contrôle, peu concertées jusqu'alors, restent dans un cadre très administratif. Les équipes concrétisent leur projet dans un cadre non formalisé.

Sur ces constats, je vais orienter mon analyse, pour en tirer les conséquences qui vont progressivement s'imposer: les circuits de décision sont à remanier, les responsabilités à redéfinir, le fonctionnement à repenser, le contrôle et l'évaluation de l'action à conduire, autant de questions auxquelles il nous faudra répondre .

En conclusion

Ce retour à l'histoire, parce qu'il a marqué profondément la culture institutionnelle, m' a semblé un moyen préalable nécessaire pour mesurer la distance parcourue entre l'origine et aujourd'hui . Cette période, tour à tour créative, dynamique, expansionniste, aboutit cependant à une rupture par rapport à des craintes, à des bouleversements trop rapides, pas encore assimilés, d'où un sentiment de crise qui se dessine tant au sein du conseil d'administration qu'au niveau du personnel.

La crise est la manifestation de souffrances, de peurs libérées, qui à elle seule ne représente pas une solution, ni même un évènement dont sortirait, comme par magie, le changement.

En accord avec M.Crozier, « *Je la considère cependant comme un grand moment d'opportunité pour des possibilités à changer* ³³ » .

Pour ceci il me semble essentiel de comprendre à quelles conditions une crise peut être le démarrage, un point de départ pour de nouveaux mécanismes.

Comment arriver à conduire les équipes, les familles dans une dynamique d'action, sinon en repensant, chacun à sa place respective, le sens même de cette action à mener et en repositionnant chacun dans ses enjeux .

Le changement s'opère dans la rupture, pas dans la dénonciation, mais plutôt, dans le tissage de liens nouveaux , dans l'éclaircissement des différentes fonctions de chacun .

Il s'agit bien de prendre en compte le projet d'établissement initial, de le faire repenser et reconstruire par les équipes, tout en l'adaptant à l'évolution sociale, ce qui dans le même temps induira cette nouvelle dynamique d'action.

³³ CROZIER M. .*Etat modeste. Etat moderne.* Paris .Edition du seuil.1991.p .208

Il faudrait cependant que ce passé et ses valeurs puissent s'articuler au droit et aux valeurs actuelles pour que le travail futur se fasse dans la cohérence, pour qu'il ait un sens.

DEUXIEME PARTIE

Pour agir aujourd'hui

dans un environnement en mouvement

1- Des mutations dans le travail social

Il n'est pas aisé de saisir dans le déroulement de notre institution, l'Epanou, le moment précis du passage d'un état à un autre, même s'il s'est agi parfois d'un changement net -on pourrait dire brutal - comme le changement de personnes dans l'organigramme. En premier lieu, parce que les éléments constitutifs de l'ensemble du fonctionnement se sont modifiés à des rythmes différents, mais aussi, et nous l'avons vu, parce qu'ils ont créé des déséquilibres et des décalages dont le retentissement n'apparaît pas sur le moment, ce qui demande à être analysé sur un temps plus long.

Nous avons essayé de restituer ce passé en le resituant dans son époque des années 1960 à 1990 environ. Depuis les hommes ont changé, les textes, les lois et les règlements se sont profondément modifiés.

De même, dans la mouvance des bouleversements sociaux contemporains, notre capacité à évaluer le changement est rendue difficile face à l'imprécision des repères, à l'incertitude des évolutions sur le plan social, économique et politique, ainsi que de l'environnement. Nous l'aborderons plus loin

Il me faut maintenant prendre en compte les derniers textes réglementaires qui régissent les établissements et qui, de ce fait, ont un retentissement sur le contenu du projet institutionnel et sur la façon de penser et de faire des personnels, peu habitués à se référer aux données extérieures comme éléments de la réalité.

1-1 De nouveaux textes réglementaires pour les Institutions médico- sociales

Nous l'avons vu, les lois de 1975 avaient déjà profondément modifié le secteur médico-social. Elles inscrivaient pour la première fois dans leur contenu le droit à la prise en charge des personnes handicapées ainsi que le droit à leur intégration dans la société, et d'autre part elles garantissaient les moyens de cette prise en charge. Cette reconnaissance, pourrait-on dire aujourd'hui, devrait assurer la citoyenneté des personnes concernées.

Cependant « ces dispositions prenaient insuffisamment en compte les droits de l'usager et de son entourage. Elles étaient surtout centrées sur la notion d'établissement et d'accueil à temps complet. Insuffisamment organisatrices du secteur médico-social, elles ont provoqué des disparités importantes dans les réponses apportées dans chaque département et région »³⁴, au point que les pouvoirs publics ont engagé une rénovation de la Loi sociale de 1975 .

En 1986 la loi de décentralisation qui a transféré des compétences de l'Etat aux Collectivités territoriales et locales, a eu comme conséquences des mouvements de grande ampleur, dans le secteur public tout d'abord avec des transferts de personnels, la mise en place de nouvelles directions départementales. Le changement administratif s'est accompagné aussi d'un transfert de moyens. Le Président du Conseil Général devient alors l'autorité administrative qui prend en charge pour notre secteur, tout l'hébergement des adultes par le biais de l'Aide Sociale. En Haute -Savoie cette autorité prendra le nom de Solidarité .

On assiste alors à certains changements dans les actions prioritaires. Après que la prise en charge des handicapés ait été inscrite dans la loi de 1975, la loi³⁵ sur le Revenu Minimum d'Insertion garantit aux personnes en difficulté sociale des moyens de subsistance. C'est l'aboutissement du rapport Schwartz de 1981 «... Et une nouvelle lecture plus politique va s'enclencher : celle de l'exclusion, » relève Jean- René Loubat³⁶ .

La marginalité apparaît alors comme le résultat d'un processus social. Elle n'est plus essentiellement liée à une histoire personnelle exprimée mais bien en rapport à une évolution de la société.

Le secteur des personnes handicapées qui , après les lois de 1975, s'était affirmé comme prioritaire au plan de la solidarité nationale et prépondérant dans le médico-social, doit céder la place à la prise en charge des « Exclus ». Apparaissent alors la notion de droit à la différence, la nécessité de l'insertion, ainsi que le libre accès à la

³⁴ T.S.A. numéro 612 du 4 octobre 1996

³⁵ Loi du R.M.I. n° 88- 1088 du 1décembre 1988 .

³⁶ LOUBAT J.R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* Paris Edition Dunod 1997 p.63

culture. La notion d'intégration est affirmée de manière plus large pour les enfants dont nous nous occupons.

En 1989, les nouvelles annexes 24³⁷ représentent une suite logique des orientations précitées. La notion d' obligation qualitative deviendra la base de nouvelles directives .

Nous verrons plus loin combien ces changements, cumulés avec le changement de directeur, imposeront à chacun la nécessité de modifier ses représentations de la réalité, et donc ses façons de penser le travail et de le mettre en oeuvre .

Les nouvelles annexes 24 : Une obligation qualitative

La refonte des textes régissant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services d'éducation spécialisée impose aux associations et aux professionnels, des bouleversements dans leurs objectifs et leurs pratiques. D'abord , la révision des textes de 1956, qui étaient les premières annexes 24, réaffirme la volonté exprimée par la loi d'orientation du 30 juin 1975 en faveur des personnes handicapées.

Les circulaires sur l'intégration scolaire de 1982 et 1983 et la dernière circulaire édictée par le ministère de Madame Ségolène Royal d'avril 1999 renforcent encore la nécessité de maintenir les enfants handicapés dans leur milieu de vie familiale et scolaire.

La façon d'envisager leur handicap ou leur inadaptation passe d'une vision déterministe à une vision évolutive .

Ces textes marquent une volonté nouvelle.

Ils imposent une norme qualitative pour une bonne prise en charge des enfants. La notion d'évaluation de l'action apparaît, pour la première fois, dans la loi³⁸. dite particulière Ils proposent une rationalisation des moyens, ainsi que des résultats.

Les établissements, tels que les nôtres, sont dans l'obligation de produire un projet d'établissement qui leur confère une identité propre . Ce projet a l'avantage pour les acteurs de terrain de devenir un précieux outil de communication et représente

³⁷ Les nouvelles Annexes 24 ,décret 89-798du 27 octobre 1989. Concernent les conditions techniques d'autorisation des Etablissements prenant en charge des enfants et adolescents présentant des déficiences intellectuelles

³⁸ Loi du 6 janvier 1986

également un engagement, non seulement vis à vis des bénéficiaires et de leurs familles, mais aussi des partenaires extérieurs comme la D.D.A.S.S. ou la C.P.A.M.³⁹

La ligne de force de ces textes est un recentrage du projet global de l'établissement, en direction de l'usager, par rapport au projet individuel que nous traiterons plus loin . Ce projet personnalisé est révisable. Ce qui est intéressant dans cette mise en place, c'est l'introduction de l'enfant dans un processus en devenir. Il s'agit donc pour nous de promouvoir une éducation qui soit suffisamment flexible et adaptative, fournissant ainsi les capacités d'observation et les espaces de créativité des équipes médico-éducatives.

En effet, pour être dans une dynamique de projet de devenir social, il faut être convaincu que les personnes dont on s'occupe ont leur place dans la société .

L'ouverture sur la société pousse également le travail éducatif sur la voie d'un partenariat et d'une concertation avec la famille « *qui doit être associée autant que possible à l'élaboration, la mise en oeuvre du projet personnalisé de son enfant*⁴⁰ ». Mais il est noté également, l'importance de promouvoir l'acquisition de tout ce qui peut favoriser l'insertion du jeune handicapé dans la vie sociale. Cela demande de fixer des objectifs visant la mise en place d'actions individualisées concernant les apprentissages sociaux, cognitifs et la formation professionnelle des jeunes.

En octobre 1989 une circulaire⁴¹ : nous indique la direction voulue par le législateur selon trois aspects indissociables .

- L'éducation devra être adaptée à la personnalité, aux goûts de chaque enfant et à son rythme . Pour les plus jeunes, l'éducation psychomotrice et la consolidation du langage oral doivent être recherchés dans un premier temps comme le point d'appui d'autres apprentissages.

- Les soins ne devraient pas être isolés de l'ensemble des autres aspects de la prise en charge , et donc ne peuvent se réduire aux seules interventions de spécialistes.

Notons ici l'importance d'un travail interdisciplinaire, faisant apparaître l'émergence et la mise en place d'une dynamique collective au bénéfice de l'enfant.

³⁹ Caisse Primaire de l'Assurance Maladie

⁴⁰ Article 3 des dispositions générales des nouvelles annexes 24

⁴¹ Circulaire 89-17 du 30 octobre 1989 d'application des nouvelles annexes 24

- L'intégration représente un aspect important du dispositif global puisque les enfants et adolescents doivent être, autant que possible, intégrés à temps partiel ou complet dans un établissement scolaire ordinaire

C'est bien une équipe pluridisciplinaire tout entière qui doit s'adapter aux besoins de l'utilisateur.

Le mouvement est inversé. D'une logique de projet institutionnel, appliqué à des personnes dont la situation est conforme à celle décrite par l'agrément; nous passons à une considération, à une prise en compte des besoins exprimés par une personne, et sa famille, pour lui proposer un service adapté. « *L'enfant n'est plus incorporé dans un établissement dont il doit épouser les règles.*⁴² » L'établissement doit être au service de l'enfant .

Cela nous amène à penser que l'établissement n'est plus forcément la seule réponse opportune aux exigences de la vie actuelle, en accord avec l'actualisation de la loi de 1975. « *Un défaut majeur de cette loi est de ne pas permettre suffisamment la prise en compte de l'évolution du secteur médico-social. Elle est centrée sur la notion d'établissement et d'accueil à temps complet, ne laissant pas de place à des modes de prise en charge innovants.* »⁴³

Placer l'utilisateur et ses intérêts en première ligne, c'est reconnaître l'enfant, la personne avant son handicap, c'est mettre en avant ce qui unit par rapport à ce qui divise. Ainsi l'enfant se trouve placé dans cette dualité. Il est à la fois ordinaire parce que ses besoins correspondent à ceux des autres enfants, mais aussi singulier parce qu'il a d'autres besoins spécifiques liés à son handicap. Nous voyons combien il devient indispensable et même impératif pour tous les professionnels de revoir les fondements de leurs actes . Les temps ont changé. Il n'est plus possible de rester accroché à des certitudes héritées d'un long passé figé et de reproduire des modèles de réponses standardisés .

⁴² LOUBATJ . R . ouvrage cité p.15

⁴³ T.S.A. Octobre 1996 n° 612

La réflexion est lancée en tenant compte aussi de l'intérêt d'une concertation, non seulement avec les familles, mais aussi l'équipe institutionnelle ouverte sur l'environnement, la société.

Une nouvelle réglementation, la loi Aubry⁴⁴, relative à la réduction du temps de travail, a fixé un cap : le passage de trente-neuf à trente-cinq heures du temps de travail effectif, hebdomadaire. La méthode proposée pour mettre en place le dispositif est la négociation. Plus que jamais le moment est venu d'ouvrir un vaste chantier dans l'établissement, où chacun devra se saisir des questions nouvelles, afin d'engager autrement sa responsabilité dans la réflexion et l'élaboration de solutions adaptées aux besoins et aux nécessités de chaque enfant.

L'aménagement et la réduction du temps de travail : de la négociation formelle à de nouveaux rapports d'échanges.

L'A.R.T.T. a représenté pour nos établissements un gros travail puisqu'il a demandé aux différents partenaires, employeurs et salariés un temps considérable de réunions et d'échanges. Cette négociation a eu lieu à trois niveaux

- tout d'abord, au plan national, accord de branche nécessaire entre l'Union Nationale des Employeurs, l'U.N.I.F.E.D. et les syndicats représentant les salariés,
- toujours au plan national, accord dans le cadre de la Convention collective,
- et au plan local, accord de l'entreprise entre l'Epanou et ses salariés.

A ce jour la négociation n'a toujours pas abouti, faute d'accord avec les organisations syndicales de l'entreprise. Cependant le processus est lancé. Dans un premier temps, ces réunions ont permis de lister toutes les revendications, jusque-là tues, se situant sur deux plans : l'un exprimant les attentes individuelles et enracinées dans l'histoire de l'institution, l'autre plus collective et professionnelle sous la pression de l'environnement qui souhaite une autre organisation plus conforme aux textes d'aujourd'hui.

⁴⁴ Loi AUBRY du 19. 5 .1998 .

L'intérêt de ces moments est d'avoir libéré des espaces de parole investis tout d'abord de manière désordonnée, basés sur la volonté de donner à chacun sa place, créant ainsi entre les partenaires des liens producteurs de sens .

Aujourd'hui, la recherche des meilleures solutions pour chaque établissement est conduite avec l'intervention d'un cabinet conseil : le cahier des charges tient compte de deux paramètres, à savoir d'une part le maintien des prestations rendues aux usagers sur le plan quantitatif et qualitatif et d'autre part la création de nouveaux emplois pour compenser la réduction du temps de travail de chaque salarié.

Nous n'avons pas eu à ce sujet l'assurance du financement de ces postes, soit à partir des aides attendues par des crédits libérés par réduction de charges, soit par des engagements venant de l'Etat .

Cet aménagement du temps de travail pourrait nous permettre de créer des emplois liés à de nouvelles réglementations, comme par exemple la jurisprudence applicable à notre secteur, pour prendre en compte le temps de veille de nuit. Il permettrait en outre d'adapter aux usagers des prises en charge appropriées à des pathologies mieux définies avec des méthodes pédagogiques nouvelles .

1 -2 L'évolution de la population : les nouveaux handicaps . Nouvelle mobilisation des parents

La génétique et les découvertes neurologiques offrent au fil des ans des avancées notables. Elles sont en perpétuel devenir. Si la trisomie 21 est de plus en plus absente de nos établissements, de nouvelles pathologies sont mises en évidence et demandent une prise en charge particulière axée sur les carences que présentent les enfants et leur singularité.

Ainsi en 1965 fut découvert le syndrome d'Angelman, affection neurologique caractérisée par une arriération mentale et un comportement particuliers .

À la même période les enfants atteints d' X fragile, maladie génétique touchant essentiellement les garçons et provoquant, outre des anomalies physiques, une arriération importante conjuguée à des troubles du comportement, furent reconnus .

La maladie de Rett atteint plus particulièrement les filles . Toutes présentent un retard mental doublé d' un important retard psychomoteur .

L'Autisme, mis en lumière par le docteur Leo Kanner, psychiatre de Boston est décrit comme une inaptitude à établir des relations normales avec les autres personnes et à réagir normalement aux situations depuis le début de la vie. La maladie été classée comme un handicap depuis 8 ans environ .

Outre ces découvertes, il est intéressant de constater que les familles de ces enfants se mobilisent très fortement pour se rassembler en association : Autisme -Eveil , Autisme -Handicap, Association Française du syndrome d'Angelman (A.F.S.A.), avec la même passion qu'il y a quarante ans qui regroupaient les parents de l' A.A.P.E.I.

Les nouveaux parents, la plupart très informés et actifs dans la prise en charge de leurs enfants se montrent souvent interventionnistes, indiquant à l'équipe éducative les méthodes pédagogiques à utiliser: ainsi pour les enfants autistes la méthode T.E.A.C.C.H.⁴⁵, pour les enfants atteints de la maladie d'Angelman, la méthode Montessori⁴⁶; pour les enfants ayant des troubles sévères de la communication, la communication facilitée à l'aide d'un ordinateur.

Chacune de ces méthodes apparait à ces familles comme la solution aux problèmes posés . En traitant de manière spécifique le syndrome par des apprentissages, on pourrait guérir la maladie repérée! C'est sur les conséquences et les effets de la maladie qu'il nous faut intervenir.

Sans nier l'intérêt que présentent ces pédagogies dans la recherche de techniques nouvelles ou plus anciennes, remises au goût du jour,comme la méthode Montessori, ces méthodes florissantes, souvent venues de l'étranger, cristallisent l'angoisse des familles sur le handicap plus que sur l'enfant lui-même.

Remettre l'enfant dans son histoire, dans sa vie, dans sa globalité, l'aider à découvrir ce qu'il est selon ses potentialités me semblent une démarche plus en rapport avec ce qu'il doit devenir. Apprendre à être, apprendre à faire dans les domaines les plus variés et les plus larges se rejoignent, que ce soit dans la sphère motrice, sensorielle, intellectuelle.

⁴⁵ Méthode T.E.A.C.C.H. Treatment and Education of related Communication handicaped Children.

⁴⁶ MONTESSORI M. : médecin et pédagogue italienne, créatrice de jardins d'enfants. Elle laissait se développer l'intelligence à travers des apprentissages sensoriels.

Si l'on ne suscite pas le désir de savoir, le goût d'apprendre, l'appétence, que pourrait-on faire de la seule technique?

Parallèlement à cette évolution de la population qui est concomitante à l'avancée des sciences depuis une dizaine d'années, la crise sociale a aussi multiplié et diversifié les populations accueillies dans nos établissements.

Lors de la dernière rentrée scolaire, 5% des enfants étaient issus de familles en état de souffrance sociale, dont le chômage, la toxicomanie, l'alcoolisme.

Ces familles appartiennent aux groupes sociaux les plus démunis économiquement. Il existe souvent pour elles une absence de qualification sur le marché du travail, le chômage auxquels s'ajoute un problème de surendettement.

Quelques parents ont même connu un placement à l'aide sociale, certains ont des difficultés psychiques qui justifieraient d'une approche pluridisciplinaire.

Cependant quelle qu'en soit la raison, la prise en charge de l'enfant « *n'a de sens et de chance de réussir que si elle se donne également pour objectif de traiter le lien qui unit l'enfant à ses parents* ». ⁴⁷ Traiter le lien, c'est d'abord la maintenir même s'il est défaillant, en sachant qu'une rupture serait préjudiciable au jeune enfant.

Cette année, l'assistante sociale et la psychologue ont mobilisé les compétences parentales disponibles et ont joué un rôle de tiers entre l'établissement et la famille. Les finalités d'une institution telle l'Epanou sont tout d'abord centrées sur la prise en charge éducative, mais il nous appartient aussi de tenir compte de la réalité familiale de l'enfant pour engager les parents dans des développements conduits au sein de l'établissement. Nous avons ainsi prévu des temps de rencontre pour effectuer régulièrement un bilan avec la famille, l'assistante sociale et la psychologue. Le système jusqu'à présent protecteur nous fait aujourd'hui penser nos actions en terme d'accompagnement et de responsabilisation des parents.

Tous ces enfants sont caractérisés par des absences importantes de repères identitaires. Des comportements nouveaux apparaissent, l'agressivité, la violence verbale et physique contre les autres et contre eux-mêmes. Les enfants handicapés vivent l'

⁴⁷ DAVID M. Acte du colloque : *Enfant placé et relations avec la famille d'origine*. organisé par Village d'enfants .S.O.S. Paris 7 nov 1996

instant, mais à présent s'ajoutent un comportement d'instabilité, le manque de conscience de la loi et des interdits.

Les réponses que nous pouvons leur proposer, doivent aujourd'hui tenir compte de ces facteurs d'évolution. Repenser et reposer le cadre apparaît nécessaire. Rendre la loi intelligible et signifiante non seulement au sein de l'Institution, mais aussi à l'extérieur est une réalité qui permettra de créer des liaisons entre ces deux espaces.

Une proposition de prise en charge diversifiée et souple devrait dans les années à venir ouvrir la possibilité d'un accueil à l'internat ainsi que des entretiens thérapeutiques à l'extérieur. En corollaire aux lois de 1975 et à la réforme des annexes 24, un décret⁴⁸ concernant la mise en place des conseils d'établissement, confirme les droits des usagers et de leurs familles.

1-3 le droit des enfants et de leurs représentants.

C'est la Convention Internationale des Droits de l'Enfant qui proclame le Droit des Enfants le 20 novembre 1989. Le texte est adopté par l'O.N.U. et ratifié par la France dès le 13 février 1991;

L'Enfant devient alors une « *personne qui bénéficie de tous les Droits de l'Homme et de la liberté d'expression* ⁴⁹ »

Il a droit comme toute personne au respect. Dans un texte unique, la Loi du 30 juin 1975 avait dégagé les grandes orientations qui permettent aux enfants handicapés la meilleure intégration possible. Cependant, c'est le projet de réforme de la Loi de 1975 qui apporte le plus de précisions concrètes.

Ce projet ouvre des perspectives, car il précise les moyens pour que ces droits soient effectivement et valablement exercés. Des mesures législatives vont instaurer un certain nombre de dispositions adaptées à la nature de l'établissement : « Charte de la personne accueillie, règlement intérieur obligatoire, contrat individualisé pouvant prendre la forme d'un contrat de séjour, étant entendu que les objectifs généraux de l'Etablissement

⁴⁸ Décret no 971--1415 du 31 Décembre 1991, relatif aux conseils d'établissement, mentionné à l'article 3 de la loi 75-535

⁴⁹ « *affirmer et promouvoir les droits de l'enfant* ». Rapport Ministériel Alfandérie -Verdier et coll. La documentation française 1993

pourraient avoir une durée de vie de trois à cinq ans et, en tout état de cause, seraient périodiquement revus.⁵⁰ » Enfants et adolescents accueillis en I.M.E. deviennent des usagers- acteurs, demandant une réponse individualisée et adaptée, respectueuse des droits fondamentaux, droit à la dignité, au respect.

Ce changement imposé par le droit, véritable contrat de citoyenneté, reconnaissant la personne pour faire appel à sa volonté et à son implication est un véritable bouleversement en profondeur . L'institution n'est plus une mère de substitution pour les personnes accueillies.

Notre mission s'oriente plus que jamais vers une intervention qui ne nous octroie plus de droit sur l'utilisateur. Les transformations du contexte sociétal, l'évolution des politiques publiques, ont modifié les rapports entre les acteurs du social et les usagers du service, bouleversant les pratiques qui jusqu'alors s'approprièrent les lieux, les institutions et les personnes .

Un décret⁵¹ inscrit la participation des enfants de plus de 12 ans et de leurs familles, au conseil d'établissement. Pour répondre à la demande sociale , la participation des professionnels et des usagers est inscrite dans la loi, leur donnant des droits pour améliorer l'organisation du travail dans les établissements et les services et renforcer leur expression.

Le conseil d'établissement : une naissance tardive

A l'heure où les enfants de la cité organisent des conseils municipaux de jeunes, une place est faite par les textes, aux adolescents dans nos institutions.

Jusqu'à une période récente, les familles, déjà impliquées dans la vie associative n'étaient pas demandeuses. La préoccupation des parents ne semble pas toujours aller dans le sens de la plus grande autonomie pour leurs enfants. Pour eux, ils ont souvent un souci de protection et de sécurité. On pourrait dire même qu'ils les surprotègent.

⁵⁰ Réforme de la loi de 1975 .Article 261-5

⁵¹ Décret n° 91-1415 du 31 décembre 1991, relatif aux conseils d'établissement .

La direction d'alors, quant à elle, craignait de rencontrer les mêmes personnes au conseil d'administration et au conseil d'établissement, et peut-être imaginait-elle cette instance, comme l'installation d'un contre-pouvoir. Le personnel ne s'est pas manifesté à ce moment là

Les familles informées de leur droit dans les congrès, les réunions régionales, les rencontres plus nombreuses auxquelles elles participent plus activement, demandent maintenant la mise en place de cette instance consultative et démocratique. Etabli sur le droit à la parole pour tous, le conseil d'établissement est alors créé. C'est récemment en 1997 qu'a été mis en place le premier conseil d'établissement à l'Epanou.

A ce conseil siègent les parents, les personnels, des représentants du conseil d'administration, des élus. Cependant, la participation des enfants eux-mêmes soulève pour l'instant beaucoup de questions et des réactions passionnées. La validité de leur parole n'est reconnue ni par leur famille, ni par le personnel comme si leur dépendance prévalait encore sur leur autonomie d'expression .

Ma volonté est d'allier l'animation, la négociation, l'organisation et la pédagogie, afin que les interrogations sur les pratiques évoluent vers un fonctionnement pertinent pour une meilleure qualité de service. Mon intervention pour l'instant est de maintenir et d'affirmer cette instance comme lieu ouvert à la circulation de la parole, des informations, des échanges. Le personnel n'est pas habitué à ces nouvelles pratiques, à ces rencontres directes avec les familles et reste sur la défensive .

Cette instance se réunit trois ou quatre fois par an . Après avoir trouvé et précisé le cadre, elle porte aujourd'hui sa réflexion sur un projet d'intégration sociale d'un groupe dans une école maternelle environnante.

2- Le fonctionnement interrogé.

Les établissements ont fonctionné pendant 30 ans avec un directeur général qui était en même temps président de la CRAM . Son départ a nécessité le rétablissement de relations différentes avec les différents partenaires.

Le personnel en place depuis un certain nombre d'années n'est plus dans une démarche d'ouverture, de questionnement et de curiosité, ni par rapport à la dynamique même de l'Etablissement, ni pour réactualiser ses connaissances sur les méthodes nouvelles. La constitution « *d'une illusion groupale* »⁵² tend à rendre ce groupe hermétique aux demandes de l'environnement et propice à la multiplication des conflits. Le manque de cohésion et de coopération entre les différents corps professionnels, soin et éducatif, provoque un fractionnement en deux blocs distincts.

L'existence d'un temps consacré à la rencontre, à la réflexion, à l'échange sur les pratiques mises en oeuvre fait défaut. Sens de l'action et mise en lien sont inexistantes, la cohérence de prise en charge n'est donc plus garantie.

Le projet d'établissement, élaboré il y a cinq ans, est comme une branche morte. Il manque un rapport annuel de pratique, suivi d'une évaluation pour que cet outil puisse être réactualisé, donc qu'il puisse vivre et rebondir, affirmant la mission sociale de l'institution .

La formation du personnel, nous le développerons plus loin, a besoin d'être repensée pour être ensuite réorganisée. Travail et formation, sont complémentaires. Puisque nous allons vers une société organisée avec plus de temps libre - l'A.R.T.T. sera mise en place à L'Epanou en janvier 2000- les nouvelles formes de travail devront privilégier la connaissance pour une plus grande pertinence de l'action .

Travail et connaissances sont donc bien les deux aspects complémentaires du même puzzle que constitue la réalité.

Avec les organismes de contrôle, les relations s'établissent maintenant sur un mode d'études et d'avis, fondées sur des échanges partenariaux

Le style de management exercé depuis trente ans a été de type paternaliste ⁵³. Le poids d'identification au pater familias était consciemment exprimé, se manifestant par des relations analogues à celui d'un père vis à vis de ses enfants, par une autorité qui

⁵² ANZIEU D . : *Le groupe et l'inconscient* . Edition Dunod 1984

⁵³ D'après le dictionnaire historique de la langue française, le Robert, le paternalisme désigne la tendance à imposer un contrôle, une domination sous couvert de protection.

pouvait imposer par exemple le choix de personnes qui n'avaient pas toujours les compétences nécessaires pour les postes proposés.

Il est vrai que nous étions dans la période expansionniste. On y trouvait la référence au père garant de sa loi. Le fonctionnement pose aujourd'hui la question de la restauration de la légalité, dans un cadre de droit, et d'une autre manière de diriger .

2-1 De la nécessité de rétablir un cadre de droit

•
Pour l'avenir et le devenir institutionnel, il m'apparaît essentiel de se référer de façon rigoureuse au code du travail et à la convention collective de 1966.

Mandats, responsabilité et pouvoirs inhérents à chaque poste doivent être définis et organisés par rapport à la logique du projet d'établissement.

Clarté et transparence dans la pratique quotidienne de la direction sont essentielles lorsque le personnel nouveau est embauché. Son recrutement se fera sur un besoin identifié, avec l'accord des organismes de contrôle. La fiche de poste étant clairement libellée, l'appel des candidatures s'effectuera en interne mais aussi en externe.

Les contrats de travail seront formulés avec rigueur et précisés de façon à éviter toute polémique; une clause de mobilité sera explicitée dans le contrat. A l'Epanou, la majorité du personnel n'a pas de contrat de travail et une remise à jour des dossiers est en cours.

Une nécessaire harmonisation des différentes structures de l'Epanou est à repenser . J'ai pu constater que sur le plan réglementaire les structures n'avaient pas les mêmes références. Ainsi, sur le bulletin de salaire, le quotient familial était attribué sans limite d'âge dans certains services, dans d'autres jusqu'à vingt ans. Une homogénéisation des droits permettra une plus grande clarté et une meilleure transparence dans la gestion des personnels .

Une réunion regroupant le directeur général assisté d'un conseiller juridique a permis rapidement de repenser ce cadre administratif pour le mettre en conformité avec les textes Il n'est pas possible de demander au personnel d'agir dans le respect

d'une éthique professionnelle individuelle si le cadre de l'institution n'est pas rigoureux.

Autre exemple, suite à des questions et interrogations sur la notion de secret professionnel, une réflexion regroupant les différents acteurs est prévue : Peut-on tout dire, dans une réunion de synthèse où chaque participant est lié par un secret professionnel, social, médical et paramédical,? Quelles sont les limites, qui doivent cependant laisser place à une information suffisante et complète pour une intervention appropriée? L'exemple des contre-indications médicales doit pouvoir, sans trahir ce secret, permettre un échange sur ces limites. Il en va de même pour les informations sur la famille: Le secret reste le principe et sa levée, l'exception. On ne communique que ce qui est nécessaire et aux seules personnes concernées, après avoir recherché l'accord de l'intéressé.⁵⁴

2-2 Une réflexion à conduire sur les valeurs et les missions.

Pour notre secteur d'activité, la mission est confiée par les autorités, formalisée par des textes qui constituent le cadre d'action. La mission est une commande sociale qui correspond aux attentes supposées de la société et de l'état, dans le dispositif mis en place : nous pouvons dire qu'il s'agit d'une mission de service public bien que nous soyons dans le cadre privé d'une association loi 1901, à but non lucratif.

Les attentes contenues dans la mission de l'Epanou sont des recherches de solutions concernant la prise en charge, l'éducation et la rééducation des enfants, sans volonté réparatrice, comme elle pouvait l'être à la création de l'association.

Dans les statuts de l'association, les établissements assurent une mission de protection, d'éducation et de soins qui répond à la fois à un droit et à un besoin. Cette mission fait que l'éducateur supplée la famille, sans qu'il se substitue pour autant à celle-ci. En effet, le risque est grand de s'approprier dans son imaginaire l'enfant dont

⁵⁴ Circulaire du 29 06 1992 signé J. LANG

il s'occupe . Cependant l'action éducative relève d' une mission professionnelle, déléguée par la collectivité publique.

Aller vers l'enfant, c'est s'engager avec lui dans une rencontre basée sur l'écoute, mais c'est aussi lui apporter des outils qui lui permettront de construire son intelligence, ses repères dans le temps et l'espace, d'étayer son langage. ..

Dans cette rencontre, peut-être faudra-t-il accepter l'inattendu, la surprise, en proposant de se laisser guider par la démarche et la progression. Notre action sera basée sur l'accueil de la différence, l'acceptation de celle-ci, ainsi que la mise à distance de nos propres réactions et appréciations . La communication par la parole, mais aussi par d'autres techniques d'expression doivent garantir ces échanges.

Accompagner dépasse la simple fonction d' entretien de la vie. En cela l'idée généreuse de l'accueil de l'autre, présente à la genèse de la fondation, est à situer dans un champ éthique, à savoir proposer ce qui est préférable pour l'enfant. Accompagner n'est pas précéder, mais plutôt laisser à l'enfant devenu sujet la possibilité de construire son histoire.

L'institution accompagne et garantit une certaine citoyenneté. Enfants et accompagnants sont inscrits dans le contrat social, et l'éducateur n'est pas celui qui compatit à la souffrance de l'enfant, mais celui qui fait de l'enfant un allié dans sa recherche d'appartenance à la société, dans laquelle il doit pouvoir retrouver sa place.

Signifier la mission basée sur l'éducation et le soin et rester également disponible pour entendre le désir de l'utilisateur, en l'accompagnant, sont les deux composantes des projets institutionnels.

2-3 Les projets à réinvestir et à réactualiser.

. - Un projet d'établissement adaptatif

D'après les propos de Marius Alliod,⁵⁵ « *il n'y a projet que si la pensée fondatrice d'une institution est divisée ou s'il s'agit de réaliser dans l'imaginaire des personnes un accord dont on craint sur le terrain qu'il soit difficile à réaliser .* » M. Alliod

⁵⁵ ALLIOD M. Article *le projet pédagogique* .

oppose ainsi la notion de fondation alliant complicité, unanimité, force, à la notion de projet, synonyme pour lui de division. « *Quand le rassemblement va de soi, il y a quelque chose de l'ordre de la foi dans l'homme, dans l'oeuvre, il n'y a pas de questions. Le projet pédagogique est un instrument de crédibilité devant les Pouvoirs, il apparaît comme résiduel.* »

Maintenant le projet d'établissement, rendu obligatoire par les annexes 24, traduit « *la capacité du devenir de l'établissement, de ce qu'il peut être en raison de sa liberté.* ⁵⁶ » avec à la fois une volonté d'affirmer l'identité de cet établissement, mais aussi un désir de s'ouvrir, dans l'espace, sur la vie, et dans le temps sur le futur.

Elaboré en 1997, les projets de l'I.M.E., de l'internat et du S.E.S.S.A.D., basés sur l'existant dans une première partie, retracent la mise en place des moyens visant à atteindre les objectifs fixés par les différents services, sur les plans pédagogique, sanitaire et social.

Elaborer un projet d'établissement, c'est « *vouloir penser l'avenir* ⁵⁷ ». Dans le contexte problématique de notre société, où l'isolement, l'insertion et l'exclusion sont au coeur des questionnements et où les rationalisations financières et administratives des établissements sont amenées à repenser leur fonctionnement et la pratique professionnelle, le projet devra s'adapter, être mobile, souple et questionné fréquemment. Il serait bon de procéder chaque année à un bilan, puis à une évaluation des activités, afin d'ajouter au projet initial des appendices, bases de travail pour l'année suivante .

Il s'agit de privilégier des solutions adaptées à une vision résolutive des questions, mais aussi d'évaluer les services rendus par les équipes dans une démarche qualité, qui sera reprise plus loin .

Pour l'instant ces projets existent, entérinés par le conseil d'administration, mais peu encore investis par les équipes. Le rapprochement du projet à la pratique semble difficile. Pour moi il s'agit, par une méthodologie de concertation, de proposer une réflexion sur les objectifs poursuivis, leur sens, leur mise en oeuvre au quotidien, leur

⁵⁶ BOUTINET J.P. *anthropologie du projet* . Paris . P.U.F. 1993

⁵⁷ BOUTINET J.P. ouvrage pré-cité

articulation, gages de cohérence dont le bénéfice pour les enfants accueillis est la principale motivation.

L'intérêt du projet d'établissement passe par l'adaptation de cette démarche aux particularités de chaque usager, considéré comme personne singulière.

Le projet personnalisé, son suivi .

Parler du projet personnalisé pour un enfant handicapé semble paradoxal puisqu'il évoque la capacité de la personne à prévoir et à s'acheminer vers l'avenir. J.P..Boutinet parle du projet comme « *lien qui unit de façon permanente le sujet à son environnement, fait d'anticipation et d'intentions qui se concrétisent en son sein, lieu de projection vers tous les objets avec lesquels le sujet entre en relation.* »⁵⁸

Elaborer un projet personnalisé pour un enfant, crée un mouvement qui met l'accent sur le développement personnel de chacun, relève aussi la capacité à identifier des besoins en rapport à une situation particulière, afin de déterminer des objectifs et les actions adaptées à mener . Cette démarche entraîne obligatoirement dans notre établissement, le passage par une réunion de synthèse. Une fois par an, l'équipe pluridisciplinaire entourant l'enfant se réunit . Cette réunion est animée par le directeur ou le chef de service par délégation. Elle est essentiellement axée sur l'informatif auquel succède l'élaboration du projet personnalisé, privilégiant l'avenir proche.

Dans le projet personnalisé à élaborer, il s'agit de tenir compte, de manière significative de la pathologie de chaque enfant, de son histoire, de sa culture et de son environnement social. Cela signifie que l'établissement doit s'adapter, afin de développer un type de fonctionnement qui prenne en compte la dimension de chacun, afin de gérer les profils bien différents.

Le projet personnalisé ne relève pas simplement d'une technique, d'une organisation rigoureuse et adéquate, mais demande avant tout un état d'esprit novateur adapté à chacun .

⁵⁸ BOUTINET J.P. *Anthropologie du projet* Paris PUF 1992 p. 54

Depuis 1985 dans l'I.M.E., la scolarité s'effectuait par groupes d'âge . En 1992, avec comme partenaires les institutrices, nous avons organisé une scolarité appliquée par groupes de niveau, et, en 1999, j'ai proposé des ponts entre l'I.M.P. et l'I.M.PRO de manière à ce qu'un enfant jeune, ayant des potentialités, puisse rejoindre un groupe plus âgé et plus performant. Cependant, après une année de ce fonctionnement , nous avons constaté que ce choix demandait à être ajusté au regard des résultats . Si sur le plan cognitif, cette pratique a permis l'acquisition de connaissances, il n'en a pas été de même en ce qui concerne la socialisation, cet enfant est resté dépendant des plus âgés et n'a pas développé son autonomie .

Il reste encore à envisager et à mettre en place des liens entre les différents corps de métiers dans l'institution, pédagogique et soins

Les cloisonnements existant entre le personnel éducatif et le personnel paramédical et médical nuisent à la prise en charge des enfants. Cette année, des temps de réunion communs ont été proposés, permettant à chacun d'exprimer ses souhaits. Ces temps de rencontre et de coordination ont facilité l'élaboration pour l'année à venir, d'une stratégie visant à une complémentarité d'action entre l'éducatif et le soin.

Le changement s'opère petit à petit dans les esprits et dans les faits Il progresse au rythme de chacun puisqu'il y a possibilité maintenant de mobiliser ressources , imagination et compétences .

Ainsi, les orthophonistes ont proposé de mettre en place, avec le concours des éducateurs, des groupes de langage sous des formes adaptées à chacun des groupes.

Pour mettre en place le projet personnalisé, l'adhésion de la famille est indispensable, considérant ainsi l'enfant dans sa globalité .Une réunion permettra de définir les objectifs, de les identifier en tenant compte des deux parties, car souvent deux logiques s'opposent :

-La logique de la famille envahie par la souffrance, l'émotion, la culpabilité et souvent le

déni du handicap, de fait irrationnelle puisque souvent les parents de jeunes enfants, demandent et même exigent un apprentissage cognitif à tout prix et rapidement vérifiable par des résultats attendus.

-La logique des professionnels plus distanciée .

Dans certaines situations difficiles et cependant fréquentes, la mise en place d'un coordinateur de projet autre que l'éducateur référent de l'enfant permettrait que toute décision prise soit connue de tous les intervenants, que l'information sur l'évolution et les progrès effectués circule entre les différents partenaires. Ce coordinateur deviendrait ainsi l'interlocuteur privilégié de la famille, évitant parfois les mises en cause directes de l'éducateur dans une triangularité ou une forme de médiation. Ce pourrait être le psychologue, le chef de service après concertation.

Ma fonction m'a amenée, dans un premier temps, à garantir un cadre en établissant des règles d'organisation, cependant elle dépasse obligatoirement ce niveau pour aller chercher dans les fondements, dans les bases historiques, le sens de l'action mise en place, pour le rapprocher ensuite du présent.

L'outil de réalisation des objectifs est le projet d'établissement. Cependant, faute d'appropriation par les équipes, ce projet se révèle être un outil mort. Il est bien entendu toujours possible d'idéaliser un projet de prise en charge, mais si son moyen de réalisation est caduc comment pourra-t-il exister ?

Le projet est bien un élément stratégique de changement pour les personnels, ainsi qu'un élément d'orientation politique pour l'institution. Stratégique, car en mobilisant la production de la culture de l'établissement, il renforce par là même, l'appartenance à cet établissement, en privilégiant l'identité collective. Politique, car il inscrit non seulement l'Institution dans la vie, mais propose un système de partenariat avec d'autres services.

3-D'un management paternaliste, à un management participatif

Le changement qui se pose à moi est à la fois simple et complexe.

Simple, parce que le changement même de personnes, ainsi que l'évolution des facteurs extérieurs font que l'Institution est engagée dans un processus de nouveauté.

Complexe, puisque le plus grand levier d'action qui engagera l'institution dans une innovation est du registre de la gestion des ressources humaines. Complexe aussi car je

mesure le peu de recul que j'ai par rapport au management d'équipe étant moi-même en charge d'une fonction de direction depuis une année seulement .

Cependant le rôle déterminant du manager n'est pas de donner des ordres impératifs en imposant ses propres règles, il lui incombe plutôt d'organiser les différentes tâches. Edouard Ravon ⁵⁹ nous éclaire sur cette démarche en l'énumérant : « *Relancer la motivation, percevoir les désirs et les résistances des autres, les intégrer à sa propre pensée, vouloir que tous les points de vue s'échangent pour qu'au terme d'une négociation lentement élaborée, une décision soit prise, c'est ce qui peut fabriquer un consensus authentique facilitant considérablement pour un temps, l'arbitrage des événements quotidiens .* »

L'innovation change de nature, passant de l'engagement d'un homme tout seul, qui est l'innovateur, à l'engagement et au partage avec d'autres et pour d'autres, de la mise en oeuvre de l'action .

Le changement n'est pas uniquement celui des choses, mais plus particulièrement celui des hommes, dans leurs rapports les uns aux autres. Le défi est bien celui du changement de soi, par l'apprentissage d'une façon nouvelle d'oeuvrer avec autrui.

Le manager doit être capable d'écouter ses collaborateurs, les partenaires, les familles pour apprendre en permanence. « *C'est quelqu'un qui sait écouter les personnes, non pas dans leur volonté abstraite et dans leurs rêves, mais comme acteur dans la part de responsabilité qui est la leur, dans leurs relations les uns aux autres.*⁶⁰ »

Cependant, faire bouger un ensemble dont l'organisation est en place depuis des années demande du temps ; faire découvrir au personnel qu'il est efficace de travailler avec, de travailler pour, et non pas de travailler contre, est une entreprise de longue haleine.

La participation n'enlève rien à la clarté et à la fermeté de la mise en oeuvre de décisions. Légalité dans les démarches entreprises, fermeté sur les objectifs, alliées à la

⁵⁹ RAVON E. Article de la responsabilité du cadre . 28 10 1988

⁶⁰ CROZIER M . SERIEYX H. *Du management panique à l'entreprise du 21 ème siècle*
Edition Maxime Laurent du Ménil . Fleury . Essonne 1991 p 10

souplesse, vont permettre dans ce premier temps d'appuyer mon action par rapport aux différents acteurs.

3- 2 Reconnaissance des différents acteurs .

Actuellement les parents du conseil d'administration, en recherche de repères, d'un idéal porteur de sens ont, je le pense, besoin de ce temps avant de pouvoir réinvestir de nouveaux projets, de nouvelles orientations leur permettant de retrouver leur vocation initiale. Le conseil d'administration doit être une instance d'échanges, un pôle déterminant dans les orientations « politiques » de l'établissement.

Le conseil d'établissement de son côté, permet une valorisation des personnes qui le composent, mais a aussi une place dans la construction collective de l'institution. Les idées émergentes reçoivent souvent un écho favorable du conseil d'administration.

Dans nos associations, le conseil d'administration définit les orientations alors que le directeur a la responsabilité de la mise en oeuvre des projets et leur gestion. En ce sens « *l'un est le fondement de l'autre.* »⁶¹

Actuellement déstabilisé par la situation de crise institutionnelle, le personnel présente de par son expérience, des compétences non négligeables.

Il s'agit précisément d'évaluer dans le cadre réglementaire qui m'est imparti, ses compétences, les dynamiques repérées, les mouvements individuels ou collectifs, les possibles pour la réalisation de la restructuration. Le but étant de mobiliser les acquis et les ressources dans une démarche participative.

Il est indispensable de donner la possibilité à tous les acteurs de livrer leurs idées, leur point de vue, leurs convictions pour que, de leur place, ils participent au processus de changement. En effet, si l'on veut qu'une personne mette du désir et du plaisir dans la tâche à accomplir, il faut lui aménager une zone de créativité, un espace de parole. « *Le problème du leadership devient le problème de tous.* »⁶²

C'est pourquoi rapidement, dès janvier 1999, les personnels sont amenés à réfléchir sur le contenu de leurs tâches et la définition de leurs fonctions pour, in fine, élaborer un ouvrage intitulé: " Qui fait quoi ? " ⁶³. Les fonctions sont reconnues en terme de

⁶¹ MIRAMONT J.M. . Revue Empan n° 5 Juin 1991

⁶² CROZIER M. SERIEYX H. P.121 Ouvrage voir p.50

⁶³ cf . Annexes

responsabilité par rapport à un travail spécifique. Toutes participent à la qualité de la prise en charge des enfants et sont des actes d'éducation.

Ce travail va aider à analyser les insuffisances et à démystifier les certitudes.

Une réunion commune de tous les corps de métier en avril 1999 a permis qu'un membre de chaque catégorie professionnelle présente à l'ensemble du personnel la fiche de poste élaborée.

Engager le personnel dans cette démarche professionnelle permet de valoriser les savoir-faire existants, de clarifier les différentes fonctions et aussi d'établir des règles.

L'absence de règles bien définies donne sans doute lieu à des pratiques occultes, réduisant l'aspect formel, sans toutefois le supprimer totalement, puisque restent toujours la hiérarchie et les pouvoirs liés aux fonctions.

Ces règles ont pour effet de restreindre les libertés individuelles, mais aussi " *de sécuriser les individus dans l'exercice de leur rôle* " ⁶⁴. J'ajouterai que ces règles permettent aussi d'intégrer, la notion d'appartenance en lien avec l'implication de chacun.

Ce " Qui fait quoi " a permis aux différentes personnes de travailler ensemble. Une fois édité, ce document servira de référence à chacun et permettra aussi au personnel nouveau une intégration facilitée.

Rendre les tâches claires, l'organisation et le lien apparents entre les différentes fonctions, permet un fonctionnement cohérent. Ce " Qui fait quoi " est donc une référence inscrite dans une démarche comprenant des réponses possibles, en correspondance aux finalités de l'action recherchée.

Formaliser, redonner de la clarté en recentrant le sens de notre action sur l'enfant accueilli, ne doit pas pour autant être sclérosant, et enfermant.

Si l'on veut qu'une femme ou qu'un homme puissent s'investir dans leur travail, il faut tout d'abord que chacun puisse légitimer, valider le but de ce travail : le processus d'élaboration passe par eux.

⁶⁴ LAPAUW R. . *La pratique du management dans les entreprises sanitaires et sociales*.
Toulouse Edition Privat 1993

Vouloir absolument équilibre, ordre, cohérence relève je pense, du domaine de l'illusion.

La fonction de direction trouve sa place et sa force dans la fragilité entre stabilité et instabilité, entre ordre et désordre. Un directeur travaille avec l' aléatoire et le précaire, le tangible et l'intangible, puisque en plus de l'environnement en mouvement, les femmes et les hommes qui composent les équipes sont eux-mêmes en évolution permanente . Le directeur est dépendant de tous ces facteurs

... " Dans le contexte des organisations et des systèmes d'action concret , nous avons affaire à des ensembles de jeux inégaux structurés autour des noeuds de pouvoir qui correspondent au contrôle que les individus et les groupes peuvent exercer sur des zones d'incertitude, clé pour le service de l'ensemble.⁶⁵ "

Cette question qui touche à l'organisation des fonctions, est une réponse actuelle à des questionnements , mais, elle pourra être réactualisée, voire formulée autrement, plus tardivement. Ce travail émanant de toute les catégories professionnelles de l'institution a un autre but , celui de l'investissement personnel .

L'organisation a bien entendu des limites qui lui sont propres et le directeur va oeuvrer dans le cadre même de ces limites.

Mon champ d'intervention se situe aussi autour de la gestion administrative du personnel et de la gestion financière, concrétisée par les outils mis en place. Dans ce réaménagement, il est important plus que jamais d'incarner la légitimité des lois, de garantir leur application par des règles porteuses de la mission de l'établissement, du service rendu à l'usager et aussi de se rapprocher des instances administratives dont nous dépendons dans une compréhension réciproque pour une unité d'action .

Les nouveaux rapports aux organismes administratifs, ont évolué .

Communiquer incite à une rencontre plus formalisée avec l' Administration.

Courroie de transmission entre l'Etat et les établissements, les administrations interviennent à plusieurs niveaux :

-D'une part , ce sont elles qui par l'installation d'une Commission d'Education Spécialisée, C.D.E.S. prend en charge l'aide demandée par les familles des usagers, et

⁶⁵ CROZIER M. FRIEDBERG .E . *l'Acteur et le Système* Edition du Seuil. Paris . 1992 p. 45

décide de l'orientation des enfants, compte tenu de leur handicap dans les établissements appropriés.

-D'autre part, la Direction Départementale de l'Action Sanitaire et Sociale est chargée du contrôle des établissements. Elle est leur interlocuteur privilégié dans la négociation des moyens à mettre en oeuvre.

Les pouvoirs publics prennent en compte la légitimité du projet associatif par rapport à la réalité des moyens disponibles édictés par les circulaires ministérielles orientant les prix de journée .

J'ai pu me rapprocher de ces instances pour introduire d'autres relations basées sur des éléments d'appréciation différents et un esprit de partenariat .

En conclusion ...

Jusqu'à présent l'institution a fonctionné, dirigée et portée par un homme qui l'avait mise en place et incarnée, en écartant le fait que le personnel de l'Epanou possédait en lui-même des potentialités exploitables et intéressantes. La capacité d'apprentissage collectif que je lui reconnais ouvre la perspective d'une possible évolution grâce aux acteurs en place mobilisés autour de la qualité de la prise en charge des usagers. Un potentiel de compétences non entretenu peut disparaître. Proposer, questionner, entretenir ces compétences contribuent à l'évolution du contenu du travail .

Par ailleurs, le paysage politique et économique évoluant sans cesse cette institution devra se positionner par rapport à de nouvelles données - le passage aux trente-cinq heures - la refonte de la loi de 1975 - ,en mobilisant ses acquis certes, mais également en tenant compte des partenaires extérieurs .

L'avenir pourra ainsi être pensé et vécu non pas comme une rupture brutale avec le passé, mais plutôt comme le résultat d'un processus de transmission, réactualisant la projet institutionnel, basé sur la citoyenneté de l'utilisateur par le biais du projet personnalisé clarifiant et reformulant les différentes fonctions, et proposant des actions d'ouverture.

TROISIEME PARTIE

Des perspectives pour la conduite du changement.

Le monde économique et politique évolue perpétuellement, la société également est en devenir continu. Rien n'y est définitivement accompli. Situé au coeur du social

l'établissement va devoir conforter ses bases et adapter parallèlement son projet institutionnel .

La collectivité que représente l'ensemble de l'Epanou- association, personnels, usagers et familles- va devoir maîtriser les forces internes et s'adapter aux forces externes qui influent sur le fonctionnement, mais aussi sur la façon d'être, de penser l'évènement .

Les grandes lignes de l'histoire de l'Epanou produisent un nouveau regard sur le passé et orientent aussi les pratiques d'aujourd'hui, dont je m'imprègne maintenant, pour mettre en oeuvre une nouvelle dynamique de travail.

Rétablir un cadre, afin d'élaborer, puis de gérer des projets, en privilégiant l'organisation, l'expression et la responsabilisation, assurera une stabilité nouvelle à cette institution.

1- En interne, une dynamique de travail en projet.

En elle même, la fonction de direction est une reconnaissance de responsabilité.
« La responsabilité, c'est la réponse, c'est se porter garant ; c'est promettre, s'engager devant la loi , c'est à dire devant la communauté des autres. C'est répondre présent répondre de l'autre par une présence vivante ... donc imparfaite ,qui n'intéresse pas le présent ,n'exacerbe pas mon désir de durer.⁶⁶ »

Pour être responsable, il faut que l'ensemble des personnes de l'institution le soient aussi.

⁶⁶ VACQUIN M. « La responsabilité » La condition de notre humanité . Editions Autrement 1997 page 10

1-1 Responsabilisation et délégation

. Un directeur, ne peut être à lui seul responsable d'un ensemble qui ne l'est pas. A chaque niveau hiérarchique, à chaque place les personnes doivent donc se sentir investies d'une responsabilité, celle qui incombe à leur fonction. Cette conscience, cette prise en compte de la responsabilité des autres, sont nécessaires parce qu'elles peuvent éviter l' arbitraire. Je peux ainsi m'appuyer sur chacun .

La responsabilité demande donc une présence, signe d'un engagement. S'engager c'est mettre en gage, c'est-à-dire laisser entre les mains de quelqu'un une chose à titre de garantie. C'est penser à l'avance que l'on est responsable de ce que l'on aura fait.

« l'engagement est une responsabilité au futur antérieur. ⁶⁷ »

Comme le dit Edouard Ravon,⁶⁸ *« comment faire pour que tout au long de son histoire, les utilisateurs d'une institution gardent un réel pouvoir instutuant ?...sinon dit-il en autorisant chacun, à la place où il est, à penser que son point de vue pourra, si c'est aussi celui de l'intérêt général s'intégrer dans le fonctionnement toujours en devenir de l'institution »* .

Avec E. Ravon, je dirai qu'il s'agit de dégager de nouveaux éléments pour une analyse fonctionnelle de l'institution . Trois instances sont à mettre en place :

- des instances de réflexion chargées de collecter les informations et de les soumettre aux équipes ,
- des instances de coordination chargées de faire circuler les idées concernant un projet et enfin ,
- des instances de décision qui comporte une organisation rigoureuse validée par le groupe .

La responsabilité suppose une prise de risque, qui s'inscrira dans le rapport de l'individu à sa conscience. Elle introduit donc la notion de sérieux dans l'acte.mais aussi la question du sens des valeurs, du sens de l'acte.

Cette année nous accueillons, une dizaine d'enfants épileptiques. Leur maladie n'est pas stabilisée. Le projet d'établissement prévoit des sorties hebdomadaires à la piscine.

⁶⁷ HENRIOT J . *Responsabilité* - Encyclopaédia Universalis - 1994 . p. 167

⁶⁸ RAVON E. Article cité p.52

Que faire ? Quelle prise de risque peut-on accepter ? Comment donner du sens à notre action?

Après concertation, j'ai décidé en accord avec les médecins, les équipes et les familles de constituer deux groupes de cinq enfants, encadrés par l'infirmière et trois éducateurs .

La logique sécuritaire aurait pu m'inciter à me cantonner dans une prudence extrême en n'emmenant pas ces enfants à la piscine . Cependant l'eau leur procure plaisir et bien-être. Ils bénéficient en plus d'une action sociale, d'une action thérapeutique. Les maîtres - nageurs sont avertis des risques . L'infirmière est présente, responsable déléguée, répondant du bon déroulement des séances.

Déléguer ne consiste pas à distribuer des tâches à exécuter pour les contrôler ensuite. C'est plutôt confier une mission à quelqu'un qui accepte de prendre en charge l'exécution des tâches afférentes à cette mission et de résoudre les questions nouvelles qui pourraient se poser.

D'après le Littré, la délégation est une « *mission qui donne à quelqu'un le droit d'agir au nom d'un autre.* » Autrement dit, la délégation est un acte par lequel on transmet un pouvoir délimité. La délégation est aussi l'autorisation que l'on donne à autrui et qui lui permet d'être auteur à l'intérieur de l'espace confié. Il devient ainsi responsable des actes engagés et devra pouvoir en répondre.

Le fait de déléguer est un acte de partage, et non d'isolement. C'est reconnaître les autres avec qui ce partage est possible et admettre que l'on ne peut rester seul, ce qui évite ainsi de tomber dans l'arbitraire et la toute puissance .

Durant cette première année de fonctionnement, je me suis interrogée sur la responsabilité laissée aux chefs de service, cadres partenaires dans l'institution.

Le " Qui fait quoi " élaboré avec leur concours m'a permis de constater qu'ils n'étaient pas informés des sommes d'argent affectées par compte à leur service, puisque mon prédécesseur ne leur attribuait des crédits que sur leurs demandes pour prendre en compte les frais éducatifs.

Pour rompre avec cette pratique, pour les affirmer en qualité de chefs de service responsables et pour clarifier l'action, eux-mêmes gèrent maintenant leurs dépenses en

connaissant sur les crédits autorisés, après avoir participé à l'élaboration de leur propre budget prévisionnels .

Dans la mesure où les cadres chefs de service sont actifs, existants, les associer à l'élaboration de leurs budgets respectifs, tenir compte de leurs arguments pour les investissements futurs, leur permet d'être à la fois acteurs et auteurs .

Des réunions de travail nous ont conduits à réfléchir sur les usagers accueillis et les actions mises en place. Cette façon de travailler qui valorise les acteurs en les responsabilisant, en faisant émerger des idées nouvelles, en proposant de nouveaux outils, fait que le changement devient perceptible .

Dans un premier temps, ma préoccupation est d'éviter les excès, de maîtriser ce qui serait de l'ordre du passionnel ou qui remettrait en cause trop vite ce qui a été jusque là la garantie que les règles communes de fonctionnement ont été respectées. L'organisation des échanges, la concertation sont bien des composantes de la délégation.

1-2 Pour favoriser les échanges : concertation et coordination.

L'organisation des temps de paroles, d'expression est guidée par la nécessité de faciliter la consultation pour fixer les objectifs et définir les méthodes de travail. Ces étapes sont des composantes de la prise de décisions qui, in fine sont arrêtées par le directeur. Cela garantit la cohésion du groupe, puisque chacun a participé en faisant valoir son point de vue .

Cette concertation a été tangible à l'Epanou, lors des réunions prévues pour la mise en place de l'A.R.T.T. . Chaque service était alors représenté par des membres cooptés, les délégués du personnel, le directeur, et le chef de service de la structure intéressée.

Dans un premier temps, nous avons fait le point sur les situations existantes sous forme de bilan. Par la suite, d'autres réunions sous une forme plus créative ont permis d'élaborer des stratégies nouvelles pour la mise en place des trente-cinq heures: la

coordination dans cet exemple est vue comme un processus où la dynamique sociale est engagée.

Au-delà des objectifs fixés, cette démarche a des effets qui débordent les limites établies. Pour s'inscrire dans la durée, la coordination nécessite rigueur et méthodologie.

Lors de ces réunions, j'ai pu constater également qu'elles étaient soumises à des à-coups, des enjeux de pouvoir. Direction, syndicat de salariés ont eu chacun la tentation de se replier sur leur propre territoire, de clore le débat, oubliant quelquefois que l'utilisateur et sa prise en charge restaient au centre des projets.

Aujourd'hui, un travail de réflexion est conduit en vue d'un accord d'entreprise, dont l'objectif est la mise en application pour tous, de la Convention collective de 1966. La remise en cause d'usages, par exemple l'extension à tous les salariés d'avantages, comme les 6 jours de congés trimestriels, est posée.

La capacité de développer de nouvelles idées, de nouveaux projets et d'atteindre une qualité de plus en plus grande ne dépend pas seulement de la volonté de coordination, de concertation et de responsabilisation des équipes, mais aussi de l'engagement des personnes dans les systèmes de relation, dans la culture, dans la formation et c'est dans cette perspective que deux outils sont à privilégier, la formation du personnel et l'évaluation dont il sera question plus loin.

1-3 Le plan de formation, objet de recherche et levier de motivation

L'environnement politique, sociologique, économique et technique toujours en mouvement ainsi que les recherches de qualité requièrent des qualifications et des connaissances toujours plus grandes chez les personnels quelles que soient leurs fonctions. Le chef cuisinier veille à ce que son espace de travail soit mis aux normes, H.A.C.C.P⁶⁹. L'éducateur pourra être performant sur les nouvelles techniques notamment en informatique, de façon à ce que l'utilisateur puisse aussi les utiliser, avec

⁶⁹ H.A.C.C.P Hazard Analysis Critical Control Point

des logiciels d'apprentissage. « *Le plan de formation est devenu un outil indispensable à la valorisation de l'organisation de demain.*⁷⁰ »

Jusqu'à présent, une vision à court terme de la politique de formation était déterminée par les demandes individuelles. Elle se traduisait par une consommation passive, sans aucun retour dans l'Institution. Ainsi des stages de parachutisme, de Tai -Chi s'effectuaient. Ma volonté a été d'établir une mise en lien du contenu du stage avec le projet d'établissement.

Comment peut-on plaquer une politique de formation en désaccord, ou sans lien avec le projet institutionnel ? La formation est alors discréditée et par là même, freine le développement de l'institution.

Le plan de formation représente aussi une occasion pour débattre du projet de l'institution qui définit son action autour de l'utilisateur. C'est le moyen de se poser des questions, de signaler les manques et de se projeter à moyen et à long terme. En fin d'année, une réunion de bilan nous permettra en faisant le point sur ce qui a été réalisé, de repérer les nouveaux besoins et de définir ainsi les actions prioritaires pour l'année suivante .

Le maintien et le développement de la qualité du service rendu résultent de l'application des nouvelles techniques ou de la méthodologie, mais surtout de la mobilisation et de la formation des professionnels. Celle ci représente en elle-même un enjeu qui fait partie de la gestion des ressources humaines à savoir les qualifications et les compétences. Ces dernières conditionnent l'évolution de l'institution, la pertinence des services rendus .

La formation représente donc une double nécessité ; celle de l'adéquation permanente au projet d'établissement et celle d'une démarche qualitative prenant en compte le dispositif mis en place pour répondre aux besoins des enfants accueillis.

A l' Epanou, l'ensemble du personnel est qualifié. Une seule personne, élève éducateur, a commencé cette année une formation qualifiante d'aide médico-psychologique.

⁷⁰ SERRIEYX H. CROZIER M. *Du management panique à l'entreprise du 21 ème siècle* p.96
cité p. 50

La compétence qui touche les savoirs, les savoir-faire dans l'action quotidienne peut s'améliorer par le biais de la formation. Les personnels ont des compétences acquises par l'expérience professionnelle, mais ces compétences peuvent s'éteindre si elles ne sont pas sollicitées, pas réactivées.

.La nécessité de formaliser le plan de formation ne peut être déterminée, ni définie par la Direction seule. En premier lieu, dans le cadre de la loi, c'est donc avec les acteurs et les représentants élus des personnels, qu'il convient d'élaborer et de négocier les orientations générales du plan. C'est une véritable convention entre les acteurs qu'il est important d'établir. C'est une construction, résultat d'une négociation sociale.

Pour un établissement tel l'Epanou, deux types d'actions peuvent être réalisées. Ce sont d'abord les actions collectives qui ont l'avantage de renforcer la culture institutionnelle, puisqu'elles permettent aux personnels en formation d'entendre le même langage, dans un même lieu, au même moment, dans le même temps. Cette année deux stages collectifs de ce genre ont été organisés, un stage de secourisme et un stage d'informatique.

Le second avantage des actions collectives est la dynamique de groupe qui se crée et qui renforce les liens entre les personnes, toutes catégories de personnel étant alors confondues.

Ce sont ensuite les actions individuelles qui concernent plus spécifiquement les actions spécialisées qui portent sur les connaissances et les savoir-faire, par exemple les apprentissages cognitifs, les relations aux familles.

Former, c'est donc construire une modélisation méthodologique à partir de l'expérimentation, c'est donc passer de l'expérience à une utilisation optimale de celle-ci.

En ce sens, l'information sur ce qu'est le plan de formation est déterminant. Elle clarifie les enjeux, en impulsant une dynamique, elle encourage le dialogue.

Un travail sur la qualité me semble aussi à envisager dans l'établissement. Une phase de sensibilisation est en cours. Elle nous permettra de mobiliser l'ensemble des personnels autour de ce projet afin qu'ils s'approprient la démarche.

Une idée pour les années prochaines retient mon attention: l'organisation d'échanges temporaires de postes entre les travailleurs sociaux, occupant des fonctions identiques

Ne serait-il pas imaginable de changer provisoirement de contexte de travail à savoir d'établissement, en conservant certains paramètres tels que l'ancienneté professionnelle, la classification ? Ainsi des éducateurs d'un établissement voisin accueillant des enfants infirmes moteur- cérébraux pourraient venir à l'Epanou , pour connaître d'autres handicaps, d'autres techniques pédagogiques évitant la routine, voire l'usure professionnelle. La communication entre les deux institutions favoriserait la connaissance réciproque. Par l'ouverture vers d'autres enfants, la connaissance d'autres handicaps, elle permettrait de confronter des techniques différentes .

Ce dispositif mettrait en jeu deux parties: les deux employeurs et les deux professionnels. Reposant sur le principe du volontariat, il serait formalisé par un contrat. L'échange pourrait s'effectuer dans le cadre d'une Convention entre les deux établissements, les personnes concernées, restant bien entendu salariées de l'employeur respectif . Nous l'avons évoqué comme possibilité, l'idée fait son chemin .

Cette année dans le cadre du plan annuel d'utilisation des fonds de formations, après avoir constaté la difficulté à réinvestir le projet d'établissement, j'ai fait appel à un psychosociologue pour accompagner la méthodologie du projet. Ce travail devrait s'inscrire dans la durée, afin de permettre aux équipes l'appropriation d'outils qu'elles ne sont pas habituées à manipuler. Par la suite sont prévues des séances d'analyse de la pratique .

Engager le personnel dans ce travail plus professionnel, conduit aussi à intégrer le changement dans une démarche collective de valorisation des savoirs existants, et d'explicitation du sens des nouvelles orientations. Affirmer le recentrage de l'action autour de l'utilisateur avec sa participation permettra de développer le travail en réseau

Les différents partenaires pourront développer leurs compétences dans une démarche de prestation de services, multipliant les synergies autour de l'enfant,

« profitant alors de cette brèche. entre le passé et le futur, qui est peut-être l'habitat propre de toute réflexion ⁷¹ . »

2 L'Epanou, partenaire dans un réseau local.

Ancrer la réflexion sur le passage d'une seule compétence institutionnelle à une compétence collective, pour favoriser ainsi le développement d'un travail en réseau, constitue l'axe principal du changement proposé. Le travail s'oriente alors sur d'autres projets en externe, avec l'école .

2-1 Avec l'Education Nationale, réseau de proximité, première collaboration

« L'intégration individuelle dans une classe ordinaire, doit être recherchée en priorité... il est nécessaire de prévoir des modalités encore plus souples, de manière à permettre à un enfant ou à un groupe d'enfants de participer à certaines activités seulement, dans un établissement scolaire » ⁷² écrivait déjà Madame Nicole Questiaux Ces propos ont été appuyés par la Circulaire du 6 septembre 1991 de Messieurs Bianco, Gilibert et Jospin et la toute récente Circulaire de l'Education Nationale .

Par son implantation, l'Epanou a comme voisins proches deux écoles de quartier. L'une est une école maternelle, l'autre est une école primaire. Des liens informels se sont établis avec les enseignants.

Jusqu'à présent la scolarité des enfants que nous recevions s'effectue à l'intérieur de l'institution. Depuis janvier 1993 trois postes d'institutrices nous ont été attribués par l'Education nationale. Récemment , à la demande conjointe de familles et de nous-mêmes des enfants ont bénéficié d'un contrat d'intégration dans une classe à Annecy, une C.L.I.S ⁷³ .

Cette expérience marque la collaboration qui s'établit en termes d'échanges avec les instituteurs et le directeur de l'école , mais aussi le rapprochement des enfants avec

⁷¹ ARENDT A. *La crise de la culture* .Paris. édition Gallimard 1972. p. 229 .

⁷² Circulaire de Madame N. QUESTIAUX 1982

cette classe. Une première réunion a permis aux enseignants d'échanger et d'avoir des informations sur les handicaps, de lever des incompréhensions qui pouvaient créer des mécanismes de défense de la part des élèves, de leurs familles, mais aussi des professionnels.

L'article 1er de la loi de 1975 affirme que l'intégration sociale des personnes handicapées est une obligation nationale. Je ne pense pas qu'il y ait de différence de nature entre l'intégration sociale des enfants handicapés et celle de n'importe quel autre groupe d'enfants qui présentent des difficultés comportementales, motrices ou sensorielles. Seuls les moyens techniques et pédagogiques de la prise en charge diffèrent selon les handicaps. Pour un enfant venant de l'Epanou intégré partiellement dans une classe, la pédagogie sera adaptée, l'apprentissage plus lent, basé sur la répétition et la compréhension. L'important est de bien situer la spécificité de chacun et de créer des rapprochements par la recherche de convergences et d'activités communes

Une réflexion a pu être lancée sur une autre expérience d'intégration d'un petit groupe de 4 enfants cette fois dans une classe de grande section maternelle. Ce projet que j'ai soutenu a vu le jour, car porté par l'enthousiasme et la volonté d'une institutrice de l'Epanou. Une demi-journée par semaine les enfants se rendent donc à l'école maternelle et partagent avec les autres des activités motrices, musicales et pré-scolaires.

Avec le docteur Zucmann ⁷⁴ je dirai qu'« *il faut savoir où s'arrête l'effort à demander à un enfant* . » C'est pourquoi, en raison des difficultés majeures que rencontrent les enfants de l'Epanou pour apprendre et pour utiliser les éléments fondamentaux de la langue parlée écrite et du calcul, nous privilégions dans cette expérience, avant tout l'intégration sociale et la relation à d'autres, hors de leur cadre habituel.

Pour tous les participants, qu'ils soient actifs ou observateurs, professionnels ou parents, l'intérêt est déjà l'acceptation de la différence, la connaissance et la

⁷³ C.L.I.S. Classe d'intégration scolaire

⁷⁴ . ZUCMANN E. Revue Lien Social n° 124 - 1991

reconnaissance de l'autre. Apparaît alors une autre perception, par un nouveau regard porté sur cet enfant différent: il joue, court, rit comme les autres . Il n'y a plus de différence perceptible dans cet instant .

Cependant cette expérience a des limites. Elle ne peut être imposée ni généralisée . Elle suppose une volonté des acteurs, mais aussi une grande lucidité sur les objectifs poursuivis: intégrer n'est pas normaliser. Vis à vis des familles qui longtemps ont désiré ces processus d'intégration, vis à vis des équipes figées dans leurs seules interventions, nous restons ouverts, disponibles et aussi clairvoyants. Tous les enfants ne peuvent bénéficier de cette intégration même partielle.

Faire preuve de prudence et de bon sens a son importance pour que ce projet soit une réussite. En effet, ce projet d'intégration comporte la restauration de l'image et de la conscience de soi, souvent absente chez l'enfant déficient mental .Il perçoit à son niveau ses manques, mais pour les enfants qui l'accueillent, il s'agit de générer la transformation progressive d'habitudes de penser, de percevoir et d'agir. C'est une invitation à la considération de l'enfant en difficulté.

Ce projet n'a pas pour but de nier ou gommer le handicap, ni de leurrer les familles, avides de normalisation. Certains parents de l'I.M.E, faisant partie du conseil d'administration, après que je leur ai exposé le projet , sont depuis une année, demandeurs d'une expérience de ce type .

En outre, certains enfants qui présentent des incapacités, des handicaps trop importants, nécessitent des prises en charge qui ne sont plus du domaine de l'Éducation nationale mais relèvent du soin .

Depuis plusieurs années, nous accueillons des jeunes présentant des psychoses infantiles et déficitaires, aujourd'hui plus ou moins stabilisées puisque des rechutes surviennent .

2 - 2 Avec le secteur sanitaire complémentarité d'action

L'évolution des psychopathologies nécessitent donc un suivi spécialisé. C'est pourquoi, il est de mon ressort de favoriser des liens permanents entre les deux champs d'intervention, que sont le Sanitaire et l'Educatif .

Sur cette base, une convention est en cours d'élaboration depuis mai 1999, après plusieurs mois de rencontres avec le Directeur de l'hôpital de jour de Seynod. Elle va clarifier, pour les définir, les modalités de coopération entre les deux établissements .

Il s'agit bien de mettre alors en synergie, des complémentarités des ressources propres, des articulations de prises en charge alternées entre les deux services,

Cette intervention, cette articulation sont mentionnées dans les projets personnalisés des enfants concernés. Ainsi cette année, un jeune de l'I.M.E. va une fois par semaine, suivre une psychothérapie à l'hôpital de jour de Seynod, l'établissement ne pouvant répondre à ses besoins

Avec le secteur hospitalier, la coordination et le développement des relations sont à leurs débuts, mais elles procèdent d'une volonté commune de dépasser la méconnaissance, pour ne pas dire la rivalité du passé: volonté de mettre plus en réseau nos compétences spécifiques et un vrai partenariat .

Le cheminement de ce travail voit donc se développer le recentrage de l'action autour des enfants accueillis et se profiler une démarche partenariale auprès d'autres acteurs sociaux , médico-sociaux et sanitaires.

2-3 Partenariat avec les responsables d'autres établissements et les collectivités locales.

L'Epanou a vécu sous un mode qui l'a éloigné de nombreux partenaires, élus, administrations locales, autres établissements .Quelques rapprochements existaient, mais relevaient plus de la relation individuelle que de la volonté collective .

Depuis une dizaine d'années, le partenariat s'est imposé dans la panoplie des moyens et des normes de l'action publique .Les lois de décentralisation, en définissant de nouvelles compétences, en rapprochant des instances de financement, comme les doubles tarifications, entraînent une obligation de coopération au plan financier et au plan de l'action.

Le partenariat s'est imposé aussi par le fait qu'il fallait réduire les inégalités entre les différentes associations, répartir de manière plus équitable les moyens, éviter la concurrence et décloisonner les institutions .

Ce nouveau partenariat suppose respect et reconnaissance mutuels des parties impliquées dans la démarche, sans nier l'identité de chacun .

Dès ma prise de fonction, convaincue de cette nécessité, je me suis efforcée de rencontrer d'autres directeurs d'établissements du département dans une association interprofessionnelle: le comité des directeurs d'établissements sociaux et sanitaires qui existait déjà, mais auquel nous ne participions pas. Cela a été perçu par mes collègues comme un changement par rapport au passé . D'autres rencontres ont eu lieu notamment pour échanger sur l'avancement et la mise en place des accords portant sur l'A.R.T.T.

Des stratégies d'actions ont déjà été mises en place . Ainsi avec un établissement situé à Annecy, des transports communs d'enfants ont permis de réduire les coûts en mutualisant les moyens,

Nous nous sommes rapprochés et avons établi des contacts suivis avec l'U.R.I.O.P.S.S .⁷⁵ qui agit .comme conseil auprès de ses adhérents .

Inviter aussi les salariés à trouver une place active dans les réseaux extérieurs va dans le sens de la participation et de la délégation . Un rapprochement avec les écoles de formation régionales a permis la mise en place d' une commission composée de chefs de service et d'éducateurs et chargée de l'organisation, de l'accueil et du suivi des stagiaires.

⁷⁵ Union Régionale des Institutions et Oeuvres Privées Sanitaires et Sociales

Des rencontres avec le service de la protection maternelle et infantile, qui reçoit des familles d'enfants pris en charge au S.E.S.S.A.D. ont eu lieu . Participant aux réunions destinées à mettre en place le schéma départemental, nous nous sommes inscrits dans un véritable réseau qui a comme objectif de rechercher des complémentarités, des solutions pour des prises en charge diversifiées.

J'ai bien conscience que ce partenariat en est à ses débuts, mais à travers ces relations, l'institution s'engage bien dans une interaction avec différents partenaires.

3 L'Epanou , alliance entre passé et futur

L'établissement s'est inscrit dans une dynamique évolutive, favorisant la mise en adéquation de ses réponses éducatives avec les besoins des jeunes qui lui sont confiés. Le changement s'inscrit régulièrement dans le temps, l'institution trouve une nouvelle identité et se tourne vers l'avenir.

D'autres projets sont en cours redonnant une dynamique semblable à celle qui a animé le début de l'institution . Elle est cependant différente, parce qu'établie sur une autre approche, laissant place aux acteurs, par la concertation .

3-1 La halte garderie, lieu d'intégration

Dès leur naissance, les enfants du S.E.S.S.A.D. sont pris en charge dans leur famille par les éducateurs et les para-médicaux, orthophoniste, psycho-motricienne selon un temps défini dans le projet personnalisé . Ils sont aussi accueillis, selon les situations de manière ponctuelle à l'établissement, une demi journée par semaine et par groupe de trois .

Est apparu cependant un besoin nouveau. De nombreux parents d'enfants du service de soins à domicile éprouaient des difficultés pour faire admettre leur enfant dans les structures d'accueil habituelles , telles que jardins d'enfants ou halte- garderies.

Après recensement avec les familles des besoins exprimés, après concertation avec les équipes, après consultation avec la P.M.I., la mairie et la Solidarité, nous avons

obtenu un agrément pour la mise en place d'une halte -garderie spécialisée qui accueille 10 enfants sans distinction, handicapés ou non .

L'âge d'accueil est compris entre trois mois et six ans . Ce service a comme objectif une véritable intégration dans un lieu d'accueil installé en ville, à Seynod, ouvert sur la vie du quartier. Les enfants sont pris en charge deux jours et demi par semaine en alternance et reçus du lundi au vendredi de 8 heures 30 à 17 heures 30. Ce qui nous permet de suivre près de 50 enfants, dont 7 porteurs de handicaps .

Le contenu de l'activité est celui d'une halte- garderie ordinaire.

L'encadrement est assuré par trois personnes ,une infirmière , une éducatrice de jeunes enfants et une auxiliaire puéricultrice .

Le coût horaire pour les familles en 1999 de 13,50 francs est proche des coûts habituels .

Nous bénéficions en plus d'une subvention de la Caisse d'Allocations Familiales de 50000 frs, de 260000 frs du Conseil général, et de 25000 frs de la ville de Seynod.

Ce lieu ouvert dès mai 1999, permet aux familles de se libérer et répond au besoin de communication et d'éveil des jeunes enfants. Par l'ouverture sur d'autres espaces, par l'intégration d'enfants porteurs de handicaps, l'apprentissage de la scolarisation s'effectue dans ces interactions .

Ce service créé récemment n'a pas encore fait l'objet d'un bilan ou d'une évaluation. On peut constater pour l'instant qu'il est investi par les familles, le personnel et les enfants et qu'il représente un lieu de désir dans le sens où l'entend Henri. Vacquin: *« pour que les individus s'investissent dans leur travail, il faut leur donner un objet de désir , un travail désirable .⁷⁶ »*

Pour garantir à l'établissement son inscription dans le contexte social à venir, la mise en oeuvre d'un processus d'évaluation représente un axe stratégique .

⁷⁶ VACQUIN H. Revue formation santé social n ° 26 mars 1996

3 -2 L'évaluation comme amélioration de la qualité du service.

La notion d'évaluation est apparue la première fois dans la loi 86 - 17 du 6 /1/ 86 dite loi particulière . Puis en 1990 le rapport Viveret ⁷⁷ va donner naissance au conseil scientifique de l'évaluation.

Pour Jacques Ladsous ⁷⁸ la notion d'évaluation « *s'impose dès qu'un travail est entrepris. Les salariés du secteur social ont souvent rejeté l'évaluation, comme une atteinte à l'intégrité de leur travail oubliant qu'ils étaient salariés, chargés d'un mandat social et qu'à ce titre il leur fallait expliquer leurs actions auprès des pouvoirs publics et de l'employeur associatif .* » Dans son livre, J.Ladsous fait appel aux équipes qu'il invite à se forger des outils d'évaluation. « *L'évaluation est une estimation de la valeur, une mesure de l'importance des effets .*⁷⁹ »

C'est aussi une invitation à un regard prospectif qui mobilise les acteurs. Pour évaluer, il faut des traces, formalisées par des écrits . Les métiers du social ont cette réputation de verbaliser, de mettre des mots, d'observer, d' analyser mais de manifester peu d'intérêt pour l' écrit.

Cependant l'écriture ne peut être isolée, puisqu'elle s'inscrit dans un système de communication. Même si l' écrit modifie la relation du professionnel à l'enfant pris en charge, puisque l'utilisateur devient objet de représentation, il n'en reste pas moins un véritable outil au service du projet. Il doit être dans nos institutions l'affaire de tous .

Avant de penser à évaluer, les actions doivent être clairement définies . Dans cette démarche les besoins sociaux, pédagogiques sont bien pris en compte. Les aspects thérapeutiques le sont moins. C'est pourquoi, j'ai inscrit dans les budgets prévisionnels une augmentation du temps attribué au médecin psychiatre .

Actuellement, se met en place un groupe composé d'éducateurs et de psychologues qui a comme mission l'actualisation annuelle du projet d'établissement. Sa fonction est

⁷⁷ Décret 90.82. du 22 1 90

⁷⁸ LADSOUS J. *Gerer c'est aussi évaluer* édition Actif Montpellier .1990 p. 19

⁷⁹ Dictionnaire critique d'Action sociale. édition Bayard . p.161

de réunir, idées et propositions écrites, en vue de recherches de nouvelles pistes de travail.

J'ai proposé la participation de partenaires extérieurs- éducation nationale, hôpital départemental spécialisé- à ces réunions qui devrait permettre de partager et d'enrichir les expériences .

Pour ce travail d'évaluation, plusieurs pistes de réflexion sont en cours d'élaboration :

- des grilles d'évaluation pour rendre compte de la progression des enfants sur le plan cognitif,
- la systématisation d'entretiens avec les différents intervenants à propos de l'évaluation du projet personnalisé de chaque enfant,
- l'institutionnalisation d'une réunion de suivi avec chaque famille identifiée comme partenaire et actrice par rapport au projet de son enfant,
- un règlement intérieur adapté aux enfants et adolescents et représenté à l'aide de pictogrammes .

L'évaluation est bien un outil pour parvenir à une meilleure maîtrise de l'activité, pour promouvoir une méthode de travail par objectifs choisis en fonction de situations particulières décrites dans le projet personnalisé . Le bénéfice pour l'utilisateur est indéniable.

Cependant les professionnels peuvent également trouver dans l'évaluation le moyen de pouvoir relire leur travail pour en apprécier les effets . En ce sens, elle participe à leur valorisation et à leur motivation .

CONCLUSION

*Jusqu'à présent, chaque génération a hérité de ses prédécesseurs, les conditions de ses activités et de sa vie .
Aujourd' hui, par contre, il est évident que chaque génération devra procéder plusieurs fois au cours de sa vie, à une reconstruction de sa civilisation et des structures qui régissent son existence humaine .*

R. Richta « *Perspective de la science et révolution technologique* »

Ce travail m'a permis de m'inscrire dans l'histoire d'une institution. Du côté du passé, toute l'action était organisée et réalisée, dans une culture où la pédagogie puisait sa pratique dans une intervention bâtie essentiellement sur le don de soi, la foi et l'enthousiasme et où le personnel n'était ni auteur, ni totalement acteur. Dans cette période pionnière les nombreux établissements créés ont été imprégnés dans leur conception, dans leur réalisation et leur contenu, par la présence très forte des fondateurs.

Les handicaps n'étaient pas différenciés et traités de la même manière sans aucune pédagogie particulière bien que les premières classifications apparaissent. Pour les enfants les normes d'encadrement n'étaient pas définies et leur recrutement était limité aux environs immédiats des établissements.

Les buts de l'association se résumaient à répondre à toutes les demandes, en apportant aide soutien et assistance sans distinction.

Des changements de personnes dans la direction, la prise de conscience que le modèle qui avait jusqu'alors prévalu ne pouvait plus répondre aux nouvelles réalités, aussi bien sur le plan législatif que sur les méthodes de gestion des ressources humaines ont provoqués une remise en cause de l'existant. Le fonctionnement est interrogé dans le cadre de nouveaux droits, par rapport aux missions et aux valeurs. Cependant face aux changements, aux mutations, et transformations les valeurs fondatrices restent les bases, mieux les fondements de la construction nouvelle.

Aujourd'hui, l'institution s'inscrit dans une dynamique évolutive et devient un cadre dans lequel se développent des projets de vie pour les enfants et les adolescents et à partir desquels s'orientent des actions et se tissent des complémentarités. Elle s'ouvre aussi sur la société dans une perspective d'alliance avec l'environnement.

La priorité est la construction d'un pôle professionnel affirmé et organisé autour d'un schéma rigoureux, ouvert aux techniques récentes et aux actions spécifiques.

Dans ces changements l'institution met en lien les usagers, les familles, les personnels et de nouveaux partenaires. Une dynamique renouvelée fondée sur la

responsabilisation et délégation se crée, la communication s'organise, de nouveaux champs s'ouvrent, l'institution se construit une nouvelle identité . le changement est en route. J'ai bien conscience que le facteur temps est une composante incontournable de l'évolution des idées et des personnes . et que nous commençons depuis peu .

Les personnels et les familles ont trouvé dans ce changement une possibilité de participation, d'expression et d'intervention qui s'est . traduite par la mise en place d'instances représentatives.

Diriger, pour moi, c'est développer ma capacité d'écoute des autres, en ouvrant des espaces de rencontres, des lieux de paroles et d'échanges. La direction se révèle aussi dans la mise en oeuvre de techniques et leur utilisation, dans les méthodes d'évaluation et dans le fait de conduire l'action, après avoir arrêté les choix dans un cadre finalisé.

. La direction produit du réel, mais au-delà, se découvrent des éléments plus essentiels qui concernent l'individu au plus profond de lui-même et qui donne du sens à notre action , celle du respect de la dignité de la personne handicapée .

J'ajouterai aussi que l'organisation d'un établissement n'est pas faite seulement de droits et de devoirs, elle est la résultante d'un ensemble complexe de jeux entrecroisés et d'interdépendances fractionnés et obscurs dont il faut prendre conscience. En cela le directeur est dépendant dans ses décisions de nombreuses instances

Face à d'autres avancées qui se profilent et dont nous n'avons pas connaissance encore et que nous pressentons - progrès en biologie et génétique, société en mutation, nouvelles législations-, d'autres interrogations et sans doute des remises en causes se produiront .Les futurs acteurs ou nous mêmes chercheront à comprendre ce qui s'est passé pour mieux aborder l'avenir .

.

BIBLIOGRAPHIE

Livres

- ANZIEU D. : *Le groupe et l'inconscient* . Edition Dunod 1984 .
- ARENDR H.. *La crise de la culture* .Paris. édition Gallimard 1972.
- AUTHIER ET HESS: *l'analyse institutionnelle* . Vendôme P.U.F. 1981.
- BOUTINET J.P. *Anthropologie du projet* . Paris . P.U.F.
- CHEVALLIER J. : *L'institution* Paris .P.U.F.1981.
- CHOMBARD de LAUWE Ph..*Pour une sociologie des aspirations* Edition Denoel 1971.
- CROZIER M. :*Etat modeste Etat moderne*. Paris .Edition du seuil.1991.
- CROZIER M. *L'entreprise à l'écoute* .Paris inter éditions 1989 .
- CROZIER M. *Le phénomène bureaucratique* . Paris .Edition du Seuil .1963.
- CROZIER M. FRIEDBERG .E. *l'Acteur et le Système* Edition du Seuil. Paris . 1992 .
- ENRIQUEZ E. *De la horde à l'Etat*.Millau. Editions Gallimard 1996 .
- GOFFMAN E. *Asiles* les éditions de minuit . Lonrai 1994.
- HESSE H. *Demian* .Paris .Traduction française STOCK. 1946 .
- KAES R. Et coll. *L'institution et les institutions* . édition Dunod 1997 .
- LADSOUS J. *Gérer c'est aussi évaluer* édition Actif Montpellier 1990
- LHUILIER J.M. *La responsabilité civile des établissements et services sociaux et médico-sociaux*. Rennes .E.N.S.P. 1992
- LOUBAT J.R. *Elaborer son projet d'établissement social et médico-social* Paris édition Dunod 1997 .
- LOUREAU R. *L'analyse institutionnelle* . Edition de Minuit .1969
- LAPAUW R. : *La pratique du management des entreprises sanitaires et sociales* . Edition Privat 1993.
- ROUQUES D. :*Psycho-pédagogie des débiles profonds* .PARIS .Edition Fleurus .1969

ROSANVALLON P . *la nouvelle question sociale* .Paris édition. Seuil 1995.

SERIEYX H. : *Le Big Bang des Organisations sociales* . Paris édition . Calmann Levy
1993

THEVENET A. *Créer . gérer . contrôler un équipement socialet médico social* édition
E.S.F. 1996

TOURAINÉ A. *Critique de la modernité* .Paris édition Seuil 1995 .

Rapports

ALFANDERI VERDIER *Affirmer et promouvoir les droits de l'enfant* .
Paris .La documentation française 1993

SCHWARTZ B. *L'insertion professionnelle et sociale des jeunes* .Paris la
documentation française .1981

Revues

BARGANE L. *Déléguer* Lien social n° 177 1992 .

CREAI RHONE ALPES dossier technique N°123 aout 1999

EMPAN . *Mémoire, intitution et transmission n° 19 septembre 1995* .
L'évolution des fonctions de direction DESIGAUX J N° 5 juin 1991 .
*Concept de pouvoir, concept de direction.*LORTHE J.C. N° 5 juin 1991.

MORALES. N° 14 . *La responsabilité* . édition Autrement 1994

MORIN E. *Pour une crisologie* .Communication . n° 25 Paris 1976 .

TSA HEBDO Action en faveur de la famille N° 747 Juillet 1999

colloque, conférences

ALLIOD M. *Le projet pédagogique*

DAVID M. *Enfants placés et relation avec la famille d'origine* Paris 1996

LECTURE CRITIQUE ET PERSPECTIVE DU MANAGEMENT du 28 -29 mars 1996

ARAFDES Lyon

RAVON E. *De la responsabilité du cadre* . 28 octobre 1988