

**RENFORCER UNE DYNAMIQUE INCLUSIVE ET
PROFESSIONNALISANTE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES
ADOLESCENTS D'UNE SECTION IMPRO**

Éric HAMEL

année 2016

Remerciements

En préambule de ce mémoire de fin d'étude, je veux adresser tous mes remerciements aux différentes personnes avec lesquelles j'ai pu échanger et qui m'ont aidé pour la rédaction de ce mémoire. En commençant par Mr CORTOT, mon conseiller mémoire pour ses lectures attentives et rigoureuses des différentes versions de mon travail. Je remercie les multiples autres personnes que j'ai sollicitées, tant sur l'analyse du fond que de la forme de mes écrits.

Je remercie l'ensemble du personnel du Pôle Enfance et notamment celui de l'IME « *Le Chardonnet* » pour leur accueil et leur collaboration. Merci à Mr SABARLY et Mr DOLLADILLE de m'avoir ouvert les portes de ces institutions et d'avoir facilité mon initiation au sein de ce secteur très riche et infiniment complexe qu'est l'accompagnement d'enfants, d'adolescents et de jeunes adultes en situation de handicap mental.

La traversée d'une formation comme le CAFDES et la rédaction d'un mémoire de fin d'étude est une « *épreuve* » au sens émotionnel du terme ; c'est « *un essai par lequel on éprouve la résistance, la qualité de quelque chose* ».

Cette épreuve n'aurait pu être franchie avec mes seules ressources individuelles. Et si ma famille et mes enfants m'ont alimenté en énergie, c'est à ma compagne Amélie que je dois d'avoir pu positionner tant de ténacité sur cette reconversion professionnelle.

Cette épreuve n'aurait pu être franchie seul. Il était également nécessaire de s'unir pour surmonter ce parcours initiatique de formation, cela fut fait au travers de trois rencontres qui ont dépassées mes espérances. Le groupe autoproclamé des « *quatre fantastiques* » (Annick, Laurence, Sébastien et moi-même) s'est constitué et je pense que chacun de ses membres sera attaché à faire perdurer longtemps notre complémentarité. « *Les vrais amis acceptent qui tu es, mais t'aident aussi à devenir ce que tu dois être* ».

Vous souhaitant une bonne lecture.

Sommaire

Introduction	1
1 La section IMPRO de l'IME «Le Chardonnet », une structure qui n'atteint plus ses objectifs	3
1.1 Contextualisation de l'accompagnement des adolescents handicapés mentaux	3
1.1.1 L'adolescent déficient intellectuel, une réalité caractérisée par deux notions aux contours flous	3
1.1.2 Les institutions IME impactées par l'émergence du « sujet-usager »	6
1.1.3 L'inclusion au centre de la politique publique actuelle du handicap	9
1.2 Présentation de l'environnement local de l'IME «Le Chardonnet »	12
1.2.1 Spécificités de l'environnement départemental	12
1.2.2 Politique associative et gestion des établissements de L'ADAPEI63	14
1.2.3 Le cas particulier de l'IME « Le Chardonnet »	17
1.3 Caractéristiques de la section IMPRO	20
1.3.1 Etude du public accueilli	20
1.3.2 Organisation institutionnelle	21
1.3.3 Diagnostic de l'accompagnement des adolescents	24
2 Conceptualisation face au manque d'inclusion et de professionnalisation dans l'accompagnement des adolescents.	28
2.1 Personnalisation et désinstitutionnalisation de l'accompagnement	28
2.1.1 La prise en compte des attentes et des besoins de la personne	28
2.1.2 L'inclusion sociale de l'adolescent déficient intellectuel	31
2.1.3 Le remplacement de « l'utilisateur » par la « personne »	34
2.2 D'une logique d'établissement à une logique de dispositif	36
2.2.1 La mission, le projet commun et le cadre de travail	37
2.2.2 Établir les conditions internes de faisabilité du passage en dispositif	39
2.2.3 L'inscription territoriale de l'institution	42
2.3 Vers un management participatif et intuitif	44
2.3.1 Construction d'une vision partagée	45
2.3.2 Transition : les voies de la réussite	47
2.3.3 Quérir la motivation de chaque personne	49

3	Institutionnaliser la dynamique inclusive et professionnalisante dans les organisations, les pratiques professionnelles et les interactions avec l'environnement au bénéfice des adolescents.	54
3.1	Penser les évolutions à l'échelle du Pôle Enfance	54
3.1.1	Organiser l'ensemble du pôle enfance en dispositif	54
3.1.2	Faciliter la communication par l'élaboration de nouveaux cadre de travail	57
3.1.3	Manager et gérer les évolutions sur l'ensemble du pôle enfance	60
3.2	Consolider l'organisation de la section IMPRO	62
3.2.1	Authentifier les objectifs et préciser les indicateurs d'évaluation	62
3.2.2	Renforcer la coordination au cœur des pratiques professionnelles	65
3.2.3	Accompagner l'adolescent dans l'accomplissement de son inclusion	68
3.3	Affermir les liens de l'IMPRO avec l'environnement de l'adolescent	71
3.3.1	Soutenir la communication externe	71
3.3.2	Entériner le partenariat avec les familles et les proches	73
3.3.3	Dynamiser le travail d'accompagnement vers l'extérieur	76
	Conclusion	81
	Bibliographie	82
	Liste des annexes	I

Liste des sigles utilisés

ACT :	Autorité de Contrôle et de Tarification impossible manque
ADAPEI63 :	Association Départementale de parents et d'amis de personnes handicapées mentales (Anciennement Associations Départementale de Parents d'Enfants Inadaptés)
AEEH :	Allocation d'Education de l'Enfant Handicapé
ANESM :	Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux
APP :	Analyse de la Pratique Professionnelle
ARS :	Agence Régionale de Santé
AVS :	Auxiliaire de Vie Scolaire
BP :	Budget Prévisionnel
CA :	Compte Administratif
CDAPH :	Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
CE :	Comité d'Entreprise
CHSCT :	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CMPP :	Centre Médico-Psycho-Pédagogique
CNCAH :	Comité National Coordination Action Handicap
CPOM :	Contrat Pluri Annuel d'Objectif et de Moyen
CVS :	Conseil de Vie Sociale
DAC :	Démarche d'Amélioration Continue de la qualité
DAHLIR :	Dispositif d'Accompagnement du Handicap vers les loisirs Intégrés et Réguliers
DG :	Directeur Général
DI :	Déficiência Intellectuelle
DP / DS :	Délégué du Personnel / Délégué Syndical
DUD :	Document Unique de Délégation
DUERP :	Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels
EA :	Entreprise Adaptée
EHPAD :	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes
EN :	Education Nationale
ES / ETS :	Educateur Spécialisé / Educateur Technique Spécialisé
ESAT :	Etablissement et Service d'Aide par le Travail
ESMS :	Etablissement et Service Médico-Sociaux
ETP :	Equivalent Temps Plein
GAVS :	Groupe d'Apprentissage à la Vie Sociale

GIS :	Groupe d'Insertion Sociale
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IME :	Institut Médico-Educatif
IMP :	Institut Médico-Pédagogique
IMPRO :	Institut Médico-PROfessionnel
IRP :	Instance Représentative du Personnel
MDPH :	Maison Départementale des Personnes Handicapées
OETH :	Obligation d'Emploi des Travailleurs Handicapés
OMS :	Organisation Mondiale de la Santé
PAG :	Projet Associatif Global
PH :	Personne Handicapée
PIA :	Projet Individualisé d'Accompagnement
PP :	Projet Personnalisé
PPS :	Projet Personnalisé de Scolarisation
PRIAC :	Programme Interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie
QI :	Quotient Intellectuel
RBPP :	Recommandations de Bonnes Pratiques Professionnelles
SAJ :	Service d'Accueil de Jour
SAVS :	Service d'Accompagnement à la Vie Sociale
SESSAD :	Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile
SFIP :	Section de Formation et d'Initiation Professionnelle
SFPP :	Section de Formation PréProfessionnelle
SROMS :	Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale
SSI :	Système de Sécurité Incendie
TH :	Travailleurs Handicapés
UE :	Unité d'enseignement
ULIS :	Unités localisés d'Inclusion Scolaire
UNAPEI :	Union Nationale des Associations de Parents, de Personnes handicapées mentales et leur amis (Anciennement Union Nationale des Associations de Parents d'Enfants Inadaptés).

Introduction

Sous la classification d'instituts médico éducatifs (IME) sont regroupés les instituts médico-pédagogiques (IMP) et les instituts médico-professionnels (IMPRO). L'IMPRO, suite classique de l'IMP, propose à un adolescent enfant âgé de 14 à 20 ans une éducation qui allie enseignement scolaire adapté et formation professionnelle. Comme pour tout établissement médico-social, les équipes pluridisciplinaires de ces établissements proposent également les soutiens adaptés aux besoins de l'enfant : transport, sécurité, hygiène..., autant d'éléments nécessaires à l'acquisition de son autonomie. Des ateliers techniques lui permettent de se former à des gestes professionnels et des stages en entreprise complètent son cursus. Ces expériences en situation professionnelle aideront l'adolescent à préciser les contours de sa future orientation. Généralement à la sortie de l'IMPRO le jeune relève plutôt d'un établissement et service d'aide par le travail (ESAT) du fait de sa capacité de travail, voire d'une Entreprise Adaptée (EA) selon son degré d'autonomie. Mais certains pourront également s'orienter vers de l'apprentissage et il est possible qu'un employeur les embauche, par exemple suite à un stage qu'ils auraient effectué dans son entreprise.

Au niveau national, on observe une insertion professionnelle pour 52% des jeunes majeurs sortant d'IME (ESAT 40%, poursuite formation ou recherche emploi dans milieu ordinaire 12%)¹. La situation est actuellement tout autre à l'IME « le Chardonnet », implanté à Veyre-Monton (63) base de notre terrain d'étude. Sur la période allant de 2010 à 2015, sur les 32 jeunes sortis de l'IME, seulement 6, soit 18,8%, ont été orientés vers une insertion professionnelle en ESAT. Alors que sur la période quinquennale précédente (de 2005 à 2009), 51,6% des jeunes majeurs avaient une orientation d'insertion professionnelle au sortir de cet IME. Un tel décalage et une telle évolution à la baisse des orientations des jeunes majeurs au sortir de l'institution ne peuvent qu'interroger le Directeur et les différents acteurs de l'accompagnement de cet IME.

A travers le faible taux d'insertion professionnelle c'est le sens de l'accompagnement et l'objet de la mission de cette section IMPRO qui sont mis à mal. Les analyses et réactions face à cette situation diffèrent selon les acteurs de l'institution. Certains professionnels ont adapté leur action en « mettant de côté » la mission d'insertion professionnelle. Les ateliers techniques servent ainsi parfois de support éducatif mais ne semblent plus ancrés dans la réalité actuelle des emplois en ESAT.

¹ MAKDESSI Y. et MORDIER B., 2013, « *Établissements et services pour enfants et adolescents handicapés - Résultats de l'enquête ES 2010* », Document de travail, Série statistiques, n° 177, Drees.

D'autres, comme les institutrices de l'Unité d'Enseignement (UE) présentes dans l'IME, se sont centrées sur leur mission spécifique d'enseignement scolaire, au détriment de la dynamique collective indispensable entre les professionnels.

Ce constat et ces attitudes soulèvent de nombreuses questions. Y a-t-il encore adéquation entre l'accompagnement proposé sur l'IMPRO et la réalité des entrées en ESAT ? Le public accueilli a-t-il tant évolué que le défi de l'insertion professionnelle n'arrive plus à être rempli ? Comment l'inclusion sociale et professionnelle pour ces jeunes déficients intellectuels peut-elle être réalisée par l'IMPRO ?

En tant que directeur, je suis le garant de la poursuite de la mission dévolue à l'institution et de la qualité de l'accompagnement effectué. Il m'apparaît dès lors nécessaire de mener une réflexion approfondie sur les raisons et les conséquences d'une telle évolution des orientations à la sortie de l'établissement et suite à cette réflexion, d'établir une orientation stratégique afin de répondre aux missions attribuées. Le sens de mon propos sera ainsi de montrer comment je vais agir pour renforcer la dynamique inclusive et professionnalisante dans l'accompagnement des adolescents de cette section IMPRO.

Afin de comprendre les mutations et les enjeux à l'œuvre aujourd'hui dans les IMPRO, je vais dans une première partie, analyser le contexte (sociétal, législatif, local, associatif) dans lequel la section IMPRO est immergée. Je détaillerai ensuite les caractéristiques des adolescents accueillis et l'accompagnement dont ils bénéficient aujourd'hui dans l'établissement.

Puis nous examinerons, avec le soutien d'apports théoriques, les domaines qui participent à la réussite de la dynamique inclusive et professionnalisante que nous voulons renforcer. Nous analyserons ainsi successivement les concepts qui guident ma vision de l'accompagnement, de l'organisation de l'institution et mon choix de style de management.

Nous arriverons enfin à présenter des propositions d'orientation stratégique et un plan d'action permettant de conduire les équipes et l'institution à renforcer l'accompagnement des jeunes de la section IMPRO dans une dynamique inclusive et professionnalisante.

1 La section IMPRO de l'IME «Le Chardonnet », une structure qui n'atteint plus ses objectifs

Dans cette première partie, je commencerai par l'examen de l'accompagnement proposé aux adolescents handicapés mentaux en France (1.1). Je présenterai ensuite le contexte du territoire et des organisations associatives et institutionnelles qui entourent IMPRO du « Chardonnet » (1.2). Enfin, je focaliserai mon analyse sur les caractéristiques des adolescents et de l'accompagnement dont ils bénéficient dans cet IMPRO (1.3).

1.1 Contextualisation de l'accompagnement des adolescents handicapés mentaux

Selon la nouvelle définition donnée par la loi française du 11 février 2005 constitue « *un handicap, au sens de la présente loi, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant* »². Le terme handicap désigne la limitation des possibilités d'interaction d'un individu avec son environnement, causée par une déficience provoquant une incapacité, permanente ou non. Il s'agit donc plus d'une notion sociale que d'une notion médicale. Le handicap mental étant la conséquence sociale de la déficience intellectuelle.

Je débiterai cette réflexion par une approche de la situation particulière dans laquelle sont ces jeunes : déficience intellectuelle et adolescence sont des notions particulières qu'il faut expliciter (1.1.1). Je montrerai ensuite en quoi l'émergence du « sujet-usager » est venue impacter l'organisation des IME initialement construits sur un modèle institutionnel (1.1.2). L'examen des politiques publiques actuelles du handicap qui se veulent « inclusives » viendra finaliser ma réflexion (1.1.3).

1.1.1 L'adolescent déficient intellectuel, une réalité caractérisée par deux notions aux contours flous

Différentes notions peuvent être utilisées pour caractériser ces jeunes : « retard mental », « déficience intellectuelle » (DI) ou « handicap mental ». Si précédemment c'est le terme de « retard mental » qui était utilisé dans l'agrément de l'IME « Le Chardonnet », c'est

² Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, journal officiel

aujourd'hui celui de « déficience intellectuelle avec ou sans troubles associés »³ qui l'a remplacé. J'ai centré mon étude sur la section IMPRO de cet établissement, dans lequel ces jeunes garçons et filles ont tous entre 14 et 20 ans. Ceux-ci sont donc à l'âge de l'adolescence. Il convient dès lors de prendre le temps d'explicitier la portée de ces deux notions : déficience intellectuelle et adolescence.

La notion de déficience intellectuelle est un concept large qui fait référence pour l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) à « *la capacité sensiblement réduite de comprendre une information nouvelle ou complexe, et d'apprendre et d'appliquer de nouvelles compétences (trouble de l'intelligence). Il s'ensuit une aptitude diminuée à faire face à toute situation de manière indépendante (trouble du fonctionnement social)* »⁴. Par DI on entend une limitation significative, persistante et durable des fonctions (capacités) intellectuelles d'un sujet par rapport à la majorité des sujets du même âge.

Pour l'OMS la notion de déficience intellectuelle fait aussi référence aux enfants autistes atteints de troubles de l'intelligence. Elle s'applique également aux enfants placés en institution à la suite de déficiences pressenties ou d'un rejet du milieu familial, et qui souffrent par conséquent d'un retard de développement et de problèmes psychologiques. Il semble ainsi que nombre de cas différents soient classés dans cette catégorisation de « déficience intellectuelle avec ou sans troubles associés ». De fait cela augmente considérablement l'hétérogénéité des profils des différents jeunes que l'on accompagne dans une institution comme un IME.

Un diagnostic de déficience intellectuelle est basé sur trois critères : le QI (fonctionnement intellectuel), le fonctionnement adaptatif et l'âge chronologique avant 18 ans. Le fonctionnement intellectuel est normalement évalué à partir de mesures standardisées. Le WISC IV est l'échelle d'intelligence reconnue par l'Education Nationale. Le retard mental est fixé par la mesure du quotient intellectuel (QI). Il s'agit d'une mesure de comparaison des performances d'un sujet face à une épreuve particulière, dans une situation standardisée, aux performances moyennes de sujets de même âge dans une situation identique. On établit ainsi des catégories de niveau de déficience intellectuelle, de déficience légère (QI entre 50 et 75), moyenne (QI 35-50), sévère (QI 20-35) et profonde (QI inférieur à 20). L'interprétation du WISC IV est particulièrement délicate dans le cas de sujet ayant des troubles psychiques, public que l'on trouve de plus en plus fréquemment dans les IME. L'étiologie de la déficience intellectuelle est une question délicate. Les trois ordres de facteurs pouvant provoquer une déficience intellectuelle sont

³ Arrêté de l'ARS du 30 juin 2015 renouvelant l'agrément de l'IME « Le Chardonnet ».

⁴ OMS, 2016, « *Définition : Les déficiences intellectuelles* ». [visité le 05/07/2016], disponible sur internet www.euro.who.int/fr

les facteurs organiques, psychologiques, environnementaux. Ils interviennent majoritairement de manière interactive. En France, la DI légère pourrait concerner entre 10 et 20 personnes pour 1000 soit 1 à 2 % de la population. La déficience intellectuelle sévère est quant à elle retrouvée chez 3 à 4‰ des personnes⁵.

Les « adolescents », selon l'UNICEF et ses partenaires sont les personnes âgées de 10 à 19 ans⁶. L'adolescence est ainsi définie comme la deuxième décennie de la vie. S'il est aujourd'hui largement admis qu'elle constitue une phase distinctive de la petite enfance et de l'âge adulte, et qu'elle requiert une attention et une protection particulière, cela n'a pas toujours été le cas. La large reconnaissance de l'importance de l'adolescence est un phénomène relativement récent. De fait, la frontière établie par de nombreuses sociétés et communautés entre l'enfance et l'âge adulte reste très floue. Le début de la puberté, qui pourrait apparaître comme une ligne de démarcation claire entre l'enfance et l'adolescence, ne simplifie pas les choses car elle peut survenir à des moments très différents selon chaque individu. L'âge adulte est celui où l'on peut participer à des activités jugées réservées aux majeurs dont le droit de vote, le mariage, la propriété de biens et la consommation d'alcool. La démarcation entre l'adolescent et « l'âge adulte » est également floue car elle diffère souvent de l'âge auquel les personnes sont légalement aptes à exécuter certaines tâches associées à l'âge adulte. Cet « âge de permission » peut varier selon les activités et il n'existe aucune norme universelle en la matière. Je définirai ainsi l'adolescence comme une période de transition entre l'enfance et la vie adulte au cours de laquelle surviennent des bouleversements biologiques et se dessinent de nouveaux rôles sociaux. *« A la dépendance vis-à-vis de l'entourage familial qui spécifie l'enfant se substitue la quête de l'autonomie de l'adolescent désireux de se réaliser et d'être l'acteur de son devenir »*⁷. L'adolescence consacre une ère de changement.

Les jeunes qui présentent une déficience intellectuelle n'échappent pas à cette période. *« A l'image de tout un chacun, ils souhaitent vivre aussi indépendamment que possible de leurs parents, avoir une vie affective, relationnelle et sexuelle et avoir une autonomie décisionnelle leur permettant de prendre et d'assumer des responsabilités. A l'image de tout un chacun, ils souhaitent expérimenter les formes de reconnaissance leur indiquant*

⁵ INSERM, Colloque de restitution - Expertise collective sur les déficiences intellectuelles, présentés à la CNSA le 1^{er} mars 2016. [visité le 03/07/2016] disponible sur internet www.cnsa.fr

⁶ UNICEF, 2011, « *L'adolescence, l'âge de tous les possibles* », [visité le 05/07/2016], disponible sur internet : <http://www.unicef.org/sowc2011>

⁷ EBERSOLD S., 2010, « *Inscription professionnelle, devenir social et parcours de formation* » in HAELEWYCK M.C., « *Adolescence et retard mental* », Bruxelles : Deboeck, 173-189.

qu'ils sont d'égal respectabilité et estime avec leur entourage. A l'image de tout un chacun, se pose la question de leur avenir professionnel et de leur inscription sociale »⁸.

Ainsi même si mes différentes recherches m'amènent à constater l'hétérogénéité du public identifiés par la notion de « déficience intellectuelle ». Les jeunes accompagnés sur la section IMPRO sont également des adolescents inscrits dans leur époque. Il me semble dès lors nécessaire d'intégrer ces spécificités liées à l'adolescence afin de personnaliser la prise en charge de chaque jeune accueilli à l'IMPRO, puisqu'elle est une période de transition qui s'exprime et s'expérimente différemment d'un individu à l'autre, selon son temps propre.

1.1.2 Les institutions IME impactées par l'émergence du « sujet-usager »

Les IME sont des établissements médico-sociaux à gestion associative pour la plupart. Ils sont financés par la Sécurité sociale pour ce qui concerne les soins, les prises en charge éducatives, l'hébergement et le transport. Les dépenses liées à la scolarité sont à la charge de l'Education Nationale (EN) lorsqu'une convention est passée avec celle-ci. Compte tenu des caractéristiques des IME, le personnel est composé de représentants des corps médical et paramédical, notamment des psychiatres, des infirmiers, des rééducateurs, des psychologues, des enseignants, des éducateurs spécialisés et des aides médico-psychologiques.

Les IME ont été conçus comme des « équipements »⁹ ; c'est-à-dire une organisation qui superpose un cadre organisationnel, des professionnels habilités à intervenir en son sein et un public-cible¹⁰. Cet équipement est en capacité de prendre en charge le public qui lui est confié *« c'est-à-dire de faire face intégralement aux difficultés qui lui sont propres, ces dernières étant constitutives « d'inadaptation » rendant sinon impossible, du moins problématique, l'immersion de ces personnes dans le cadre normal (famille, école, emploi, plus largement vie sociale)¹¹ »*. Dans le prolongement des modèles généraux des organisations collectives et des politiques publiques, c'est une logique catégorielle qui s'impose dans l'ensemble du champ de l'action sociale et s'applique à l'IME : *« application d'un principe de découpage des problèmes sociaux en public-cible construit selon des critères médico-psychologiques (types et degrés de handicap), chaque catégorie ainsi définie étant référée à une organisation dite spécialisée, c'est à*

⁸ EBERSOLD S., 2010, « *Inscription professionnelle, devenir social et parcours de formation* » in HAELEWYCK M.C., « *Adolescence et retard mental* », Bruxelles : Deboeck, 173-189.

⁹ LAFORE R., 2013, « *L'IME, un révélateur des politiques d'action sociale et de leur évolution.* » Cahiers de l'actifn°444/445.

¹⁰ Annexe 1 : Evolution des places installées en ESMS en France.

¹¹ LAFORE R., op cit.

*dire considérée comme apte à traiter les difficultés spécifiques du public qui lui est confié ».*¹²

Ainsi les IME se construisent comme des structures « autosuffisantes », inscrivant dans une organisation « spécialisée » une réponse qui se veut « totale ». Cette structure se substitue tout aussi bien à la socialisation familiale qu'à l'éducation publique. Les IME accueillent ainsi les enfants pour des prises en charge concernant trois domaines : l'éducatif, le thérapeutique et l'enseignement scolaire/préprofessionnel. L'accueil est majoritairement à plein temps en internat. Ce positionnement nous permet de mieux saisir les transformations à l'œuvre aujourd'hui, quand « d'équipement », l'IME doit se muer en « service ».

Il n'est pas anodin de parler de « service d'action sociale », même si le terme d'établissement reste en vigueur dans les dénominations réglementaires. Selon Robert LAFORE, professeur de Droit public, cette mutation est liée à deux séries de transformations dans lesquelles les IME ont été pris en tenaille : l'émergence du sujet et une nouvelle conception du handicap prônant l'inclusion, dont la loi du 11 février 2005 est la traduction législative.

Dans le cadre du modèle bureaucratique du service public d'où part l'élaboration de l'organisation des IME, l'autorité de la loi, de l'éducateur ou du thérapeute s'impose a priori. Le programme, le fonctionnement et l'organisation de l'Institution sont conçus pour soutenir cette autorité. L'IME est conçu comme une « donnée » surplombant les demandes des bénéficiaires, ces derniers devant s'y conformer. Un principe de dysmétrie est en place entre celui qui « sait » et celui dont on s'occupe « pour son bien ».

Le phénomène de l'émergence du sujet qui arrive dans l'action sociale, incarnée juridiquement par les « droits des usagers » vient renverser cette conception des choses. D'un bénéficiaire d'une « prise en charge », on passe à un « sujet-usager » qui n'entend plus être placé, éduqué et gouverné selon les principes du fonctionnement administratif qui s'appliquait jusqu'alors, même si celui-ci paraissait avoir constitué un progrès indéniable au moment de sa mise en place. Les organisations doivent maintenant reconnaître les droits du sujet. De ce mouvement naîtra la loi du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale. Les différents droits et prérogatives de cette loi orientent l'action vers la mise en œuvre de deux principes :

- *« le nouvel usager doit être le plus possible informé de sa situation et des réponses institutionnelles auxquelles il peut faire appel, cela ouvrant un chantier considérable puisque ce dernier doit être associé autant que possible à tous les choix « d'orientation » le concernant,*

¹² LAFORE R., op cit.

- *l'utilisateur nouveau doit être en mesure de peser sur les services et prestations qui lui sont délivrés, cela conduisant à ce qu'il participe, pour ce qui le concerne, à leur définition et à leur organisation.* »¹³

A la position de l'action sociale antérieure doivent être substituées une démarche dialogique et des positions symétriques entre professionnels et usagers. De là, émergent les contrats, Projet Personnalisé Scolaire ou de Vie qui sont autant de formes procédurales rattachées à cette volonté d'instaurer une négociation et un consensus. Car si la personne et ses spécificités commandent et sont le point de départ de l'action du professionnel, il convient alors que les organisations adaptent en continu et pour chacun leur prestation, qu'elles se connectent entre elles de façon à aménager des réponses adaptées à l'évolution de chaque sujet. Comme je le montrerai dans la suite de ma réflexion, l'accompagnement et le suivi proposés par l'IME de Veyre-Monton sont encore loin d'une visée dynamique et évolutive. Sur la section IMPPRO plus qu'ailleurs, les interventions internes et externes ne sont pas construites en réseau. On est éloigné d'une logique d'offre de service inclusive et professionnalisante, élaborée au plus près des situations individuelles. On semble plutôt encore ancré dans la vision bureaucratique (administrative) visant à stabiliser les situations individuelles en les arrimant à une organisation dédiée, une offre de service préexistante.

Dans la nouvelle conception du handicap instaurée par la loi de 2005, il convient de considérer le handicap non plus seulement comme un état individuel, mais comme un élément parmi d'autres et un potentiel construit environnemental. « *A la vieille égalité républicaine structurant le modèle bureaucratique d'administration publique, qui justifiait d'établir des traitements différenciés lorsque les situations étaient considérées comme différentes, on substitue le principe de non-discrimination qui pose en principe que chacun a droit aux mêmes prestations, le système prestataire étant en charge de neutraliser les difficultés pouvant naître des différences factuelles* »¹⁴. L'accompagnement en IME devient presque inacceptable dans cette logique de non-discrimination. En effet, il engage les enfants handicapés dans une filière spécifique et propre et, de fait, les discrimine par rapport aux autres enfants. La logique d'accessibilité qui avait été introduite dans la loi de 1975 est étendue à l'ensemble des champs sociaux : la cité, l'éducation, l'emploi, la vie culturelle ou sportive. De multiples basculements et mutations se produisent ainsi sur le modèle d'un IME stabilisé pendant 30 ans. Ils constituent des défis d'ampleur : défi pour les structures gestionnaires, défi pour les formes organisationnelles, défi pour les différents professionnels ainsi que pour les personnes accompagnées qui doivent maintenant être actrices de leur projet.

¹³ LAFORE R., op cit.

¹⁴ Ibid.

1.1.3 L'inclusion au centre de la politique publique actuelle du handicap

L'émergence d'une politique du handicap inclusive

La prise en charge du handicap par une politique publique dédiée a été tardive en France. Jusqu'aux années 70, c'est le secteur associatif, l'action sociale de l'Etat et les prestations d'assurance sociale non spécifiques aux situations de handicap qui composaient les actions principales en direction des personnes handicapées. La loi n°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées constitue un tournant car elle marque l'apparition d'une véritable politique du handicap. Elle permet la création de prestations spécifiques aux personnes handicapées et pose le principe du maintien dans un cadre ordinaire de travail et de vie des personnes handicapées chaque fois que cela est possible.

Une nouvelle étape a été franchie dans la politique du handicap avec la loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, qui a approuvé une nouvelle définition du handicap. Cette définition large s'est accompagnée de l'affirmation d'un objectif d'inclusion des personnes handicapées dans la société, notamment par l'école pour les enfants, et par l'emploi pour les adultes.

L'accès à l'école et à l'emploi participe à l'inclusion des personnes handicapées dans la vie de la société et constitue un des droits fondamentaux que la loi de 2005 vise à garantir. *« Toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale, qui lui garantit, en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté »*¹⁵.

Inclusion de l'enfant : ne pas la penser uniquement par l'école

L'école est obligatoire, mais c'est aussi un droit. Des lois votées en 2005 et en 2013¹⁶ donnent désormais le droit à tous les enfants en situation de handicap d'être scolarisés. *« Si à l'origine le terme d'inclusion soulignait la volonté de scolariser les enfants présentant un handicap en milieu ordinaire, il désigne désormais l'exigence faite au système éducatif d'assurer la réussite scolaire et l'inscription sociale de tout élève indépendamment de ses caractéristiques individuelles ou sociales »*¹⁷. Un Projet Personnalisé de Scolarisation (PPS)¹⁸ est mis en place pour ces jeunes en situation de

¹⁵ Loi n° 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, journal officiel.

¹⁶ Loi 2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République

¹⁷ EBERSOLD S., 2009, « *Autour du mot « Inclusion »* » in Recherche et formation N°61, p 71-83

¹⁸ Le PPS est défini à l'article D. 351-5 du code de l'éducation.

handicap. Celui-ci précise les aménagements et adaptations pédagogiques nécessaires et favorise la cohérence des actions. Il permet à la Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH) de prendre les décisions relatives à la scolarisation en matière d'orientation (Unités Localisées pour l'Inclusion Scolaire (ULIS), IME, Service d'Education Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD)...), de matériel pédagogique adapté et d'aide humaine. Depuis 2005, il y a un mouvement indéniable d'augmentation du nombre de scolarisations. Au cours de l'année scolaire 2014-2015, 258 710 élèves handicapés¹⁹ étaient scolarisés dans les écoles, collèges et lycées (publics et privés). Soit deux fois plus qu'en 2006, et 19 000 élèves supplémentaires par rapport à la rentrée 2013.

La loi du 11 février 2005 repose sur deux leviers : la compensation du handicap et l'accessibilité. Les choix qui ont été faits depuis 2005 au sein de l'Education Nationale ont largement porté sur la compensation (droit à une Auxiliaire de Vie Scolaire (AVS), un ordinateur, un tiers temps)... l'école ne changeant pas plus que cela pour devenir accessible. Pour Claudine OURGHANLIAN, enseignante spécialisée, « *il semble bien que l'on ait pensé l'inclusion des élèves en situation de handicap en se dispensant d'améliorer le système scolaire et sans se donner les moyens d'une école inclusive pour tous : on reste sur une réponse spécifique visant une population spécifique* »²⁰. Et ainsi pour le public des IME les inclusions scolaires quand elles existent se font de manière individuelle, mais la plupart du temps ces jeunes sont scolarisés en UE dans l'IME. Même si un mouvement d'implantation des UE dans les Etablissement scolaire est également en cours, la grande majorité des UE sont situées dans les institutions.

Cependant il ne faut pas résumer l'inclusion à la scolarisation. Il faut s'interroger sur les différentes formes de reconnaissance que peuvent expérimenter les intéressés, ainsi que sur les possibilités données de se penser à parité de participation. Dans ce cadre, de nombreuses autres activités que l'école sont à faire explorer au jeune afin de lui permettre d'expérimenter cette affiliation à la société : utilisation des transports en commun, loisirs sportifs ou culturels, achat de biens de consommation...

L'accès des personnes handicapées à l'emploi

L'accès des personnes handicapées à l'emploi peut se réaliser de plusieurs façons : le travail en milieu ordinaire et le travail en milieu protégé.

Le travail en milieu ordinaire concerne une part importante de la population des personnes handicapées. Présente dans la loi depuis 1987, l'Obligation d'Emploi des

¹⁹ Eléments chiffrés pris sur les sites internet : www.gouvernement.fr/action/l-ecole-inclusive et www.education.gouv.fr

²⁰ OURGHANLIAN C., 2012, « *ULIS : des limites à l'inclusion ?* », consulté le 30/06/2016 disponible sur internet : http://dcalin.fr/publications/claudine_ulis.html

Travailleurs Handicapés (OETH), modifiée par la loi de 2005²¹, et réaménagées en 2009, peut être remplie par l'emploi direct de travailleurs handicapés (TH), ou par d'autres actions²². Les 6% d'obligation d'emploi ne sont réalisés dans aucun secteur (3% dans le secteur privé, 4.4% dans la fonction publique) et le taux ne progresse que faiblement.

En 2014, le droit des personnes handicapées à un emploi en milieu ordinaire de travail est encore loin d'être effectif selon le rapport LE HOUEROU²³. Les expériences d'accompagnement des personnes en milieu protégé ou adapté sont riches, mais les échanges avec le milieu ordinaire restent encore limités. En période de chômage massif, les personnes handicapées sont tout particulièrement touchées. Un rapport d'information du Sénat de juillet 2012²⁴ montre que le taux d'emploi global des personnes handicapées demeure nettement inférieur à celui de la population active (35% contre 65%).

L'ESAT permet à une personne handicapée de plus de 20 ans d'exercer une activité dans un milieu protégé si elle n'a pas acquis assez d'autonomie pour travailler en milieu ordinaire ou dans une entreprise adaptée. Il permet une prise en charge des adultes handicapés et participe au maintien de leurs acquis scolaires, à leur formation professionnelle, à leur accès à l'autonomie et à leur implication dans la vie sociale. L'ESAT propose des activités professionnelles et un soutien médico-social à des personnes handicapées dont il a été reconnu qu'elles n'étaient pas capables « *momentanément ou durablement, à temps plein ou à temps partiel, ni de travailler dans une entreprise ordinaire ou dans une entreprise adaptée ou pour le compte d'un centre de distribution de travail à domicile, ni d'exercer une activité professionnelle indépendante* »²⁵.

Le recours au travail protégé comme moyen de socialisation et d'accompagnement des personnes handicapées n'est pas propre à la France. Les principaux pays d'Europe disposent également d'une législation sur le travail protégé et des structures dédiées. Par contre, une étude de 2011 sur le travail protégé en Europe²⁶ montre que les modalités de cette prise en charge varient fortement selon les pays : le nombre de places disponibles, le type de handicap accueilli, le statut accordé aux TH, l'articulation avec d'autres dispositifs de soutien. Ainsi, le travail protégé est ouvert à tout type de handicaps dans certains pays (France, Allemagne, Espagne, Pologne), alors que d'autres Etats le

²¹ Après l'adoption de textes européens comme le traité d'Amsterdam et la directive de 2000, c'est désormais le principe de non-discrimination qui prévaut.

²² Sous traitance ESAT, conclusion accord collectif, accueil de stagiaire, paiement de contribution.

²³ LE HOUEROU, 2014, « *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes* », Assemblée Nationale, rapport au premier ministre.

²⁴ CAMPION et DEBRE, 2012, « *Rapport d'information fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois sur l'application de la loi n°2005-102 du 11 février 2005* »,

²⁵ Art. L. 344-2 du Code de l'action sociale et des familles.

²⁶ Rapport du projet IGOS, 2011 « *Des milieux de travail de qualité pour tous* »

réservent à certains handicaps comme la déficience intellectuelle (Finlande) ou les handicaps lourds (Suède).

1.2 Présentation de l'environnement local de l'IME «Le Chardonnet »

Après l'analyse du contexte sociétal et national, je vais mener une analyse de l'environnement local dans lequel les jeunes de cet IMPRO sont immergés. L'objectif est de permettre de repérer les caractéristiques du territoire, les ressources qu'il peut offrir, le positionnement des acteurs publics et privés face aux problématiques qui sont posées. Je vais analyser successivement le département (1.2.1), puis l'association gestionnaire (1.2.2) et terminer par le Pôle Enfance et notamment l'IME de Veyre-Monton (1.2.3).

1.2.1 Spécificités de l'environnement départemental

Le Puy de Dôme fait partie de la région Auvergne-Rhône-Alpes. Dans le département se trouvent plusieurs chaînes de montagnes dont la Chaîne des puys au nord-ouest ou les monts du Forez à l'est. La plaine de la Limagne située au nord et au centre du département est essentiellement rurale.

Au 1^{er} janvier 2010, le département du Puy de Dôme comptait 632 311 habitants (soit 47% de l'ancienne région Auvergne). La métropole de Clermont-Ferrand concentre une très grande partie des habitants (60% de la population) et des entreprises. Les villes de Riom, d'Issoire et Thiers étant les autres agglomérations de plus de 10 000 habitants.

Le département compte 22 000 établissements professionnels employant 148 000 personnes. Les entreprises Puydômoises relèvent principalement des secteurs des services (46%), du commerce (31%) et de l'industrie (23%). Michelin est le principal employeur du territoire (13 500 salarié), d'autres entreprises sont importantes (+ de 1000 salariés) : la SNCF, Alcan Rhenalu, la Banque de France ainsi qu'Aubert & Duval²⁷.

On note une progression moindre du chômage (+0,1%) dans le Puy-de-Dôme comparativement aux autres départements étudiés entre 2010 et 2012. Et une augmentation du nombre de demandeurs d'emploi en situation de handicap dans le Puy-de-Dôme, qui occupent une part importante du nombre total de demandeurs d'emploi (près de 10%)²⁸.

²⁷ CCI Auvergne, 2013, « *Puy de Dôme, Portrait économique 2012* », document PDF [consulté le 06/07/2016] disponible sur internet : www.auvergne.cci.fr

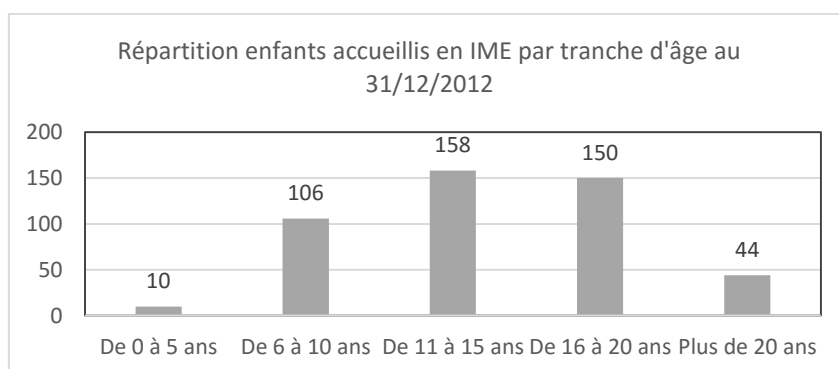
²⁸ MDPH 63, 2014, « *schéma départemental en faveur des personnes en situation de handicap 2014-18* », document PDF [consulté le 06/07/2016] disponible sur internet : www.puy-de-dome.fr/social/handicap.html

L'accompagnement des personnes en situation de handicap dans le Puy-de Dôme

Avec 1671 bénéficiaires en 2012, on peut constater une représentation légèrement inférieure à la moyenne nationale des bénéficiaires de l'Allocation d'Education de l'Enfant Handicapé dans le Puy-de-Dôme. C'est un département qui connaît une baisse du nombre de bénéficiaires de l'AEEH de 3% entre 2008 et 2012²⁹. Le nombre de jeunes maintenus au titre de l'amendement Creton dans le Puy-de-Dôme était de 31 en 2012, dont 11 pour l'IME « Le Chardonnet ».

Le Puy-de-Dôme dispose d'un taux d'équipement en établissements dans le handicap de l'enfance (7.1 places ‰ jeunes de moins de 20 ans) supérieur à la moyenne nationale (6.7 ‰). Cependant ce taux reste inférieur au taux d'équipement en établissements au niveau de l'ancienne région Auvergne (7.8 ‰) alors que le département rassemble plus de 50% de la population.

Le Département comptait 593 places en IME en 2012, les jeunes accueillis étaient majoritairement âgés de 11 à 20 ans.



Il n'y a pas d'identification précise du nombre de places correspondant aux IMPRO sur le département. Le recouplement d'information que j'ai effectué amène à l'estimation suivante : Il existe huit sections ayant une composante professionnalisante en IME qui rassemble en 2015 environ 130 jeunes.

La Maison Départementale des Personnes Handicapées MDPH rapporte que selon les représentants des usagers si la couverture pour l'accueil des enfants en situation de handicap est large et satisfaisante, il existe des difficultés de scolarisation et d'intégration dans la vie sociale et professionnelle pour les jeunes ayant entre 16 et 25 ans en milieu ordinaire et protégé, faute de structures d'accueil en nombre suffisant. L'enquête initiée par la MDPH63 en préalable de la campagne de révision des agréments des établissements pour enfants relève que les modalités d'accueil actuelles manquent de souplesse pour répondre aux besoins individuels, pluriels et évolutifs des jeunes en situation de handicap³⁰.

²⁹ MDPH 63, 2014, op cit.

³⁰ MDPH 63, 2012, op cit.

Etude de l'offre dans le secteur du travail protégé dans le bassin

Le Département du Puy-de-Dôme est plutôt bien équipé en ESAT avec un taux de 4,1 places d'ESAT pour 1000 habitants de 20 à 59 ans (3,4 au niveau national). En 2012, 21 ESAT étaient gérés par 9 associations, représentant 1 379 places en ESAT. 53% des personnes accueillies en ESAT ont entre 26 et 45 ans, 9,8% ont moins de 25 ans. La majorité des personnes accueillies en ESAT présente un handicap mental (52,6%) ou un handicap psychique (34,4%). Quatre Section Annexe-ESAT (SA-ESAT) sont également ouvertes dans le département mais à ce jour elles sont utilisées quasi exclusivement pour les travailleurs d'ESAT vieillissants³¹.

Neuf ESAT sont gérés directement par l'ADAPEI63, représentant une capacité d'accueil de 746 places dont 436 sous l'intitulé « *retard mental profond ou sévère* » correspondant au public accueilli sur l'IME « Le Chardonnet ». Il existe également des Foyers Occupationnels (FO) accolés à un ESAT et qui ont développé une section avec une petite activité travail.

Il existe d'autres acteurs de l'insertion professionnelle des travailleurs handicapés comme Cap'emploi ou Pôle Emploi. Leurs actions concernent l'ensemble du spectre des TH, mais pour les jeunes qui nous préoccupent, il semble que ces acteurs ne soient pas toujours les plus adaptés pour soutenir le projet au vu du poids et de la spécificité du handicap.

Ayant identifié quelques éléments de l'environnement local dans lequel l'établissement est immergé, nous devons à présent nous pencher plus précisément sur le contexte proche de cet IME. Quelles sont les caractéristiques et le projet de l'association gestionnaire ? Comment s'organise la gestion de cet IME au sein de l'association ? Quelle est la « carte d'identité » de cet établissement ?

1.2.2 Politique associative et gestion des établissements de L'ADAPEI63

Une association gestionnaire en position dominante sur le territoire : l'ADAPEI63

L'ADAPEI63 est une association parentale affiliée à l'UNAPEI qui gère 65 établissements, 900 salariés, 2000 personnes accompagnées. L'association intervient sur l'ensemble du département du Puy-de-Dôme, c'est la plus grande association du Département. Créée le 29 juillet 1959 par la volonté de parents d'enfants handicapés mentaux résidant dans la région de Clermont-Ferrand, l'association est aujourd'hui composée de parents et amis bénévoles, ainsi que de personnes handicapées. Dans le contexte de l'époque, le handicap mental étant souvent confondu avec la maladie mentale, de nombreuses

³¹ MDPH63, 2014, op cit.

familles n'avaient pas d'autres possibilités que de garder leur enfant à domicile ou de le placer en hôpital psychiatrique.

Le mode de fonctionnement de l'ADAPEI63 s'appuie à tous les niveaux décisionnaires sur une double présence : associative, par l'intermédiaire d'un administrateur, élu par le Conseil d'Administration ; professionnelle, par l'intermédiaire des Directeurs d'établissement et des salariés du Siège Social. Le Siège social de l'ADAPEI63 est un organe technique de soutien apporté aux responsables des Etablissements et Services Médico-Sociaux (ESMS) pour toute demande, et qui réalise des prestations dans divers domaines (gestion administrative du personnel, gestion des paies et gestion des ressources humaines ; veille juridique sectorielle ; appui pour gestion budgétaire et financière ; conseil technique, projet et développement, démarche d'amélioration continue et évaluation). C'est également un organe de liaison entre les instances décisionnelles associatives et les professionnels des structures.

Les problématiques actuelles de l'ADAPEI63 sont d'une part de se positionner dans la nouvelle grande région Auvergne-Rhône Alpes qui se met en place. L'association risque d'être moins visible à l'échelle de la grande région, elle peut avoir plus de mal à être représentée dans les instances de décisions qui vont se mettre en place. Et d'autre part, il faut assurer la présence de l'association parentale gestionnaire à tous les niveaux, du national au local, en faisant face à la problématique d'érosion d'adhésion.

L'ADAPEI63 s'est dotée dès 2003 d'un Projet Associatif Global pour mieux répondre à ces différentes missions, celui-ci a été revu en 2008 puis en 2013. L'action de l'ADAPEI63 se structure autour de 4 fonctions : Fonction d'action familiale et associative / Fonction de promotion de la personne et de promoteur de projet / Fonction d'employeur / Fonction de gestionnaire.

Compte tenu de l'étendue du territoire et du nombre de structures à gérer, l'association s'est structurée avec une double logique qui se croise et se complète : une notion géographique (6 secteurs, chacun rattaché à une section locale permettant ainsi les relations avec les familles)³² ; une notion de secteur d'activité (enfance, travail protégé, hébergement). Cela a entraîné la création progressive de pôles de compétences au sein de l'association dans chacun des trois domaines identifiés (enfance, travail protégé, hébergement). Ainsi en 2014 est décidée la création du Pôle Enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier.

³² Annexe 2 : Implantation géographique du pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier »

Un choix associatif de regroupement des établissements par secteur : Le Pôle Enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier

Le Pôle Enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier³³ regroupe 3 établissements et 2 services :

- **IME « Le Chardonnet »** Agréé pour accueillir en semi-internat 64 enfants de 6 à 20 ans, déficients intellectuels avec ou sans troubles associés.
- **IMP « Clairefontaine »** Agréé pour accueillir en semi-internat 40 enfants de 3 à 14 ans dans trois sections distinctes : déficients intellectuels avec ou sans troubles associés (17 places) ; section polyhandicapés (15 places) ; Autistes ou Troubles Envahissants du Développement (TED) (8 places).
- **CMPP « La Gravière »** 25 places destinées à accueillir des enfants et des adolescents dans cette structure où s'associent médico-social et pédopsychiatrie.
- **SESSAD « Clermont Ferrand Val d'Allier »** Action d'éducation spécialisée et de soins dans le milieu ordinaire de l'enfant 210 jours par an. 25 places sur Clermont-Ferrand et 15 places sur l'antenne d'Issoire.
- **SESSAD Pro « Le Tremplin »** Redéploiement en 2015 de 10 places de l'IME de Veyre-Monton pour créer ce service pour des jeunes de 16 à 20 ans, déficients intellectuels avec troubles associés.

L'équipe des cadres est composée d'un directeur à l'échelle du pôle et d'un responsable pédagogique recruté en mars 2015, d'un chef de service dans chaque IME, d'un cadre administratif sur le CMPP. Répartition de la charge du directeur sur les différentes structures du Pôle : 40% sur chaque IME, 10% sur CMPP et 5% sur chaque SESSAD.

La création du Pôle s'est faite à l'occasion du départ à la retraite du directeur de l'IMP « Clairefontaine ». Le directeur du foyer adjacent a fait l'intérim durant un mois, puis le DG a décidé de créer le Pôle avec le directeur de l'IME « Le Chardonnet » à sa tête. Ce changement d'organisation dans la gestion des établissements a été fait rapidement et les équipes ont été mises devant le fait accompli, c'est-à-dire prévenues a posteriori.

L'IME « le Chardonnet » dans le Pôle Enfance

L'IME Le Chardonnet est une structure d'accueil de jour uniquement en semi-internat. Il est agréé pour accompagner, de 9h à 17h, 64 jeunes de 6 à 20 ans présentant une déficience intellectuelle avec ou sans troubles associés, il est ouvert 210 jours par an. Il s'organise autour de trois sections : un IMP comportant une classe délocalisée (enfant de 6 à 14 ans), un IMPRO (enfants de 14 à 20 ans), un Groupe d'Apprentissage à la Vie Sociale (GAVS) (jeunes de 14 à 20 ans), chacune de ces sections comportant plusieurs groupes fonctionnels. L'accompagnement est assuré par une équipe pluridisciplinaire composée de professionnels de l'éducation spécialisée, de personnels médicaux et

³³ Annexe 2 : Implantation géographique du pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier »

paramédicaux, de techniciens spécialisés, ainsi que d'enseignants mis à disposition par l'Education Nationale et de services administratifs et généraux, soit 48 salariés dont 5 institutrices pour 35,25 Equivalent Temps Plein (ETP) dont 2,2 d'institutrices.

L'IME est financé par la CPAM dans le cadre d'un CPOM sur l'ensemble des structures liées à l'ARS au niveau de l'ADAPEI63 (7 IME, 5 SESSAD et 12 ESAT). Le budget de fonctionnement de l'IME « Le Chardonnet » a été de 2 millions d'euros pour l'année 2014, avec un prix de journée de 176 euros. C'est l'établissement le plus important du Pôle enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier. C'est également l'établissement d'origine de mon prédécesseur. A ce jour, les seules personnes qui interviennent sur les différentes structures du Pôle sont le directeur et le responsable pédagogique.

Après avoir identifié quelques éléments de compréhension de l'association gestionnaire et l'inscription récente de cet IME dans un Pôle enfance, il convient d'entrer plus en avant dans la spécificité de cet IME. Comment est-il conçu ? Quelle est son histoire récente et quelles sont ses particularités ? Quels ont été ses directeurs ?

1.2.3 Le cas particulier de l'IME « Le Chardonnet »

Un militantisme originel qui s'étiole et dérive vers une crise Institutionnelle

L'IME « Le Chardonnet » est le premier établissement que l'association a ouvert en 1964. Il a déménagé sur son emplacement actuel à Veyre-Monton en 1976. L'association acheta les bâtiments à une congrégation religieuse franciscaine qui venait de fermer l'établissement où 14 sœurs accueillaient 29 petites filles et 60 adultes sourdes-muettes « indigentes ». Dès 1964, l'établissement était organisé sur le principe d'un IMP-IMPRO, il accueillait 73 enfants mixtes en semi-internat avec deux sections, une pédagogique de 41 enfants pour les 6-14 ans et une professionnelle de 32 adolescents pour les 15-25 ans.

La même directrice exerça pendant 13 ans de 1989 à 2002. C'était un personnage charismatique, dévouée à « son » établissement, très à l'écoute, fonctionnant sur une logique paternaliste et domestique. Pendant 5 ans, de 2003 à 2007, un directeur en fin de carrière, très humain, mais peu rigoureux sur les plans administratif et gestionnaire, pris la suite. Sur un mode de gouvernance « en roue libre », l'institution resta un peu retranchée, isolée des grandes évolutions à l'œuvre dans le secteur médico-social à cette période.

En 2007, une nouvelle directrice prend seule les rênes de l'IME, à une période où l'organisation associative soutient peu les directeurs dans la gestion de leurs établissements. Elle s'embourbe dans les rapports avec les équipes, étant très directive, cherchant le contrôle sur tout, des cuisines à la salle de classe. Le climat social se tend de plus en plus (multiplications des arrêts maladie, déclenchement d'une visite de l'inspection du travail à la demande des IRP, etc.) jusqu'à exploser en 2011 et déboucher sur une grève du personnel.

En 2012, à l'arrivée de mon prédécesseur, la situation de l'institution est ainsi très fragile et au bord de la rupture. Devant l'ampleur de la tâche, il impose le recrutement d'un chef de service pour l'épauler. Le déficit structurel est important compte tenu de l'importance de la sous-activité : sur l'agrément de 74 places, seulement 54 places sont occupées dont 14 par des jeunes sous amendement creton, avec en plus un taux de présence inférieur à 80%. L'inspection de l'ARS réalisée de manière inopinée en octobre 2012 documente l'état de l'institution et pointe le retard dans l'actualisation des pratiques et de l'organisation de l'IME : « *Cet établissement semble avoir fonctionné pendant plusieurs années sans perspectives d'évolution et sans projet global d'établissement et dans un contexte de gestion des ressources humaines difficile sans réelle concertation* »³⁴.

Un bâti et des particularités qui ancrent l'Institution dans le passé.

L'impression d'être remonté dans le temps est forte lors de la première venue dans cet IME. On passe entre une chapelle et les ateliers d'horticulture de l'ESAT voisin avant d'arriver dans la cour de l'IME face à l'imposante bâtisse du XVII^{ème} siècle qui en est le bâtiment principal. De grands volumes et de la lumière rendent l'endroit agréable malgré sa vétusté. Les nombreux couloirs nécessitent des repères et une signalisation adaptée pour les jeunes. Il n'y a pas d'ascenseur. Le bâtiment principal sur quatre niveaux n'est pas fonctionnel avec un éparpillement des lieux de prise en charge. Au rez-de-chaussée se trouvent l'administration, les salles de restauration et les cuisines. Aux 1^{er} et 2^{ème} étages, les sections activités et les classes d'enseignement sont séparées par classe d'âge et par étage, avec une salle d'activité pour le groupe à côté de chaque classe. Cela facilite la collaboration entre les équipes éducatives et pédagogiques pour l'IMP. Il y a quatre bureaux pour l'équipe de soins au 1^{er} étage : psychologue, psychiatre, orthophoniste et kinésithérapeute. Au 3^{ème} étage, se situent une salle d'arts plastiques et d'activités ainsi que le GAVS. Il y a trois bâtiments plus récents (1984) aux abords : sur l'avant un bâtiment regroupant une salle de psychomotricité et une salle de réunion à l'étage ; sur l'arrière un atelier bois et un atelier horticulture avec sa serre.

Une des particularités de cet IME est la présence de cinq institutrices détachées à plein temps de l'enseignement privé sous contrat avec l'EN. L'autre particularité de cet IME est la présence de professionnels et d'IRP « leaders », charismatiques, qui ont traversé l'histoire de l'Institution (6 personnes entrées dans l'établissement en 1984).

Une sommation de modernisation de l'ARS entendue par l'institution.

L'inspection inopinée de l'Agence Régionale de Santé (ARS) en 2012³⁵ a mis en lumière les difficultés de formalisation écrite de cette Institution. Les pratiques professionnelles

³⁴ ARS Auvergne, 2013, « *Rapport définitif d'inspection de l'IME de Veyre-Monton* ».

³⁵ ARS Auvergne, 2013, « *Rapport définitif d'inspection de l'IME de Veyre-Monton* ».

sont construites à partir d'un militantisme originel très peu formalisé, il existe très peu d'écrits des différents projets portés par l'institution au cours du temps. On ne peut accéder à l'histoire de l'Institution qu'à travers l'oral en conversant avec les professionnels présents depuis longtemps (12 professionnels présents depuis plus de 20 ans).

Des ateliers d'expression artistique et culturelle faisaient produire aux jeunes des œuvres de très bonne qualité (peinture, film) qui ont fait de cet établissement une « vitrine » de l'association. Mais cela a empêché de voir que la modernité de l'accompagnement des jeunes et de l'organisation de cette institution se réduisait de plus en plus : quasiment aucune inclusion scolaire et sociale, recours important à l'amendement Creton (14 en 2011), peu de liens des équipes avec les autres structures enfants et adultes, des ateliers techniques de l'IMPRO qui n'avaient pas évolué... les 20 places non pourvues en 2011 sont significatives du repli sur soi de cette institution. Pour l'ARS, il s'agit de « *mettre en adéquation l'autorisation administrative de fonctionner au regard des besoins identifiés sur le territoire et des orientations définies par l'ARS sur ce bassin intermédiaire de santé* »³⁶.

Les différents choix managériaux, budgétaires et d'organisation effectués par l'équipe de cadres depuis 2012 ont permis le lancement d'une ouverture de l'institution sur l'environnement et un lancement d'évolution des pratiques. Ils ont permis une libération des énergies et du réseau des équipes en ouvrant le budget éducatif jusqu'alors clos. Et également via plusieurs initiatives : instauration d'une démarche d'amélioration continue de la qualité (DAC), mise en place de partenariat avec le scolaire (classe délocalisée sur IMP), avec les partenaires publics (utilisation d'infrastructures communales), activation par les cadres de réseaux avec les autres institutions pour utiliser les places vacantes, diversification de l'accompagnement par la diversification des sections en créant des groupes spécifiques notamment le Groupe d'Insertion Sociale (GIS) et le SESSAD PRO³⁷.

Sous l'impulsion de ces cadres nouvellement arrivés, l'établissement a engagé depuis 2012 une modernisation de ses pratiques d'accompagnement et une mise en conformité. Je vais désormais me focaliser sur la section IMPRO. Qui sont les jeunes qui la composent ? Quelle est l'organisation institutionnelle de l'IME sur laquelle la section IMPRO s'appuie ? Comment est composé et organisé l'accompagnement sur l'IMPRO ?

³⁶ ARS Auvergne, 2013, « *Rapport définitif d'inspection de l'IME de Veyre-Monton* ».

³⁷ Annexe 6 : Modélisation de l'organisation du Pôle Enfance

1.3 Caractéristiques de la section IMPRO

Notre analyse diagnostique se finalisera en entrant précisément dans la section IMPRO. Nous commencerons par présenter les jeunes adolescents et adolescentes présents dans cette section (1.3.1). Combien sont-ils ? Pourquoi sont-ils là ? Quelle est l'histoire de cette section IMPRO ? Nous éclaircirons ainsi les raisons qui nous ont amenés à nous intéresser particulièrement à cette section dans le cadre de notre mémoire. Nous exposerons ensuite quelques éléments de l'IME « Le Chardonnet » (1.3.2) : quelles sont ses caractéristiques et ses particularités notamment en termes de gestion des ressources humaines et d'organisation institutionnelle ?

Nous terminerons par un examen spécifique de la section IMPRO (1.3.3). Nous découvrirons ainsi l'équipe de professionnels et l'organisation actuellement en place sur cette section, mettant en lumière le décalage entre l'accompagnement attendu et celui réalisé dans cette section IMPRO.

1.3.1 Etude du public accueilli

- Caractéristiques des jeunes accueillis en 2015³⁸

La section IMPRO de l'établissement est composée de 21 jeunes ayant entre 14 et 21 ans. 14 jeunes hommes et 7 jeunes femmes sont accompagnés sur l'IMPRO. La déficience intellectuelle constatée est en grande majorité moyenne (17 sur 21). Ils proviennent à nombre égal de l'IMP du même IME et de l'IME « La Farandole » d'une ville voisine (9 de chacun de ces deux IME). Contrairement à la section GAVS où le travail est ciblé sur l'acquisition des compétences nécessaires à un passage sur les structures adultes sans accompagnement scolaire, les professionnels de l'IME considèrent qu'une potentielle insertion professionnelle est possible pour ces jeunes.

Ces jeunes adolescents déficients intellectuels présentent à la fois un rythme d'apprentissage plus lent et une capacité d'apprentissage limitée. Ils peuvent également avoir du mal à gérer les activités ordinaires de la vie quotidienne, à comprendre le comportement des autres et à déterminer les réactions appropriées en contexte social.

On constate que seulement la moitié de ces jeunes viennent de l'IMP. Une majorité arrivant d'autres structures pour venir sur cette section IMPRO.

- La population en attente

Sur la liste d'attente il y a deux jeunes qui relèvent de la section IMPRO.

- Etude évolution du public de l'IMPRO

³⁸ Annexe 3 : Les personnes accompagnées sur l'IMPRO « Le Chardonnet ».

Les entretiens avec les professionnels de l'IME nous apprennent que le public de l'IMPRO a changé depuis 2010. Ils ont assisté à un rajeunissement, confirmé par un examen des listes qui montre le passage à une moyenne d'âge 15,9 ans en 2015, alors qu'elle était de 19,5 ans en 2010. Ils notent également l'arrivée importante de jeunes de l'IME « La Farandole » alors qu'auparavant la provenance des jeunes était quasi exclusivement en interne.

- **Etude des orientations post IME « Le Chardonnet »³⁹.**

Il n'existe pas de recueil des sorties qui concerne juste la section IMPRO. Je me base donc sur l'étude des orientations post-IME et non post-IMPRO.

L'étude des orientations prévues pour les jeunes sortant de l'IME « Le Chardonnet » met en lumière des évolutions significatives :

- une diminution très importante des jeunes orientés vers les ESAT : de plus de 50% des orientations à moins de 20%.
- Une augmentation importante des orientations vers les FO et les Service d'accueil de Jour (SAJ) : de 22% à 60 %.

Cette évolution significative entre les deux périodes est à interroger, notre mémoire trouve son origine dans la recherche de compréhension et de remédiation à ce constat.

De plus, si deux jeunes adultes ne sont partis de l'IME qu'à 24 ans sur la première période, ils ont été 5 sur la seconde période allant de 2010 à 2015 à partir de l'IME après leur 24^{ème} anniversaire. Ainsi dans le même temps, la moyenne d'âge à la sortie de l'IME qui était de 21 ans sur la période 2005-2010, recule d'un an et passe à 22 ans sur la période 2010-15. Ainsi pour synthétiser, je suis face à une institution dont les jeunes sortent plus tardivement, et où de moins en moins de jeunes sortent de la section IMPRO pour être orientés vers le secteur du travail protégé.

1.3.2 Organisation institutionnelle

Gestion Immobilière et logistique

Les locaux : le bâtiment de l'IME est très peu adapté à l'accueil d'enfant ayant un handicap. Les travaux de rénovation absolument nécessaires seraient trop coûteux. Le projet de construction d'un nouvel IME sur un terrain adjacent est en cours, il devrait être effectif pour juin 2018. Dans le projet retenu, les ateliers de l'IMPRO sont conservés, et le rez-de-chaussée du bâtiment actuel est aménagé en réfectoire commun à l'IME et à l'ESAT « Les Cardamines ». Le projet est financé sans recours à l'emprunt.

L'hygiène et la sécurité : Un Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP) a été réalisé en 2013, il identifie les risques transversaux encourus par le

³⁹ Annexe 4 : Etude des orientations post IME « Le Chardonnet ».

personnel sur l'ensemble du site et les risques spécifiques par activité. La vétusté des locaux fait que de nombreux éléments de sécurité ne sont pas aux normes attendues. La commission de sécurité date de mai 2015 et a autorisé l'utilisation du site avec quelques réserves. La vérification du Système de Sécurité Incendie (SSI), des extincteurs et des exercices d'évacuation sont effectués chaque année.

La restauration : Les repas sont servis au plat dans plusieurs réfectoires différents, un réfectoire est spécifique pour l'IMPRO au deuxième étage. Des tables de quatre, six ou huit personnes permettent aux jeunes de se regrouper par affinités. Les repas sont préparés sur place par deux cuisiniers de la société « Elior » dans les cuisines de l'IME. Le service en salle et le nettoyage sont assurés par des agents des services généraux, des éducateurs ainsi que deux travailleurs de l'ESAT « Les Cardamines ».

Les transports : Les transports d'arrivée et de départ sont effectués par différents bus et VSL. Des accompagnatrices sont présentes dans les bus. L'IME dispose de 6 minibus et 2 véhicules pour effectuer des sorties avec les jeunes.

Les ressources humaines

La convention collective appliquée est la convention du 15 mars 1966. L'organisation du temps de travail est annualisée. Il n'y a pas d'accord d'entreprise particulier. Il y a 48 salariés dont 5 institutrices pour 35,25 ETP, dont 2,2 d'institutrices. La répartition des effectifs est la suivante :

Catégorie	Effectif physique	Effectif (ETP)
Cadre Directeur, responsable pédagogique, chef de service	3	1,8
Administration Secrétaire, comptable	2	2
Médical et paramédical Psychiatre, psychologue, kinésithérapeute, orthophoniste, psychomotricien	5	2.53
Accompagnement Educateur spécialisé, éducateur technique spécialisé, moniteur éducateur, professeur d'EPS, institutrices, assistante sociale	26	19.84
Service généraux Agent d'entretien, agent de service intérieur, accompagnateur de bus	8	6,35
TOTAL	44	32.52

Soit un taux d'encadrement de 0.51 (32.52 ETP / 64 places) ce qui est inférieur à ceux que l'on peut constater dans des structures similaires. Le taux d'encadrement niveau national est de 0.61 sur les structures pour enfants déficients intellectuels⁴⁰. Le taux

⁴⁰ CNSA, 2014, « Analyse des comptes administratifs 2012 des établissements et services accueillants des personnes handicapées et des personnes âgées », application REBECA.

d'encadrement des établissements pour enfants handicapés en Auvergne est de 0.71⁴¹. De plus l'équipe professionnelle de l'IME est expérimentée et bénéficie des congés d'ancienneté : 109 jours par an correspondant à un 0.52 ETP. Les heures de délégation et de représentation syndicale des employés représente en moyenne 10 heures par semaine soit un 0.29 ETP.

Rapport avec le siège de l'ADAPEI63 : il assure un soutien important aux fonctions RH en termes de recrutement, d'organisation de la formation, de rédaction des contrats de travail et d'édition des bulletins de salaires à partir des informations saisies par le personnel de l'établissement. Les fiches de poste sont génériques au niveau associatif. Le Document Unique de Délégation (DUD) existe et laisse une grande marge d'autonomie au directeur.

Instances représentatives du personnel : Le fonctionnement du Comité d'Entreprise (CE) se fait au niveau de l'ADAPEI63 qui anime un CE associatif regroupant les établissements de moins de 50 salariés dont l'IME « Le Chardonnet ». Deux salariés de l'IME sont élus au CE. Les Délégués du personnel (DP) ont été réélus en 2013. Les réunions se déroulent mensuellement. Notons la présence de deux Délégués Syndicaux (DS) dans l'établissement dont un qui a un mandat au niveau national.

Organisation institutionnelle

Réunion du mercredi matin : Depuis 2013, une partie de la matinée du mercredi est banalisée, les enfants n'arrivent sur l'IME qu'à partir de 11h. Ainsi de 9h à 11h se déroulent successivement différents types de réunions :

Réunion de fonctionnement : Sont réunis l'ensemble des salariés. La Direction et le chef de service établissent l'ordre du jour et animent la réunion.

Réunion d'analyse de la pratique professionnelle (APP) : Sur la base du volontariat, trois groupes ont été constitués. La réunion est animée par un consultant extérieur.

Réunion d'analyse clinique : Construit sur la base des groupes d'APP, animée par la psychologue.

Réunion de coordination : Sur la base des groupes d'AP, tous les membres d'une même unité ne sont donc pas forcément là. Elle est animée par le chef de service.

Autres réunions institutionnelles : En plus de ces réunions sont mises en place deux journées pédagogiques également banalisées au début et à la fin de l'année scolaire.

Réunion de synthèse : Sont présents le responsable pédagogique et/ou le chef de service, le médecin, le référent éducatif, l'institutrice, les paramédicaux intervenant auprès de l'enfant, la psychologue et l'assistante sociale. L'objectif est de faire le point sur la prise en charge du jeune et de définir son Projet Personnalisé. Le planning annuel des réunions est affiché au secrétariat.

⁴¹ ARS Auvergne, 2015, « *Rapport d'orientation budgétaire, exercice 2015, secteur handicap* »,

Le Projet personnalisé (PP) :

Un PP est effectué pour chaque jeune suite à son admission dans l'établissement. Depuis 2014, une trame a été élaborée pour soutenir la préparation de la synthèse. Mais l'IME n'a pas une culture du PP. Un bilan par professionnel accompagnant le jeune sur l'année est demandé. Des objectifs sont déterminés mais ils restent imprécis quant à leur organisation. Ils ne sont pas déclinés sur du court terme, ni sous forme d'actions concrètes à mettre en place. Il n'y a pas toujours une désignation du responsable de l'objectif ni des indicateurs recherchés pour effectuer le bilan des actions mises en place.

Participation des bénéficiaires à leur PP :

Les jeunes ne sont pas consultés avant la synthèse et pour la construction de leur PP. Un retour leur est fait indirectement à travers la construction de leur emploi du temps et des activités proposées. Le PP n'est pas connu des usagers, et les objectifs ne sont pas assez précis pour leur être communiqués.

Place des familles et des aidants :

L'assistante sociale prend contact avec les familles en amont des synthèses. Elle fait un point sur la situation des familles ainsi que sur leurs perceptions et souhaits concernant le suivi de leur enfant. Les parents ne participent pas aux réunions d'élaboration du projet personnalisé. Ils sont invités à venir échanger avec l'équipe pluridisciplinaire suite à la présentation par le chef de service du bilan et du projet personnalisé prévu. Ces rencontres post synthèse sont mises en place depuis octobre 2015.

Conseil de Vie Sociale (CVS) :

Il n'existe pas de CVS dans l'établissement. Un comité des parents est en place, il se réunit trois fois par an. Des comptes rendus sont écrits.

Les partenariats :

L'IME a une collaboration importante avec l'EN (5 professeurs des écoles détachés, classe délocalisée dans l'école primaire de la commune...). Des collaborations existent avec des associations proposant des activités adaptées : IRIS 63 pour les vacances, Ligue d'Auvergne de sport adaptée, APROCH (sport et culture), Des ateliers sont mis en place avec l'association KOBRA (percussions), l'école de cirque « diabolo fraise »...

1.3.3 Diagnostic de l'accompagnement des adolescents

L'accompagnement des jeunes de l'IMPRO est constitué de différents temps organisés par demi-journée sur les activités suivantes : scolaire, activité technique, activité éducative et parfois quelques activités thérapeutiques,

Temps scolaire :

Tous les jeunes ont des séances scolaires avec les institutrices sur l'IME. Entre 1 et 5 séances selon le niveau des jeunes. 1 jeune scolarisé en ULIS sur deux jours. 1 séance pour 1 jeune de 21 ans. 5 séances pour 3 jeunes de plus de 17 ans ayant un bon niveau.

De 3 à 4 séances pour les autres jeunes suivant leur niveau, Les meilleurs niveaux scolaires ayant plus de temps d'enseignement.

Les institutrices répartissent les jeunes en quatre groupes de 5 à 7 élèves suivant le niveau scolaire. C'est le temps d'enseignement scolaire qui est placé en premier lors de la constitution de l'emploi du temps des jeunes.

Depuis 2006, une activité « Carnet de voyage » sert de support pédagogique pour la classe des meilleurs niveaux scolaire de l'IMPRO. Régulièrement primé dans la catégorie « établissement spécialisé » lors du concours scolaire organisé par le CRDP⁴² dans le cadre de « La biennale des carnets de voyage » de Clermont-Ferrand. Il n'y a pas de projet commun entre les équipes pédagogiques et les équipes des ateliers sur l'IMPRO.

Activité technique :

Aucun projet spécifique n'est écrit concernant les différents ateliers techniques.

Atelier horticulture : Animé par un Educateur Technique Spécialisé (ETS). Le travail est axé sur les saisons et les tâches relatives aux plantations de fleurs et de légumes. 10 jeunes participants de 1 à 4 séances hebdomadaires.

Atelier bois : Animé par un ETS. Les jeunes fabriquent des cadres de tableau et du mobilier avec du bois. 11 jeunes participants de 1 à 3 séances hebdomadaires.

Atelier vie quotidienne : Animé par un ETS. A partir d'une recette de cuisine, les jeunes vont faire les courses et cuisinent leurs repas. 9 jeunes participants de 1 à 5 séances hebdomadaires.

Atelier groupe en ESAT : Mis en place depuis 2015, animé par l'ETS de l'atelier vie quotidienne. Il accompagne les jeunes par groupe de 4 ou 5 dans un ESAT où ils participent à un atelier de production. 2 périodes de stage sur deux jours en 2015 et 6 en 2016.

Activité éducative :

Piscine : cycle d'apprentissage de la natation sur 1 trimestre pour 11 jeunes.

Informatique : 1 séance sur atelier informatique hebdomadaire pour 17 des 22 jeunes.

EPS : 1 à 2 séances pour les 14-17 ans soit 14 jeunes, pas d'EPS pour les plus âgés.

Percussion : 5 jeunes sur atelier percussion conjointement avec des jeunes du GAVS, une semaine sur deux.

Socialisation : Groupe encadré par l'ETS de l'atelier bois pour 5 jeunes dont c'est la première année sur l'IMPRO et pour lequel les professionnels ont estimé intéressant de remplacer une séance d'atelier par ce groupe.

Arts plastiques : 1 jeune sur cet atelier 1 fois par semaine avec les jeunes du GAVS.

Activités thérapeutique :

⁴² Centre Régional de Documentation Pédagogique.

Groupe expression corporelle : les psychomotriciennes ont mis en place cette activité à laquelle participent 14 jeunes de l'IMPRO sur 1 ou 2 demi-journées.

Psychologue : Groupe sur le thème « vie affective et sexuelle » auquel participent deux jeunes filles de l'IMPRO une fois par mois. Prise en charge individuelle pour les jeunes en demande ou dont les équipes signalent le besoin ponctuel.

Orthophoniste : 1 seul jeune bénéficie d'une séance individuelle.

Accompagnement social, administratif :

Assistante sociale : un rendez-vous est proposé une fois par an à partir des 16 ans pour préparer l'orientation du jeune. A l'occasion de la préparation des synthèses, elle contacte les parents pour faire le point sur leurs attentes. C'est elle qui a la gestion des dossiers de la MDPH.

Organisation de l'emploi du temps des jeunes sur l'IMPRO :

Chacun des jeunes a un emploi du temps qui lui est propre, celui-ci tente de respecter au mieux son projet personnalisé. La répartition des jeunes dans les différentes activités et l'organisation de l'emploi du temps de chacun des jeunes est faite lors de la journée pédagogique de début d'année par les différents professionnels de l'IMPRO. Il n'existe pas de projet écrit pour la section IMPRO. Les grands principes que l'équipe applique sont les suivants : de 14 à 17 ans : Scolarisation + atelier technique + activité éducative ; et de 17 à 20 ans : Scolarisation + augmentation atelier technique + diminution activité éducative + stage extérieur en ESAT

Les jeunes sont pour la majorité (12) sur un seul atelier à l'année. 9 jeunes ont un atelier principal et une demi-journée sur un autre atelier. Cet ajustement est en place pour réussir à boucler l'emploi du temps et adapter le volume des groupes. Pour le choix des ateliers, le principe est que durant les trois premières années sur l'IMPRO, le jeune passe un an sur chacun des ateliers, et qu'il choisisse pour les années suivantes.

L'analyse de la répartition des différents temps d'activité sur l'IMPRO⁴³

L'analyse des emplois du temps des jeunes de la section IMPRO me permet de constater qu'il y a autant d'accompagnement scolaire que technique pour les jeunes de la section IMPRO (36% du temps pour les activités techniques et scolaire). Les activités éducatives ou thérapeutiques occupant un peu moins de temps (28%).

Une analyse plus fine de la moyenne du nombre de séance par type d'activité en différenciant les jeunes de moins de 17 ans et ceux de plus de 17 ans met en lumière le respect des principes exposés par l'équipe. Ainsi le volume des activités techniques augmente (4.5 en moyenne après 17 ans contre 2,9 avant), contrairement à celui des activités éducatives qui diminue (1,7 en moyenne après 17 ans contre 3,7 avant). Le

⁴³ Annexe 5 : analyse de la répartition des temps d'activité sur l'IMPRO

volume des activités scolaires reste lui quasiment stable durant le parcours (3,4 puis 3,8), il sera à mon sens à réinterroger.

Les stages extérieurs⁴⁴ :

Il n'existe pas de suivi à l'échelle de l'IMPRO des stages individuels effectués chaque année. Un travail de recherche et de tri dans les dossiers me permet de constater la baisse importante et la faiblesse du nombre de stages en ESAT de 2012 à 2014 (moins de 4 stages par an en ESAT pour l'ensemble des jeunes). Malgré une hausse depuis 2015, le volume de stage en ESAT effectué par les jeunes de l'IMPRO reste faible.

Durant l'année scolaire 2015-16, sur les 9 jeunes de plus de 17 ans, seulement 4 ont effectué un stage extérieur en ESAT sur l'année scolaire 2015-16. 1 jeune a effectué un stage en SAJ car se profile pour elle ce type d'orientation. Il reste ainsi 4 jeunes qui n'ont effectué aucun stage individuel durant l'année.

Conclusion de la première partie :

L'analyse que je viens de faire de l'accompagnement effectué sur l'IMPRO et des résultats en terme d'orientation post-IME m'amène à penser qu'il y a un risque pour la structure à court et moyen terme. De l'aveu même des acteurs de l'IMPRO, un décalage est en train de s'installer entre l'offre de services et la mission que celui-ci est censé effectuer. Cette inadéquation risque d'être la source d'insatisfaction pour les usagers et leur famille. Les Autorité de Contrôle et de Tarification (ACT) pourraient également s'interroger sur la qualité et la pertinence de notre accompagnement.

A partir de ce constat, deux orientations sont possibles. Soit on observe qu'il y a moins de besoins sur le territoire de structure de formation préprofessionnelle pour les Personnes Handicapées (PH), ce qui a pour conséquence d'envisager une réorientation du service. Soit il y a toujours un besoin sur le territoire, ce qui nous amène à devoir travailler nos axes de progrès, et peut-être à reformuler l'offre d'accompagnement sur l'IMPRO. Aucun des acteurs du territoire ne pointe un excès de places en structure de formation préprofessionnelle pour les PH. En outre, le diagnostic effectué établit qu'il s'agit plutôt de réinterroger la structuration et la nature de l'accompagnement de l'IMPRO.

C'est ce que je vais réaliser dans la seconde partie. En poursuivant l'analyse sur les différents niveaux de la problématique identifiée, je chercherai à reconnaître les leviers d'actions pour améliorer la qualité de l'offre de services de l'IMPRO.

⁴⁴ Annexe 5 : analyse de la répartition des temps d'activité sur l'IMPRO

2 Conceptualisation face au manque d'inclusion et de professionnalisation dans l'accompagnement des adolescents.

Renforcer l'inclusion et la professionnalisation dans l'accompagnement de ces adolescents de l'IMPRO est une de mes missions en tant que directeur de cet IME du Pôle Enfance « Clermont Ferrand Val d'allier ». Cet objectif me conduit à engager une réflexion dans cette seconde partie autour de la personnalisation et de la désinstitutionnalisation de l'accompagnement (2.1) ; autour du passage à une logique de dispositif (2.2) ; ainsi que sur l'utilisation d'un mode de management adapté à ce type d'organisation, c'est-à-dire participatif et intuitif (2.3).

2.1 Personnalisation et désinstitutionnalisation de l'accompagnement

Personnalisation et désinstitutionnalisation constituent les deux axes complémentaires d'une évolution fondamentale de posture dans l'accompagnement des personnes en situation de handicap. Il ne s'agit pas de nouveauté, mais d'une suite logique de l'évolution du travail social depuis les années 90. Ces axes se concrétisent aujourd'hui dans l'accompagnement par la prise en compte des attentes et des besoins de la personne (2.1.1), son inclusion sociale (2.1.2) et le développement d'un nouveau rapport à « l'usager » (2.1.3).

2.1.1 La prise en compte des attentes et des besoins de la personne.

Les orientations de la loi 2002-2 posent l'obligation pour les établissements de d'exposer clairement leur offre de services en produisant différents documents (livrets d'accueil, règlement de fonctionnement, projet d'établissement...). Une logique de prestation de services avec une contractualisation de l'institution avec les bénéficiaires est instaurée. Il s'agit de personnaliser les prestations sur la base d'une « *évaluation continue des besoins et des attentes de ces derniers*⁴⁵ ».

Cette personnalisation ne peut être traitée comme une procédure isolée. Elle résulte nécessairement d'un processus méthodologique propre à l'institution et qui comprend des étapes identifiées, complémentaires et indissociables. C'est « *une démarche-qualité qui*

⁴⁵ Article 2, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

*visé précisément à qualifier une transaction entre partenaires*⁴⁶», à savoir l'institution et ses acteurs, l'usager et ses proches.

L'établissement d'un contrat présuppose une communication, un accueil et une bonne présentation des prestations de services de l'institution, ainsi qu'une réelle compréhension des besoins et des attentes du jeune et de ses proches. Mais également une grande cohérence et fidélité entre ce qui a été contractualisé et la réalisation des engagements réciproques. L'enjeu est de taille sur le terrain. La multiplicité et la diversité des acteurs et des métiers entraînent des conceptions hétéroclites des pratiques au sein des équipes. A fortiori dans cet IMPRO où les professionnels ont des idées différentes de l'utilité sociale des prestations à fournir, où il n'existe pas de projet d'établissement, où les procédures ne sont pas écrites et standardisées... Dans ces conditions, la fidélité de service est alors peu probable.

La contractualisation s'établit à partir d'un « consentement éclairé », d'une connaissance de l'offre de services de la part du bénéficiaire potentiel et de ses proches. Ce qui pose le cas d'une adaptation spécifique de la communication dans le cas du handicap mental. C'est un élément fondamental de la citoyenneté et la loi 2002-2 assure au bénéficiaire « *le libre choix entre les prestations adaptées qui lui sont offertes soit dans le cadre d'un service, soit dans le cadre d'une admission au sein d'un établissement spécialisé* »⁴⁷. Dans cet IMPRO où l'emploi du temps et la répartition des jeunes dans les activités sont négociés et établis entre les professionnels lors de la réunion de rentrée, ce « libre choix » n'est pas respecté et c'est un choix imposé qui est à l'œuvre.

Pour moi cela doit être travaillé car c'est une non reconnaissance du sujet-citoyen. En effet, parler de contrat, c'est « *admettre qu'il existe des parties possédant leurs intérêts et leurs points de vues respectifs et respectables* »⁴⁸. L'article 8 de la loi 2002-2 vient préciser qu'un « *contrat de séjour est conclu avec la participation de la personne accueillie ou de son représentant légal. Ce contrat définit notamment les objectifs et la nature de la prise en charge ou de l'accompagnement dans le respect des principes déontologiques et éthiques, des recommandations de bonnes pratiques professionnelles et du projet d'établissement. Il détaille la liste des prestations offertes ainsi que leur coût prévisionnel* ». Pour le bénéficiaire, cela confère un contenu et un sens à la notion de citoyenneté car il lui est reconnu le droit civique de nouer des contrats.

⁴⁶ LOUBAT J-R, 2003, « *Personnaliser les prestations dans les établissements* », in Lien social n°649

⁴⁷ Article 7, Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

⁴⁸ LOUBAT J-R, 2003, op cit.

Je proposerai d'ailleurs de faire contresigner les contrats aux jeunes dès leur entrée dans l'IMPRO. Cela concrétise une reconnaissance par l'institution du statut émergent de l'adolescent et permet de travailler par la suite la notion de passage à la majorité.

Ce contrat de séjour débouche ensuite sur l'établissement d'un « projet personnalisé » qui organisera la mise en œuvre effective des prestations définies dans le contrat. Cette personnalisation fait l'objet d'un avenant au contrat initial qui est élaboré au plus tard dans les six mois suivant l'admission.

De nombreuses lois et règlements font référence à la notion de projet de/pour la personne accompagnée par un ESMS. Il est successivement question de « projet d'accueil et d'accompagnement⁴⁹ », de « projet personnalisé⁵⁰ », de « projet individuel pédagogique, éducatif et thérapeutique⁵¹ » et plus récemment en 2009 de « projet individualisé d'accompagnement⁵² ». Ces termes sont assez similaires, ils font partie de la même mouvance et portent les idées de faciliter la participation des personnes tout au long de la démarche du projet les concernant, ainsi que d'interroger l'organisation et le fonctionnement des établissements pour favoriser la personnalisation de l'accompagnement.

La recommandation de l'Agence Nationale de l'Evaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (ANESM) concernant « *les attentes de la personne et le projet personnalisé⁵³* » propose aux professionnels « *des principes, des repères et des modalités pratiques pour associer étroitement les personnes à la construction de leur projet, à sa mise en œuvre et à son évaluation :*

- une démarche dynamique de co-construction du PP issue d'un dialogue régulier
- la recherche de la participation la plus forte de la personne
- une dynamique souple et adaptée au rythme de la personne
- l'ensemble des professionnels est concerné. »

J'utiliserai dans la suite de mon mémoire le terme de « Projet Individualisé d'Accompagnement » (PIA) tel que défini dans le décret n°2009-378 du 2 avril 2009,

⁴⁹ Dans la Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale et dans la « *Charte des droits et des libertés de la personnes accueillie* » issu de l'arrêté du 8 septembre 2003.

⁵⁰ Dans le décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.

⁵¹ Dans le décret n°2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.

⁵² Dans le décret n°2009-378 du 2 avril 2009 relatif à la scolarisation des enfants, des adolescents et des jeunes adultes handicapés et à la coopération entre les établissements mentionnés à l'article L.351-1 du code de l'éducation et les établissements et services médico-sociaux mentionnés aux 2° et 3° de l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles.

⁵³ ANESM, 2008, RBPP « *Les attentes de la personnes et le projet personnalisé* », sur www.anesm.sante.gouv.fr

celui-ci intégrant trois composantes dans son élaboration : pédagogique, éducative et thérapeutique.

Préalablement à la réunion concernant l'élaboration du PIA du jeune, un entretien de consultation est mené par le coordinateur de projet auprès du bénéficiaire. Il s'agit d'apprécier les besoins et les attentes de l'adolescent, mais également de sa famille et de ses proches. Il utilise pour ce faire un « guide d'entretien » afin que cet entretien ne soit pas improvisé mais a minima « standardisé ». Il est primordial que la famille et les proches soient consultés, et éventuellement d'autres partenaires externe à l'établissement qui participent à l'accompagnement du jeune. C'est en effet la cohérence du réseau autour du jeune qui fera sa force et permettra la réussite de son PIA et contribuera à son inclusion sociale et à la réussite de son projet professionnel. Il est nécessaire de se positionner dans le cadre d'un accompagnement global afin que celui-ci soit efficace et durable. Ne pas considérer le jeune uniquement dans le contexte spécifique de l'institution. Accompagner l'adolescent, c'est également accompagner ses parents et son entourage dans la connaissance et la reconnaissance des besoins et des attentes de celui-ci.

2.1.2 L'inclusion sociale de l'adolescent déficient intellectuel

Inclusion et intégration

Réflexion impulsée par les politiques européennes, la notion de société inclusive a fait également son entrée dans le vocabulaire de l'accompagnement des personnes handicapées. Le Comité National Coordination Action Handicap (CNAH) propose la définition suivante : « *la société inclusive cherche à favoriser la participation des différents groupes qui la composent pour leur permettre de vivre ensemble en cherchant à répondre à leur besoins et en les impliquant dans les décisions qui les concernent* »⁵⁴. Si ce terme reste complexe à expliciter, il semble faire suite à la notion d'intégration, encore abondamment utilisée dans le secteur du handicap. Plus ambitieuse et sans doute plus complexe à mettre en œuvre, l'inclusion sous-entend la participation des personnes aux décisions qui sont prises avec elles et non plus pour elles. L'objectif de l'intégration est de faire entrer dans un ensemble, d'incorporer. Un élément extérieur, mis dedans, est appelé à s'ajuster à un système préexistant. Ce qui est ici premier est l'adaptation de la personne : si elle espère s'intégrer, elle doit se transformer, s'adapter, se normaliser. « *Par contraste, une organisation est inclusive lorsqu'elle module son fonctionnement, se*

⁵⁴ CCAH, 2014 « *l'inclusion des personnes handicapées* », doc PDF sur www.ccah.fr [consulté le 1/08/2016]

flexibilise pour offrir, au sein de l'ensemble commun un « chez soi pour tous »⁵⁵ ». L'inclusion suppose donc un double mouvement, celui de l'intérieur vers l'extérieur, une modification de l'extérieur pour accueillir ces adolescents et se laisser transformer par eux.

Evolution de l'offre de services et des modes d'accompagnement

Pour autant, l'évolution des modes d'accompagnement des personnes handicapées vers une plus grande inclusion n'implique pas forcément la suppression des établissements spécialisés. Bien sûr le secteur doit évoluer, remettre en question ses modes de fonctionnement et ses pratiques professionnelles. Les équipes de l'IME le Chardonnet ont commencé à travailler dans cette optique en développant une offre de service plus variée et mieux adaptée à la demande des personnes. Mais du chemin reste à faire. A mon sens, la décision de reconstruire un IME quasi à l'identique sur un terrain adjacent à l'IME existant risque d'être un élément limitant par rapport à cette dynamique d'inclusion pour les adolescents et jeunes adultes. En effet, cela ne représente pas une meilleure implantation dans la cité. Ainsi je vais être amené à proposer la délocalisation, l'externalisation de certains temps d'accompagnement pour tenter de contrecarrer l'isolement créé par la localisation géographique de l'IME.

De même, la très faible mixité des publics valides et handicapés dans les différents temps scolaire et d'activités doit être réinterrogée. Il est nécessaire que l'établissement ouvre ses portes sur le monde extérieur plus régulièrement, et que soit favorisée fréquemment la mixité des publics, gage réel de la réussite du projet inclusif.

Etre porteur du projet inclusif dans la société

En tant que directeur d'un ESMS je suis porteur de ce projet de société inclusive. Je dois par mon action professionnelle interpeller les différents dispositifs de droit commun et travailler avec eux pour qu'ils incluent dans leurs actions le public en situation de handicap. Pour ce faire, je privilégierai dès que cela est possible la réalisation d'activités au sein de structures de droit commun ; et je favoriserai la venue de public extérieur au sein de l'institution. L'accompagnement des adolescents et des jeunes adultes doit ainsi les soutenir dans l'acquisition de connaissances et de compétences leur permettant d'interagir avec la société. Il est ici question que leur parcours sur l'IMPRO les dote de savoir-faire et de savoir-être au niveau de différents éléments : la vie quotidienne, le logement et le budget, les soins personnels, les aptitudes sociales, le travail et la mobilité. Mais il est également question que ces éléments soient traités en partenariat avec les structures extérieures afin de les amener à faire évoluer leur façon d'appréhender leur approche du public de l'IMPRO. Le rôle de l'IMPRO ne se situe pas qu'au niveau du

⁵⁵ GARDOU C., 2012, « *La société inclusive, parlons-en !* » Editions Erès.

public accueilli, mais également au niveau des organisations extérieures afin de les amener à évoluer pour inclure potentiellement le public de l'IMPRO dans leurs actions. Les équipes de l'IMPRO concourent ainsi à mettre en œuvre la réciprocité recherchée dans la démarche inclusive.

La sortie des structures enfants : un moment critique

Il ressort des débats nationaux que les problèmes rencontrés par les jeunes dans le passage à l'âge adulte ne sont pas fondamentalement différents de ceux partagés par l'ensemble de leur classe d'âge mais qu'ils agissent comme des révélateurs ou des amplificateurs des difficultés rencontrées par les jeunes de cette génération. Cependant la situation des jeunes sortants est spécifique du fait du handicap, parfois du peu de soutien familial et amical dont ils disposent et d'une histoire familiale qui les a fragilisés. L'histoire institutionnelle des jeunes dans leur parcours de prise en charge n'est également pas neutre pour leur trajectoire d'inclusion.

La question du soutien au passage à l'âge adulte des jeunes sortants de l'IME interroge la relation entre droit commun et droit spécifique. Elle met en tension le risque d'aboutir à des réponses insuffisantes et partielles ou au contraire le risque d'aboutir à des pratiques d'aide massives qui peuvent se révéler stigmatisantes. L'efficacité du travail d'accompagnement à la vie adulte est d'abord liée à la qualité des suppléances antérieures. Par ailleurs, la structuration actuelle du secteur médico-social avec un financement et des responsables différents dans le champ du handicap⁵⁶ ne facilite aucunement la fluidité des parcours et des projets des jeunes. La transition entre les structures de « l'enfance » et du monde « adulte » qui se fait à partir des 20 ans est encore trop souvent synonyme de frontière dans le parcours.

Concevoir le soutien au passage à la majorité et aux structures d'accompagnement adultes comme un parcours marqué par des dates symboliques et juridiques.

Il conviendra d'essayer d'éviter dans les dispositifs les effets de seuils et d'évictions ainsi que les ruptures brutales de prise en charge et de permettre une plus grande cohérence et continuité des parcours en laissant plus de temps aux jeunes pour construire leurs trajectoires d'insertion. Il est pertinent de fédérer les ressources sur un territoire en direction des jeunes en articulant les dispositifs de droit commun et les dispositifs de droit spécifique, le dispositif de droit commun étant conçu comme premier et celui de droit spécifique, comme subsidiaire ou complémentaire au droit commun, quand celui-ci se révèle insuffisant. L'institution cherche à rendre disponibles les ressources à l'ensemble des jeunes sur le territoire, à garantir la lisibilité des dispositifs et à proposer une approche globale. L'idée sous-tendue par cette thématique est également d'éviter que les

⁵⁶ L'Etat via les ARS pour les IME, les Conseil Départementaux pour les foyers d'hébergement.

jeunes soient stigmatisés. Il convient d'appréhender la transition vers l'âge adulte comme un processus qui interroge le temps de l'accueil comme celui de la préparation au départ et de l'accompagnement à la sortie. L'équipe de l'IMPRO devra informer et travailler avec l'adolescent et ses proches l'évolution de son statut (ressources financières, statut juridique, citoyenneté, logement...).

2.1.3 Le remplacement de « l'utilisateur » par la « personne »

Développer un nouveau rapport à l'utilisateur, dissocié des figures traditionnelles de l'aide, en se centrant sur le jeune en tant que sujet.

La place de plus en plus importante donnée à l'utilisateur à travers des logiques de participation au sein des établissements médico-sociaux a amené à réinterroger le rapport de professionnels aux enfants et aux familles, en se demandant non pas tant comment les impliquer, mais plutôt comment s'associer à leur projet de vie. Le récent rapport du Conseil supérieur du travail social s'intitule « *Refonder le rapport aux personnes – Merci de ne plus nous appeler usagers* », appelle à utiliser le terme de « personnes accompagnées ». Ce rapport indique qu'il vise à « *mettre en valeur les pratiques professionnelles qui prennent appui sur les compétences des usagers en leur accordant une réelle position d'acteur de leur projet ou d'un projet collectif*⁵⁷ ».

Les projets mettent ainsi l'accent sur la demande et l'accord de la personne. Il s'agit de se recentrer sur elle pour l'entendre dans l'expression de ses choix, de ses projets, en l'accompagnant au besoin dans leur réalisation. Les professionnels ne sont plus dans « le faire pour » mais dans « le faire avec ». Le jeune est considéré comme un sujet de droit, dans une relation de moins en moins dissymétrique, plus équilibrée avec l'institution ou le référent, basée sur le volontariat, fondée sur une approche participative. Il est recommandé de favoriser la participation individuelle et collective des jeunes et de développer des recherches sur les jeunes sortants dans lesquelles le point de vue des jeunes eux-mêmes soit pris en compte.

Favoriser les parcours progressifs d'autonomisation, avec des possibilités de retours, adaptés au parcours biographique des adolescents.

L'adolescence est l'âge du changement comme l'étymologie du mot l'implique : *adolescere* signifie en latin « grandir ». Entre l'enfance et l'âge adulte, l'adolescence est un passage : ce n'est plus un enfant, et pas encore un adulte. « *Ce double mouvement, reniement de son enfance d'un côté, recherche d'un statut stable adulte de l'autre, constitue l'essence même de la « crise », du « processus psychique » que tout*

⁵⁷ Conseil Supérieur du Travail Social, 2015, « *Refonder le rapport aux personnes – Merci de ne plus nous appeler usagers* », rapport à la Direction Générale de la Cohésion Sociale

adolescent traverse »⁵⁸. Le travail psychique qui se déroule à l'adolescence est très dépendant du parcours social de chaque jeune. Quelle identification l'adolescent va-t-il pouvoir trouver durant l'accompagnement effectué par l'IMPRO et comment va-t-il incorporer toutes ces identifications primaires et se les approprier lors de son passage à l'âge adulte ? Il est ainsi nécessaire de favoriser les parcours progressif d'autonomisation et des départs progressifs du lieu institutionnel durant l'accompagnement de l'adolescent pour aller vers l'accompagnement à la vie adulte. Sans transgresser le cadre juridique, il s'agit de garantir la continuité de la prise en charge au jeune en ne faisant pas peser la menace d'une décision au jour de son départ. Ce qu'il faut éviter, c'est que la date de fin de mesure soit un couperet et coïncide avec un changement brutal et non préparé de prise en charge. Le moment du départ doit donc être préparé et le temps de la transition est particulièrement important pour amorcer un parcours d'autonomie, consolidé par un accompagnement à la vie adulte.

Le cadre d'organisation permet d'éviter la chronicisation, la stérilisation du projet du jeune. L'adolescence étant une période de mouvement et de recherche de soi. Il est nécessaire que le bénéficiaire puisse à la fois s'engager dans une activité et un parcours mais également le faire évoluer parfois en changeant radicalement d'orientation. Je souhaite ainsi qu'une grande attention soit portée au fait que le projet conserve son sens pour le bénéficiaire. C'est-à-dire que l'on requestionne bien régulièrement le désir du jeune afin que son projet ne soit pas vidé de sa substance « personnelle ».

Positionner le jeune comme acteur de son parcours et de son PIA

Tout comme il est important de positionner le jeune comme un acteur de son parcours, il est également important de travailler durant l'accueil sa semi-autonomie ou son autonomie accompagnée. L'autonomie ne doit pas être une simple injonction mais un principe éducatif travaillé tout au long de la prise en charge. La mise en situation permettra au jeune de prendre confiance en lui par l'expérimentation. Ces temps d'autonomie accompagnée peuvent servir de support à l'évaluation des capacités d'autonomie du jeune et des conditions de départ. Il y a nécessité de porter une attention particulière au temps de la transition entre le départ du lieu d'accueil et l'accompagnement à la vie adulte en développant les outils d'évaluation des capacités d'autonomie du jeune, en favorisant les sorties graduelles et en développant les possibilités d'expérimentation.

Il faut doter les professionnels d'outils pour pouvoir évaluer l'ensemble des pré-requis relevant d'une sortie du dispositif réussi. Cette question vaut pour tous les jeunes sortants de l'IME « Le Chardonnet » et d'autant plus pour ceux de l'IMPRO poursuivant leur

⁵⁸ MARCELLI D., BRACONNIER A., 2000 « *Adolescence et psychopathologie* », 5^{ème} édition, Masson, Paris, p3.

parcours au sein d'ESAT. Ce travail en amont visant l'augmentation des compétences permettant une autonomie/indépendance plus forte reste en effet pertinent à différents niveaux selon les caractéristiques des jeunes : la vie quotidienne, le logement et le budget, les soins personnels, les aptitudes sociales, le travail et la mobilité (BSR, transports en commun....) Les constats partagés pour chaque domaine, définis avec le jeune à partir de l'identification des points forts et des points faibles dans sa situation sont un support à la co-élaboration d'objectifs de prise en charge. Le PIA qui intégrera ces indicateurs est alors utilisé comme un moyen de médiation qui permet au jeune de participer à la définition d'objectifs et, en ce sens, de parvenir à se les approprier d'autant mieux.

Il est à noter que, dans ces approches instrumentales, l'autonomie est considérée comme une compétence résultant d'un apprentissage, ce qui constitue à la fois une force par les possibilités d'action éducative ouvertes, et une faiblesse du fait d'une réduction de l'autonomie à des comportements appris. Il n'en reste pas moins que ces outils d'évaluation présentent l'intérêt de faire dialoguer le point de vue des professionnels et des usagers en vue d'identifier d'éventuels écarts d'interprétation sur la situation. Les outils peuvent permettre de mieux identifier avec le jeune le moment adéquat du départ et de rendre la sortie progressive.

Ainsi le PIA doit répondre au souci de bâtir un véritable plan de promotion personnelle à partir des attentes du jeune. Il découle d'un nouveau mode d'intervention auprès des jeunes reposant sur une réponse à la carte en termes de prestations s'articulant autour de leur projet de vie. Les établissements et services évoluant pour devenir des « centres ressources » capables de répondre à un grand spectre de besoins en matière de loisirs (socialisation, ouverture sur l'extérieur), d'aide administrative, de soutien psychologique, de conseil autour de thématiques variées (santé, parentalité, sexualité...). Cela suppose pour l'IME « Le Chardonnet » et sa section IMPRO une évolution de l'organisation dont nous allons tenter de présenter les grandes lignes.

2.2 D'une logique d'établissement à une logique de dispositif

Comme nous venons de le voir, l'accompagnement social et médicosocial est en train de se « détotaliser », c'est-à-dire qu'il évolue dans le sens d'un bouquet d'offres de services adaptées aux besoins divers des personnes accompagnées. Cette évolution implique forcément une mutation des opérateurs et des organisations tel que dans notre cas l'IMPRO. J-R LOUBAT qualifie ces organisations de « satellitaires » parce qu'elles n'obéissent plus à une logique pyramidale mais à un paradigme circulaire. « *Ce dernier privilégie la transversalité aux seules relations verticales et se manifeste par un siège*

*technique et de multiples pool de compétences intervenant auprès du bénéficiaire et de son environnement de façon personnalisée et contractuelle*⁵⁹».

Il va désormais s'agir d'exposer les repères principaux pour qu'une organisation telle que l'IMPRO et plus largement le Pôle Enfance évolue dans ce sens. Pour cela je vais expliquer l'importance du cadre de travail et du projet commun (2.2.1), puis vérifier si on peut réunir les conditions de faisabilité interne (2.2.2) et externe (2.2.3) pour une telle évolution de l'organisation de l'institution.

2.2.1 La mission, le projet commun et le cadre de travail

Harmoniser pour orchestrer

Une institution d'accompagnement médico-social peut être considérée comme un enchevêtrement complexe de multiples personnages en interaction. La mission de contribuer à les harmoniser et de leur apprendre à coopérer revient, à l'image d'un chef d'orchestre, au responsable. L'organisation de l'institution résulte ainsi du jeu des « musiciens » qui la composent. *« S'il est essentiel que les musiciens s'écoutent mutuellement afin d'éviter des dissonances préjudiciables à l'ensemble, il revient au chef d'orchestre d'exploiter les potentiels de talents de chacun »*⁶⁰. A l'image du chef d'orchestre qui connaît la musique mais n'a pas besoin de savoir jouer de tous les instruments ; le responsable doit connaître le travail de chacun, mais il n'a pas besoin de savoir l'effectuer pour diriger. *« Il doit surtout savoir les reconnaître et les mettre en accord pour tirer profit de toutes les ressources »* que chaque professionnel recèle.

Ainsi pourrai-je conduire l'institution, en intégrant les différences de chaque professionnel pour tirer profit de l'ensemble. Cela impose que je porte une part importante de mon attention à les écouter et que je sache « élégamment » les faire obtempérer si besoin est. Je cherche à donner le « la », le tempo, tout autant que je suis guidé par l'harmonie des sons auxquels je veux parvenir. Afin de pouvoir conduire l'institution, il est primordial *« de négocier clairement la partition, par une rigoureuse définition des objectifs et de la contribution qui incombe à chacun »*. Cette « partition », est représentée dans les ESMS par le Projet d'établissement et dans chaque unité fonctionnelle par le projet de service ou de groupe. Afin de pouvoir orchestrer le fonctionnement de l'IMPRO, il est essentiel que le projet de l'IMPRO soit écrit. Celui-ci devra entre autre définir les objectifs de l'accompagnement ainsi que la contribution qui incombe à chaque acteur de l'accompagnement. Sans partition écrite, difficile pour les acteurs d'identifier les attendus, et compliqué pour le responsable d'harmoniser les actions de chacun.

⁵⁹ LOUBAT J-R, 2011, *« Performance : la fin d'un tabou et le franchissement d'une nouvelle étape historique de l'action sociale et médico-sociale »* in Les cahiers de l'actif, n°416/417/418/419

⁶⁰ KOURILSKY F., 2014, *« Du désir au plaisir de changer »*, 5^{ème} édition, DUNOD, 306p

Rendre visible la stratégie et le plan d'action du Pôle Enfance et de l'IMPRO

Un plan stratégique est issu d'une réflexion collective sur ce qui fera le succès de l'accompagnement de l'institution et comment l'optimiser. C'est une feuille de route que se donne une organisation pour réaliser sa vision à moyen et long terme. Le plan stratégique est le document qui renferme les objectifs généraux élaborés, l'ensemble des actions et des stratégies qui faciliteront l'acquisition, l'utilisation et l'affectation des ressources. Il oriente chacun vers les objectifs à atteindre. Il a pour but principal d'effectuer les choix stratégiques en canalisant des décisions en fonction des conséquences prévisibles sans en éliminer le risque. Il assure la cohérence des choix stratégiques dans une approche globale et qualitative. Le CE de l'ADAPEI63 sera consulté lors de l'élaboration de cette stratégie du Pôle enfance. C'est un document écrit qui précise, pour une période donnée : les principaux objectifs d'une organisation, les principaux types d'actions et de moyens qu'elle met en œuvre pour atteindre ces objectifs. Un séquençage dans le temps des objectifs et de la mise en œuvre est nécessaire pour passer de la stratégie au plan d'action concret. Le plan stratégique est décliné en plans sectoriels concernant les divers projets et unités de l'organisation.

L'absence de rédaction de document de la part des équipes sur les missions et objectifs assignés au Pôle Enfance et plus spécifiquement à la section IMPRO participe à entretenir le flou et n'aide pas à aller vers une collaboration. Cela laisse chaque acteur de l'accompagnement établir seul ses tactiques et sa stratégie personnelle dans son champ d'activité, et avec le temps, chacun s'est replié sur son action spécifique. Il est urgent de rendre visible le commun, ce qui rassemble ces professionnels et de leur fournir des points d'ancrage explicites, solides et fermes. Je pense en plus que la plupart vont s'emparer de cela. Une fois les objectifs fixés et les indicateurs d'évaluation de ceux-ci déterminés, nous pourrions dans un second temps constater les écarts et agir avec les différents professionnels. Cela aura le mérite de rendre explicite et le plus factuel possible le décalage entre les attendus et le réalisé.

Organisation du Pôle Enfance en dispositif

Pour J-R LOUBAT, « *cette reconfiguration tend à recentrer l'opérateur sur son cœur de métier et à externaliser tout ce qui peut l'être. Ce qui consiste à solliciter chaque fois que possible les services extérieurs à l'opérateur, au lieu d'accumuler le maximum de fonctionnalité au sein de l'établissement*⁶¹ ». Ce qui fait lien entre les éléments du dispositif est la finalité de l'action. Or dans le cas de ce Pôle Enfance il me semble nécessaire de différencier deux grandes étapes dans le parcours d'un bénéficiaire : le temps de l'enfance, de l'entrée dans le « système institutionnel d'accompagnement

⁶¹ LOUBAT J-R, 2011, op cit.

médico-social » ; et celui de l'adolescence et du jeune adulte, où on est de facto dans la préparation de la sortie des structures d'accompagnement de l'enfance handicapée, et dans une réflexion sur l'accès au monde adulte. Pour l'IME « Le Chardonnet », cette évolution prendra forcément beaucoup de temps car l'accompagnement n'a pas été pensé dans cette logique. Par exemple, le contrat de travail des salariés les rattache à un établissement et non pas au Pôle enfance, risquant de compliquer la mobilité des professionnels. Le réseau de partenaires potentiels avec leurs différentes caractéristiques et compétences n'est pas vraiment identifié ni coordonné.

Cette nouvelle configuration en réseau et non plus en filière entraîne la nécessité d'une véritable coordination des parcours et des projets personnalisés des jeunes. « *Cette coordination nécessite l'émergence d'une cellule ad hoc, chargée d'identifier la situation du bénéficiaire, de réaliser un check-up de ses besoins, de ses atouts et ressources afin de planifier un projet personnalisé de développement*⁶² ». Ni l'IME ni le Pôle enfance ne sont actuellement dotés d'une structuration et de professionnels correspondant à cela. L'IMPRO est sur une élaboration des PIA en « réunion de synthèse » et peu de coordination des actions et du parcours est effectué. La coordination entre les éléments du dispositif jouant un rôle central, il s'agira d'élaborer et d'explicitier clairement les règles du jeu et les places de chacun. L'équipe de cadres étant le garant du respect de ces règles, ils devront intervenir rapidement si un dysfonctionnement et/ou un débordement de tâche est à l'œuvre. Il faut effectivement faire attention au glissement de tâche dans ce type d'organisation, on peut être souple et se décaler de sa fonction, mais cela doit être extraordinaire et pas une modalité de fonctionnement.

2.2.2 Établir les conditions internes de faisabilité du passage en dispositif

Faisabilité du changement d'organisation

Le PRIAC⁶³ de la Région Auvergne dans son actualisation 2015-17 expose que « *la Région Auvergne ne dispose d'aucune enveloppe complémentaire au titre de la notification des crédits* ». Par conséquent les opérations retenues devront être réalisées à moyens constants. Le PRIAC Auvergne demande de répondre à un « *objectif de diversification de l'offre médico-sociale par le développement de l'alternative à l'institution en veillant à faire augmenter la part de services* ».

Cependant le CPOM 2015-19 que l'ADAPEI63 vient de signer avec l'ARS offre une marge de manœuvre à l'Association puisqu'elle peut décider de l'affectation des enveloppes entre les établissements. Le diagnostic des établissements a mis en lumière que l'IME

⁶² LOUBAT J-R, « *Désinstitutionnalisation et personnalisation : la posture d'avenir face à la situation de handicap* », Internet [consulté le 10/08/2016] sur www.jeanreneloubat.fr

⁶³ Programme Interdépartemental d'accompagnement des handicaps et de la perte d'autonomie

« Le Chardonnet » est l'établissement où le taux d'encadrement par place est le plus bas au niveau de l'ADAPEI63 et bien inférieur à la moyenne régionale. Le coût à la place est également le plus bas des établissements similaires de l'Association et inférieur au coût régional (39 606€ contre 43 632€).

La détermination de la dotation globale commune de référence du CPOM 2015-19 de l'ADAPEI63 et de l'ARS Auvergne détermine comme prix de journée sur les IME en semi-internat 202.48€⁶⁴. Avec un prix de journée de 176€ en 2014 et de 188€ en 2015, l'IME « Le Chardonnet » va pouvoir bénéficier des modalités de mise en œuvre du programme de réduction des écarts et procéder entre autres à des embauches. Ce qui n'était pas possible jusqu'à présent, l'Association ayant gelé toute évolution à la hausse du groupe II dans l'attente de la signature du nouveaux CPOM avec l'ARS Auvergne.

J'ai ainsi pu faire partager au Directeur Général (DG) et au bureau de l'ADAPEI 63 de la nécessité de renforcer les moyens humains de l'IME « Le Chardonnet ». Les économies faites sur le premier CPOM et la reconduite de celui-ci dans les mêmes conditions financières donne une marge de manœuvre confortable à l'association. Elle a ainsi acté le principe d'un renforcement des équipes à partir du projet d'amélioration de l'accompagnement que je leur soumettrai. J'aborderai ce point dans la troisième partie de ce mémoire.

Pour différentes raisons, la révolution numérique est faiblement entrée dans cet établissement de Veyre-Monton mais également sur l'ensemble du Pôle Enfance. Eloignement du réseau de la fibre numérique, résistance culturelle des professionnels, focalisation des priorités de structuration sur d'autres éléments en sont les raisons. Afin de permettre à cette institution de réussir sa mutation numérique au-delà de sa seule équipe de cadres, le numérique va devoir servir plutôt qu'asservir les salariés. « *Le secteur médico-social de façon générale n'a encore que très peu intégré toutes les possibilités des nouvelles technologies en matière de communication, de traitement de l'information et d'assistance* ⁶⁵ ». Cela ne pourra se faire que si l'on équipe les différents sites, que l'on montre et démontre démontrer l'utilité de son utilisation pour chacun. Je vais ainsi dégager un budget cohérent pour structurer le parc informatique complet des différents sites du Pôle Enfance, et intervenir dans le plan de formation pour les salariés qui en ont besoin.

Pertinence au vu du contexte actuel

Un certain nombre de rapports relatifs aux personnes en situation de handicap pose les bases d'une sérieuse évolution des pratiques d'orientation et d'accompagnement, comme

⁶⁴ Aujourd'hui, l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes parle dans son rapport d'orientation budgétaire 2016 de Groupe Homogène de Secteur (GHS) ; mais ce n'est pas le cas dans le CPOM cité.

⁶⁵ LOUBAT J-R, 2011, op cit.

du mode d'organisation des institutions. Le rapport Vachey Jeannet⁶⁶ de 2012 appelait à une réforme de la tarification des établissements et services. Il allait, interrogeant la capacité d'évaluation des besoins, jusqu'à préconiser de ne plus créer de places tant qu'il n'y aurait pas une vraie visibilité sur les besoins. Le rapport Piveteau⁶⁷ de 2014 préconise lui de revisiter la notion d'orientation des MDPH, de ne plus orienter les personnes handicapées en fonction de l'offre disponible sur le territoire, mais de réellement fixer les orientations en fonction des besoins et des attentes. Ce rapport met également en avant la notion de coresponsabilité des acteurs dans le suivi des situations, particulièrement pour les situations les plus complexes. Il propose une réforme qui se veut de grande ampleur et qui nécessite de revisiter les organisations des institutions, de développer la coordination entre les acteurs et de facto, de faire évoluer les cultures et les pratiques professionnelles.

Emergence prochaine de « Pôle de compétences et de prestations externalisées »

Il est plus que jamais pertinent de structurer le Pôle Enfance « Clermont Ferrand Val d'Allier » afin que celui-ci soit en mesure à moyen terme de se positionner sur les appels à projet qui vont émerger sur le territoire suite à l'instruction du 12 avril 2016 relative à la mise en œuvre des pôles de compétences et de prestations externalisées pour les personnes en situation de handicap⁶⁸. Leur élaboration résulte d'une large concertation menée dans le cadre de la démarche « Une réponse accompagnée pour tous » et de la mise en œuvre du rapport établi par Denis PIVETEAU « *Zéro sans solution* ». Une organisation en dispositif d'accompagnement permettra au Pôle Enfance et à l'ADAPEI63 de se positionner efficacement sur les appels à projets.

Les Orientation de la MDPH vont être amenées à évoluer

Même si cela semble encore aujourd'hui complexe du fait du mode de financement du médico-social calé sur les ESMS et non pas sur l'individu. Il existe déjà certains départements où la personne est orientée vers un dispositif et non plus vers un établissement. C'est ensuite à l'intérieur de ce dispositif, suivant l'état de la personne et surtout son évolution qu'elle est suivie par telle ou telle unité fonctionnelle du dispositif. Avoir en son sein un « dispositif adolescent / jeune adulte » offrant diverses natures et différents niveaux d'accompagnement sur le territoire de « Clermont-Ferrand Val d'Allier » va pleinement dans ce sens d'une personnalisation et d'une adaptation de l'accompagnement au parcours du jeune et sa temporalité.

⁶⁶ VACHEY et JANET, 2012, « *Etablissement et services pour personnes handicapées : offres et besoins, modalités de financement* », rapport conjoint de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales.

⁶⁷ PIVETEAU, 2014, « *Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leur proches* », rapport à la Ministre des affaires sociales et de la Santé.

⁶⁸ Ministère des affaires sociales et de la santé, 2016, Instruction N°DGCS/SD3B/2016/119

2.2.3 L'inscription territoriale de l'institution

Une institution comme l'IMPRO fait partie d'une association et d'un territoire. Afin de pouvoir fonctionner au mieux, il est nécessaire que tout projet d'évolution de l'accompagnement et de l'organisation soit en lien avec des orientations associatives, elles-mêmes connectées aux orientations des ACT sur le territoire. Pour construire l'ancrage territorial de l'établissement, « *l'attention est portée sur les divers projets du territoire qui pourraient s'articuler avec le projet d'établissement et aboutir à la création de nouvelles activités* ⁶⁹ ».

Le Projet Associatif Global (PAG) de l'ADAPEI 63 a été révisé en 2013 et un plan d'action établi sur la période 2013-2018. L'Association « *pose comme première finalité la prise en charge globale de la personne handicapée mentale* ». L'objectif de « *Promouvoir l'ADAPEI63 dans son environnement* ⁷⁰ » positionne deux priorités : travailler en réseau et maintenir et développer une communication externe. En tant que directeur du Pôle, je suis responsable de la mise en œuvre de ce PAG de l'ADAPEI63 au niveau des établissements du Pôle. Dès lors, je chercherai à maintenir et développer le réseau de ces établissements et services, au niveau des partenaires tant publics que privés, avec une attention particulière sur notre partenariat inter associatif. Un contact fréquent avec mes confrères directeurs des Pôles hébergement et travail du secteur Clermont-Ferrand Val d'Allier est à appliquer. Cela nous permettra de partager nos informations et contacts de partenaires, et également d'articuler et de fluidifier les parcours des usagers du Pôle enfance qui vont naturellement aller vers leurs structures.

Le SROMS ⁷¹ 2012-16 de l'ARS 63 a fixé comme un axe prioritaire du schéma de « *renforcer la continuité dans les parcours de scolarisation, de formation professionnelle et d'accès à l'emploi* ». Dans le cadre de cet axe, il est notamment question « *d'améliorer l'accompagnement préprofessionnel des jeunes adultes handicapés de 16 à 25 ans* ». La problématique de ce mémoire est donc bien ancrée dans les enjeux identifiés par les ACT du territoire.

Les orientations stratégiques du schéma départemental de la MDPH en faveur des enfants, adolescents et adultes en situation de handicap comportent plusieurs fiches actions en rapport avec la problématique de ce mémoire :

- « *Fiche action n°10 : Renforcer les liens entre l'Education Nationale/les différents services d'éducation et le secteur médico-social.*

⁶⁹ ANESM, 2008, RBPP « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »

⁷⁰ PAG 2013-18 de l'ADAPEI63, dans le cadre de « *sa fonction de promotion de la personne et promoteur de projet* ».

⁷¹ Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale

- *Fiche action n°12 : Apporter des réponses aux besoins spécifiques des jeunes en situation de handicap ayant entre 16 et 30 ans.*
- *Fiche action n°13 : Favoriser l'insertion professionnelle des personnes en situation de handicap*
- *Fiche action n°16 : Favoriser l'accès à la culture, aux sports, aux loisirs et au tourisme. »*

La MDPH sera ainsi un partenaire ressource pertinent en termes d'information, d'identification de l'existant et de mise en synergie d'acteur. J'ai pris contact avec les responsables de la MDPH et vais être introduit dans le groupe de réflexion ayant pour objectif « *d'identifier les dispositifs expérimentaux à développer pour les jeunes de 16 à 30 ans (notamment en lien avec les thématiques du logement, de possibilités de scolarisation, de possibilités d'emploi...)*⁷² ». La MDPH appuiera notre volonté d'externaliser nos classes d'enseignement en intervenant auprès des proviseurs et principaux que nous solliciterons. La MDPH 63 examine également la possibilité de mettre en place un dispositif du type de celui mis en place en Haute Loire, le Dispositif d'Accompagnement du Handicap vers les loisirs Intégrés et Réguliers (DAHLIR). Je vais suivre cet examen de près car ce dispositif me semble pertinent pour faciliter l'inclusion des jeunes de l'IMPRO.

L'intérêt de ces « méta-acteurs » du territoire que sont l'ADAPEI63, l'ARS et la MDPH est de permettre de trouver une multitude d'acteurs et de faciliter leur mise en synergie. Ce sont en effet rarement eux qui interviennent directement auprès des usagers. En plus des nouveaux acteurs que je vais potentiellement trouver via ces « méta-acteurs », je vais solliciter directement des partenaires proches. « *Dans le cas d'établissements présents sur un même territoire, des rapprochements pourront être opérés, permettant de mutualiser des ressources et de partager des activités*⁷³ ». Il s'agira ainsi d'envisager avec les responsables de L'ESAT et l'EHPAD⁷⁴ voisins des possibilités de rapprochement. La même démarche est à entreprendre avec les différentes collectivités locales ainsi que les entreprises privées. Concernant ces dernières je peux commencer par toutes celles avec qui le Pôle a un lien commercial. Il s'agira de leur présenter nos différentes actions, et de ce fait de diffuser une information sur qui nous sommes et ouvrir la potentialité de partenariats.

« *L'ouverture, question transversale au projet d'établissement, doit être intégrée dans la stratégie d'établissement*⁷⁵ ». Les Recommandations de Bonnes Pratiques

⁷² Groupe issu de l'opérationnalisation de la fiche action n°12 précitées.

⁷³ ANESM, 2008, RBPP « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »

⁷⁴ EHPAD : Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

⁷⁵ ANESM, 2008, RBPP « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »

Professionnelles (RBPP) de l'ASEM préconisent « *d'intégrer cette transversalité progressivement en se fixant des objectifs précis à l'occasion des actualisations du projet d'établissement* ». Ainsi l'équipe peut suivre les orientations d'ouverture et se représenter les liens avec les évolutions de l'établissement. L'absence d'actualisation du projet d'établissement depuis plus de 10 ans dans l'IME « Le Chardonnet » n'a pas aidé les équipes à se rendre compte des évolutions à l'œuvre dans les rapports de l'IME avec son environnement. C'est ainsi un des enjeux auxquels ce travail réflexif sur l'accompagnement effectué dans l'IMPRO doit participer.

Les trois principes qui fondent l'esprit de la RBPP « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* » sont : « *1° Les interactions entre l'établissement et ses environnements s'effectuent réciproquement. 2° La stratégie d'ouverture est un compromis entre : les ressources du territoire / les caractéristiques des situations des publics accueillis / les missions de l'établissement 3° la mise en œuvre de l'ouverture au niveau des projets personnalisés respecte la volonté des personnes, se fait dans leur intérêt et dans une vigilance à leurs difficultés spécifiques.* » Il s'agira pour moi de présenter et d'être vigilant au respect de ces principes lors de nos différentes réunions de travail tant sur le projet d'établissement ou les projets personnalisés des jeunes, que lors de la mise en place des différents partenariats.

L'enjeu d'une communication de qualité avec l'environnement répond à un triple objectif : « *1° modifier les représentations du public, le regard porté sur les personnes accueillies 2° améliorer la visibilité des services rendus aux personnes et à l'environnement 3° mettre en valeur la qualité du travail effectué* ». Il s'agira donc de construire une communication sur l'ensemble du Projet de l'établissement afin que les différents acteurs de l'environnement puissent appréhender les principes d'interventions et les objectifs de l'IMPRO et de l'IME. Pour ce faire, le service communication du siège de l'ADAPEI63 constituera une ressource humaine et technique.

2.3 Vers un management participatif et intuitif

Le type d'accompagnement et d'organisation que nous avons exposé dans les deux chapitres précédents (2.1 et 2.2) présente des conséquences sur plan managérial que nous allons aborder. Du fait de leur plus grande autonomie, il devient ainsi primordial que la vision du projet institutionnel soit partagée par l'ensemble des acteurs (2.3.1). La transition générée par le changement d'organisation doit être prise en compte y compris dans sa dimension émotionnelle par le directeur (2.3.1). La délégation d'action induite par ce type d'organisation amène le manager à piloter « de loin » l'action des professionnels et il devient primordial que ceux-ci soient intrinsèquement motivés pour le projet institutionnel (2.3.3).

2.3.1 Construction d'une vision partagée

De façon générique, les membres d'un groupe ont besoin d'un leader, qui écoute et compose avec leur avis ; qui s'implique et leur fournit un cap et un cadre dans lequel ils peuvent s'exprimer avec des moyens pour le faire. Dans cet IMPRO particulièrement, l'équipe a été longtemps laissée à elle-même et les professionnels s'en sont accommodés. Ils y ont trouvé chacun un intérêt et cela a pu avoir une pertinence dans le contexte de l'époque. Pour ne remonter qu'à une période récente, en 2012 l'enjeu pour l'IME était d'utiliser l'ensemble des places disponibles (20 places vides). L'équipe de cadres a ainsi cherché et fait entrer des usagers sans vraiment équilibrer les entrées. C'est sur l'IMPRO que la grande majorité des entrées se sont faites. Il y a eu une évolution rapide du public avec peu d'anticipation et sans doute une adaptation insuffisante de l'accompagnement. L'équipe a continué à faire ce qui fonctionnait, mais cela ne marche plus avec le nouveau public (plus jeune, pas issu de l'IMP...). Aujourd'hui, l'expertise individuelle des membres de l'équipe de l'IMPRO importe moins que la collaboration qu'ils ont entre eux autour du projet de chaque jeune. Il s'agit donc de construire et de transmettre cette vision de l'accompagnement afin qu'elle soit comprise en profondeur par les acteurs.

« L'art d'anticiper l'avenir préoccupe depuis toujours tout chef d'entreprise, pour qui gouverner c'est prévoir. Chez le manager, cette devise est devenue « animer des équipes c'est prévoir » : s'efforcer de voir plus loin pour mieux guider le présent »⁷⁶. Cependant, si tous les responsables s'entendent sur la nécessité d'anticiper, leur avis divergent sur la manière d'y parvenir. Les pratiques managériales d'anticipation et de planification ont évolué au cours du temps et chaque époque à des tendances dominantes. Management par objectifs, planification stratégique, projet d'entreprise sont les principales pratiques qui sont utilisées par les directeurs, souvent de façon métissée en empruntant tantôt à l'une ou l'autre des méthodes.

Tentant d'assumer ce métissage, je m'appuierai sur le recours à la vision comme outil de « quatrième génération ». *« Créer une vision dans l'entreprise, c'est s'efforcer de voir, à travers ce que l'on fait, pourquoi on le fait et où l'on veut que cela nous mène »⁷⁷. Dans ce cadre, ce n'est pas la justesse absolue de la vision que l'on attend du manager, mais la perception d'un sens et qu'il puisse transmettre un cap suffisamment désirable pour créer l'envie de s'y engager. C'est également appréhender le fait qu'il est important de*

⁷⁶ LE SAGET M., 2013, « *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative* », 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

⁷⁷. LE SAGET M., 2013, Op cit

cheminer ensemble. J'utilise souvent la devise suivante pour inciter sur la notion de déplacement du groupe : « *seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin* ».

La plupart du temps lancée par le responsable de la structure, la vision n'est pas un état figé, c'est une dynamique de progrès. Pour cette raison certains parlent de *visionning* (qui correspond à un verbe d'action) plutôt que de *vision* (qui peut sembler figé et narcissique). Le visionning est donc l'art d'élaborer et de faire vivre une vision. « *Le visionning permet de révéler le rêve d'une communauté de travail et de l'exprimer sous la forme d'un futur idéal désirable par tous et suffisamment détaillé pour que chacun voie tout de suite comment il peut contribuer concrètement chaque jour à sa réalisation* »⁷⁸. N'étant que peu adepte tout comme la plupart des professionnels du médico-social des anglicismes, j'utiliserai la notion de vision, mais je tenais à préciser le caractère de dynamique vivante et évolutive de celle-ci. De cette conception dynamique découlent plusieurs conséquences que Michael DOYLE souligne⁷⁹ :

- Une bonne vision ne peut être petite. Elle doit inspirer et réveiller ce qu'il y a de plus noble en chacun. Pour cela elle doit être ambitieuse.
- La démarche importe autant que le résultat. Engager les personnes dans un processus de visualisation de leur futur souhaité est en soi un acte qui les responsabilise et les renforce dans leur capacité d'agir juste.
- Les meilleures visions ne peuvent être le fruit des seules cogitations ou inspirations du président-directeur général. Une vision efficace n'est pas une « belle vision » ; elle est l'expression du rêve d'une communauté et non du projet personnel du dirigeant. C'est d'ailleurs cette co-création qui donne à la vision sa puissance. Chacun des acteurs s'identifiant plus facilement à ce qu'il a participé à construire.
- Le visionning prend du temps et doit se préparer. Cette démarche invite à explorer des questions fondamentales pour le futur de l'institution. Ce ne sont pas des petites questions auxquelles on peut répondre entre deux portes. Elles nécessitent du temps, un espace sécurisant, un climat de confiance et un désir de repenser et ré-imaginer ensemble l'institution.
- Le visionning est un processus en spirale, dans lequel la vision et l'action sont simultanées. A la différence du processus linéaire traditionnel du type : vision – décisions – plan d'action, le visionning permet de commencer à engager des changements sans attendre la finalisation de la vision. Dès que l'on s'aperçoit au

⁷⁸ DOYLE M. 1986, Réunion mode d'emploi, Businessman/Albin Michel, in LE SAGET M., 2013, Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative, 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

⁷⁹ DOYLE M. 1986, Op cit.

cours de la démarche qu'un changement est nécessaire, on peut en initier les premières phases tout de suite⁸⁰.

La notion de construction de vision et la méthode de visionning que je viens d'exposer s'accordent avec le type de démarche déjà utilisée dans le secteur médico-social : la démarche d'amélioration continue de la qualité, et la rédaction de projet d'établissement et de service. Il me semblait cependant pertinent de repartir de l'objectif essentiel pour moi de l'utilisation de ces outils par le manager : construire une vision efficace car partagée. Cette démarche de visionning transforme le management. Il n'est pas possible de mener réellement une démarche remontante sans apprendre à faire confiance et à lâcher prise. La co-création avec de nombreuses parties prenantes suppose également l'acquisition d'une posture de « leader-facilitateur » autant que de « leader-décideur ». Le visionning n'élimine pas le rôle du leader, mais il modifie l'image que l'on se fait de lui. Le directeur n'est ainsi pas là pour tout porter sur ses épaules, mais « *pour partager avec le groupe de partenaires clefs un cadre stratégique, une pré-réflexion qui donne le ton et inspire le travail collectif*⁸¹ ».

2.3.2 Transition : les voies de la réussite

Sous notre direction, l'accompagnement effectué sur la section IMPRO va être amené à évoluer. C'est le rôle du directeur d'impulser, d'être moteur de changement dans l'institution. En effet, le directeur est toujours en train d'envisager une évolution puisque son rôle est de penser le futur pour organiser le présent. Cependant l'essentiel du travail du manager n'est pas forcément un travail de gestion. En effet, le manager n'est pas seulement confronté à des flux, il est avant tout confronté à des hommes. Et les changements institués ont des répercussions sur chacun d'entre eux.

« L'analyse approfondie des situations de changement prouvent que ce n'est pas au changement que les personnes résistent, mais à la transition que le changement provoque inmanquablement ». Pour le manager, réussir à conduire le changement suppose donc d'accompagner la transition des personnes. *« Cela requiert du temps consacré aux échanges, de la disponibilité pour l'écoute, de la détermination et du cœur, et bien sûr une grande capacité de conviction ».*

Un changement est une modification de situation liée à un évènement extérieur et datée dans le temps : changement de responsable, d'organisation... une transition est le processus émotionnel que vit chaque individu touché par le changement. *« La grande*

⁸⁰ Annexe 7 : Les deux conceptions de la stratégie selon DOYLE M.

⁸¹ LE SAGET M., 2013, op cit.

difficulté dans le changement est d'accepter que la transition commence par un sentiment de perte : la fin de la situation « d'avant ». Cette phase se poursuit par une période de flottement appelée « zone neutre », déroutante, sans repères, où l'on explore comment s'adapter au changement, mais sans disposer de mode d'emploi. Enfin la troisième phase se profile et c'est le renouveau ; on trouve un nouvel équilibre, de nouveaux repères⁸²».

S'appuyant sur les analyses de William BRIDGES, Meryem LE SAGET⁸³ nous livre les caractéristiques principales afin de comprendre ce phénomène de transition :

- Malgré les efforts du management pour renforcer le contrôle et resserrer les coûts, au début de toute transition les problèmes surgissent en séries. Souvent ces problèmes sont issus de solutions du passé qui ont fait leur temps mais ne sont plus d'actualité. Mais il est toujours difficile de reconnaître que les habitudes d'hier – qui ont prouvé leur efficacité – peuvent provoquer les crises aujourd'hui.
- Avant de donner le signal du départ, le leader doit prendre ses précautions : communiquer aux autres la vision vers laquelle il veut les entraîner, la faire comprendre en profondeur, la faire désirer.
- Les rites initiatiques jalonnent les transitions, et le leader a le souci de repérer les personnes sur lesquelles il pourra s'appuyer. Ce réseau de leaders dynamiques et à l'écoute des autres aidera à réaliser la vision.
- Il y a toujours quelqu'un pour proclamer qu'avant c'était mieux, et qu'on a rien gagné, que le patron se trompe, que sa vision n'apportera rien de nouveau et qu'en définitive toute cette agitation est bien vaine.
- Des domaines doivent être trouvés où de rapides succès seront obtenus à coup sûr, même si leur coût excède leur portée réelle. Le but de telle action phare est exclusivement stratégique, il s'agit d'amener les individus à croire que la vision est accessible.

Dès l'instant où j'interviendrai pour conduire un changement sur l'IMPRO, je sais qu'en touchant à un des éléments du système, je toucherai à son équilibre global. Un point essentiel dans la conduite systémique du changement est l'attention à porter à l'écologie des systèmes humains. *« Au cœur de la notion d'écologie humaine est inscrit le principe d'utilité, de fonction utile des dysfonctionnements, d'intention positive des comportements humains qui doivent être préservés pour que le changement souhaité puisse s'opérer sans être entravé par des résistances⁸⁴ ».*

⁸² LE SAGET M., 2013, op cit.

⁸³ BRIDGES W., " *Getting them through the Wilderness. A leader's Guide to transition* », in LE SAGET M., 2013, « *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative* », 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

⁸⁴ LE SAGET M., 2013, « *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative* », 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

L'ancrage des ressources est également un recours précieux que l'on peut provoquer. « *Le fait, par exemple, d'évoquer auprès d'une équipe ses expériences passées réussies permet de réassocier celle-ci à ses ressources et d'activer sa confiance dans la possibilité d'évoluer*⁸⁵ ». J'inciterai l'ensemble de l'équipe des cadres à exploiter cette démarche par rapport à l'équipe de l'IMPRO qui a tendance à se référer aux expériences passées négatives, et à envisager le futur de manière angoissée.

Il n'existe pas de formule universelle pour diriger le changement. Il est utile d'adapter sa manière de conduire le changement et de se comporter soi-même en fonction de la situation d'entreprise à laquelle on est confronté. L'objectif final étant toujours d'adopter les bonnes stratégies de gestion du changement. Pour se faire, je dois fixer des priorités, définir une orientation stratégique, trouver où remporter des victoires rapides, constituer la bonne équipe de direction et forger des alliances de soutien.

La situation de l'IMPRO est celle d'une redéfinition des objectifs et de l'organisation. Celle-ci réclame de la part des cadres une attitude rappelant davantage un rôle de « leadership serviteur », une démarche diplomatique et peu autocentrée, passant par la construction d'un consensus autour de la nécessité de changement. Des capacités d'influence subtile entrent en jeu ; il faut comprendre en profondeur la culture et les relations de pouvoir dans leur organisation. Il faut se montrer patient dans le choix des personnes, des processus et autres moyens à conserver et à éliminer. Se donner également beaucoup de mal pour cultiver la conscience du besoin de changement, en favorisant les diagnostics partagés, en influençant les leaders d'opinion et en incitant aux comparaisons extérieures.

2.3.3 Quérir la motivation de chaque personne

Découvrir la source de motivation

La motivation des équipes est une préoccupation importante pour les dirigeants. Les études se multiplient confirmant que les salariés sont fatigués de la pression permanente et s'interrogent sur le bien-fondé d'une implication forte dans leur travail. Même s'ils sont relativement satisfaits de leur sort, leur attachement à l'entreprise est souvent en chute libre. Les salariés se définissent davantage en termes de métier que par rapport à l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Les raisons sont multiples : multiplication des réorganisations, cessions, fusions ; la plus grande mobilité ; le refus de voir son identité réduite à une définition de poste ; et enfin l'aspiration croissante à davantage d'autonomie et d'expression de soi dans son travail. Parallèlement, le fossé se creuse entre les

⁸⁵ KOURILSKY F., 2014, « *Du désir au plaisir de changer* », 5^{ème} édition, DUNOD, 306p

personnes très motivées et celles qui le sont moins. Parmi les plus motivées : celles qui ont réussi à se créer un poste responsabilisant et peu dépendant du système en place (dans l'IME : atelier informatique, atelier arts plastiques, responsable unité GAVS par exemple). Parmi les moins motivées : la grande masse des personnes qui ne sont pas des meneurs, n'ont pas été associées aux décisions, et qui subissent plutôt que de participer.

Je partage l'analyse de Meryem LE SAGET⁸⁶ qui explique qu'un tel écart engendre de dangereux problèmes de lourdeur. En premier lieu en créant des goulets d'étranglement autour des plus actifs et des plus compétents. Les professionnels privilégiant les interlocuteurs fiables, ce sont toujours les mêmes qui finissent par être sollicités. En second lieu, les personnes en mal de motivation remarquent le pouvoir de l'inertie. Pourquoi donner 100% de son potentiel à son travail quand les efforts fournis sont mal ou peu reconnus ? 60% feront l'affaire et personne ne pourra rien dire puisque apparemment « on fait son travail ».

Etant donné que la motivation est au cœur de la productivité des équipes, il est impossible d'omettre de chercher à l'activer. Que recouvre cette notion de motivation ? Comment y accéder ?

Les théories de la motivation

Dans le modèle du taylorisme, on présumait que toutes les personnes étaient pareilles, un peu comme les pièces d'un mécanisme, celui-ci devant être organisé avec précision pour atteindre le but qu'on lui a fixé. Les mêmes solutions sont donc valables pour tous. La motivation de l'individu au travail se limite à l'exécution précise de ce qu'on lui demande. L'intérêt du salarié est simple : avoir un travail pour gagner sa vie et nourrir sa famille.

Maslow A. ouvre la voie aux théories de motivation de deuxième génération en étudiant qui est l'homme au travail : les hommes ne sont pas tous identiques, ils présentent des caractéristiques que l'on peut identifier et même classer en catégories. MASLOW établit en 1943 une échelle des besoins, connue sous le terme de pyramide de Maslow⁸⁷. L'homme a cinq grands types de besoins et cherche à les satisfaire successivement.

Selon HERZBERG, la motivation au travail est liée à deux facteurs, la satisfaction et l'insatisfaction, qui agissent de manière indépendante l'une de l'autre. Il rappelle dans un article⁸⁸ célèbre que dans la méthode traditionnelle du « *coup de pied au derrière* », seul le chef est motivé. Cette façon de diriger est donc totalement stérile. Il suggère plutôt d'utiliser une stimulation de la motivation intrinsèque du salarié, par une attention

⁸⁶ LE SAGET M., 2013, op cit.

⁸⁷ MASLOW A. H., "Theory of human motivation", Psychological Review, n° 80, 1943.

⁸⁸ HERZBERG F., "One more time : how do you motivate employees" Harvard Business Review, 1968 (traduction française : "à la recherche des motivations perdues").

particulière portée au contenu de son travail, à la cohérence de celui-ci et au degré de responsabilité déléguée.

Les évolutions socioculturelles se sont énormément accélérées durant les vingt dernières années (la société immédiate...). Les entreprises n'ont pas forcément évolué aussi vite. Les individus se trouvent pris en tenaille entre la société dans laquelle ils vivent et l'entreprise dans laquelle ils travaillent. Et l'entreprise est à la traîne. Elle est restée foncièrement pyramidale dans son mode de pensée. « *Dans la majorité des cas, organiser consiste encore et avant tout à nommer des responsables qui définiront les tâches et le territoire de chacun, dans le plus pur style taylorien* »⁸⁹. Le sociologue François DUPUY expose que malgré les process, les indicateurs et le reporting, de nombreuses entreprises ne contrôlent plus grand chose de ce qui se passe dans leur organisation. Il prône plutôt un apprentissage de la démocratie et de la négociation par le réinvestissement des notions de « simplicité », de « confiance », de « règles du jeu » et de « communauté d'intérêts ».

Il y a par ailleurs une émergence de réactions nouvelles par rapport au travail. L'entreprise faisant partie d'un vaste système économique, social, culturel et politique, elle n'est pas à l'écart des bouleversements qui impactent les autres secteurs de la société. L'aplanissement des pyramides et la profusion des réseaux en est un. L'arrivée de jeunes exigeants en est un autre. Les nouvelles générations qui arrivent dans les entreprises n'ont pas été élevés dans le respect docile de l'autorité. Ils acceptent l'autorité de compétence, intelligente, celle qui leur apporte quelque chose. Ils refusent l'autorité « bête », celles des principes et de la supériorité hiérarchique. Ils remettent en question les modes de fonctionnement établis : l'organisation doit être au service des personnes et de leurs objectifs, et non l'inverse. Or bien souvent, les organigrammes ou process ne font que traduire la somme des habitudes de l'entreprise. Ils ont fortement envie d'autonomie, mais en même temps recherchent le feed-back et les encouragements. Le travail doit leur permettre d'apprendre et de progresser. Il n'est pas évident de régler le curseur entre autonomie et coaching rapproché.

Motivation de troisième génération ?

La motivation ne se décrète pas, le manager essaie dans sa sphère d'influence d'accompagner les personnes à trouver leur motivation pour prendre un rôle et une place dans le projet. Il s'agit de « *ranimer le brasier intérieur que toute personne porte en elle en la remettant au contact avec sa propre motivation intrinsèque [...], à distinguer de la motivation extérieure qui est donnée par les avantages, le salaire, les conditions de travail*

⁸⁹ DUPUY F., 2011, « *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI e siècle* », Paris, Le Seuil, 267 pages.

et qui doit sans cesse être réalimentée par le manager »⁹⁰. Le manager doit traiter les personnes en adultes et apprendre à gérer des modes de fonctionnement à deux vitesses des personnes. D'une part, celles qui sont très motivées et dynamiques ; et d'autre part celles qui sont plutôt traditionnelles et principalement motivées par la sécurité du travail et les besoins financiers. Mais la différence ne s'arrête pas là. Chaque personne est particulière. La différenciation triomphe et la singularité de chacun est désormais reconnue. Dans un souci de cohérence, il me semble compliqué de refuser aux salariés ce qui est demandé pour les usagers au travers des différentes lois (2002, 2005). Jean Louis DESHAIE, entre autres, énonce l'idée qu'un professionnel bien traité est bien traitant. Il insiste sur « la vitalité effective d'un processus prenant en compte tout autant les intérêts des usagers et les aspirations des professionnels »⁹¹ la difficulté de la tâche du manager réside dans le fait qu'il va devoir trouver pour chaque cas une solution personnalisée par un ajustement sur mesure. Il n'y a pas de solution toute faite, ni de solution parfaite. Il faudra dans chaque situation s'attacher à trouver la solution susceptible de s'adapter le mieux possible à un système dont on ne maîtrisera jamais toutes les composantes.

« Le manager doit être assez solide intérieurement pour pouvoir mener à bien ce travail de co-création à chaque moment, avec chacun »⁹². Sans négliger les apports de la motivation extrinsèque (salaire, condition de travail...), le défi à relever est celui de remettre la personne en contact avec sa motivation intrinsèque : son aptitude à se motiver elle-même pour son travail grâce aux capacités qui lui sont propres. Celle-ci se nourrit d'événements quotidiens et de continuité.

LE SAGET distingue deux rythmes pour nourrir cette motivation intrinsèque. Le premier événementiel, rapide, représente la motivation qui découle de projets stimulants, datés dans le temps. *« Plus ces moments intéressants sont nombreux et rapprochés, plus la motivation intrinsèque de la personne sera stimulée, développant chez elle une curiosité plus grande encore, un vif désir d'évoluer »⁹³. Le second rythme, essentiel, est beaucoup plus lent. Il est constitué « de la nourriture intérieure que chaque personne recherche à travers ses différentes activités et les choix qu'elle effectue, pour donner du sens à sa vie »⁹⁴.*

Pour achever ce chapitre consacré au management, je préciserai qu'il ne constitue en rien une solution miracle. Tout comme le chef pyramidal qui ne peut caser tout le monde

⁹⁰ LE SAGET M., 2013, Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative, 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

⁹¹ DESHAIES J-L., 2014, Stratégies et management, Briser l'omerta !, Presse EHESP, 270p.

⁹² LE SAGET M., 2013, op cit.

⁹³ Ibid.

⁹⁴ Ibid.

sous son autorité, le manager participatif n'arrivera pas à rallier tous les membres de son équipe au désir de responsabilités et d'autonomie. Pour autant, ce n'est pas la peine d'exclure les irréductibles, il suffit de les mener avec un peu plus de fermeté durant un temps. Différents styles de management peuvent coexister, et c'est en cela que l'on personnalise le management. L'essentiel étant qu'au bout, l'équipe progresse et que l'institution progresse sur la durée.

Conclusion de la seconde partie :

Coopérer, accompagner, aller de concert, ne se résume pas à se coordonner ou travailler ensemble, car on peut travailler côte à côte sans se parler, se concerter, se rencontrer. Coopérer, c'est faire œuvre commune, s'engager dans une même cause en s'entraïdant et en échangeant ses astuces et innovations sur le métier. C'est travailler ensemble en y mettant du sien, en mobilisant sa créativité et son inventivité au service d'un collectif.

Cependant, cette coopération ne va pas de soi. Au sein d'un IME, elle suppose l'existence d'un idéal commun malgré les différentes cultures professionnelles. Le directeur et l'équipe de cadres travaillent entre autres avec des éducateurs et des thérapeutes dont ils essaient de maintenir la stabilité, car elle est la base de la confiance nécessaire pour analyser les situations ensemble, pour mieux comprendre les réussites et échecs de certains accompagnements, dont aucun n'est identique à l'autre. Ils coopèrent également avec d'autres professionnels qui n'ont pas officiellement de fonction d'accompagnement (secrétaire, comptable, femmes et femmes de ménage, techniciens de maintenance). Au-delà de leurs spécialités, statut hiérarchiques et salaire différents, ils ont tous intérêt à partager une même conception du service à rendre au bénéficiaire, une même définition de ce qu'accompagner veut dire, de la place des jeunes dans l'élaboration de cet accompagnement, de ce qui constitue une vie digne d'être vécue. La coopération se fait sur la base du partage des mêmes orientations, sur la base d'une complicité, d'une vision partagée.

Il va maintenant s'agir pour moi de montrer comment je vais construire cette vision partagée avec les équipes et mettre en œuvre les différents principes présentés pour faire progresser l'accompagnement des adolescents sur l'IMPRO. C'est l'objet de cette troisième partie du document.

3 Institutionnaliser la dynamique inclusive et professionnalisante dans les organisations, les pratiques professionnelles et les interactions avec l'environnement au bénéfice des adolescents.

Dans le prolongement de l'analyse diagnostique et des réflexions que j'ai menées dans les deux premières parties de ce mémoire, cette troisième partie explicite les préconisations et le plan d'action que je décide de mettre en œuvre pour remplir l'objectif que je me suis fixé, à savoir renforcer la dynamique inclusive et professionnalisante dans l'accompagnement des adolescents de la section IMPRO. Pour ce faire, il est nécessaire d'inscrire certaines évolutions au-delà de l'IMPRO, c'est-à-dire à l'échelle du Pôle Enfance (3.1). J'expliquerai ensuite les modifications que j'estime pertinentes dans l'organisation interne (3.2) de l'IMPRO ; ainsi que dans ses liens avec l'extérieur (3.3)

3.1 Penser les évolutions à l'échelle du Pôle Enfance

La section IMPRO est un des éléments fonctionnels du Pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier ». Les modifications que je vais instaurer sont élaborées en raisonnant pour une évolution globale du Pôle et non pas uniquement au sein de cette unité fonctionnelle. C'est au niveau de l'ensemble du Pôle Enfance que je vais faire évoluer l'organisation (3.1.1), la communication (3.1.2) ainsi que le management et la gestion (3.1.3).

3.1.1 Organiser l'ensemble du pôle enfance en dispositif

Le Pôle Enfance accueille et accompagne des enfants, adolescents et jeunes adultes (6 à 20 ans) présentant un déficit intellectuel avec ou sans troubles associés. Il a pour mission de favoriser l'épanouissement, la réalisation de toutes les potentialités intellectuelles, affectives et corporelles, l'autonomie maximale quotidienne sociale et professionnelle des personnes accueillies. Il tend ainsi à leur assurer une intégration dans les différents domaines de la vie, la formation générale et professionnelle (définition à partir de l'article 2 du décret n°2009-378 du 2 avril 2009).

Proposer des réponses adaptées sur le territoire « Clermont-Ferrand Val d'Allier ».

Le Pôle Enfance a entre autres missions à répondre aux besoins et aux attentes d'adolescents et jeunes adultes déficients intellectuels de 14 à 20 ans. L'objectif sur un pôle de cette importance et dans une association tel que l'ADAPEI63 est d'offrir un large spectre de réponses afin qu'un adolescent handicapé mental puisse trouver au sein de l'association une réponse adaptée proche de chez lui. En effet, l'ADAPEI63 a fait le choix

depuis l'origine de ne pas disposer d'internat dans ces établissements pour enfants, ceci afin de favoriser la pérennité du lien familial. Par conséquent, l'association cherche à proposer à chaque enfant une solution adaptée à ses attentes et besoins proche de son habitation. Il est donc nécessaire que le Pôle Enfance aille vers une organisation offrant une diversité d'offre de services sur ce bassin de vie.

Améliorer l'offre de service de l'IMPRO : un enjeu manifeste pour l'ADAPEI63

Dans ce cadre, il est indispensable pour l'ADAPEI63 qu'une offre de service avec une dimension d'accompagnement vers le domaine professionnel performante soit proposée sur le Pôle Enfance du secteur « Clermont Ferrand Val d'Allier ». Or une moindre qualité est identifiée par les différents acteurs de l'ADAPEI63 : les directeurs d'ESAT confirment qu'ils prennent plus d'entrants provenant des IME hors de l'association, et certains professionnels de l'IMPRO « Le Chardonnet » s'interrogent sur la pertinence de maintenir une dimension professionnelle. L'enjeu d'améliorer l'offre de service de l'IMPRO « Le Chardonnet » est reconnu par la DG. Elle souhaite que je puisse mener à bien cette amélioration, et est prête pour cela à m'accorder des moyens financiers et humains.

Passer d'une juxtaposition à la coordination d'unités au sein d'un Pôle.

En pratique, un pôle est un regroupement de secteurs, services et unités fonctionnelles ayant des activités de soins et d'accompagnement communs ou complémentaires. L'ordonnance n°2005-406 du 2 mai 2005 prévoyant la simplification du régime juridique des établissements de santé, a mis un certain nombre de réformes en place comme la nouvelle gouvernance avec des « pôles d'activités ». Si la loi HPST⁹⁵ a conforté cette nouvelle organisation en pôle dans le secteur sanitaire il n'existe a contrario aucune obligation ou contrainte d'organisation dans le secteur médico-social.

L'ADAPEI63 a dénommé ce regroupement de services et d'unités « Pôle enfance », ce qui explicite le caractère commun et complémentaire de l'action des différentes unités et services sur le territoire « Clermont-Ferrand Val d'Allier » en direction des enfants de 6 à 20 ans. A ce jour, les seuls éléments de lien et de circulation entre les différentes unités du Pôle sont le directeur et le responsable pédagogique. Il y a ainsi regroupement seulement pour les cadres, mais peu de coordination et de mutualisation dans les équipes. Il va dès lors s'agir pour moi de chercher à « *Développer la mutualisation des savoirs et des pratiques*⁹⁶ » au sein de ce Pôle Enfance. L'enjeu à court et moyen terme est de fédérer les différentes structures et les acteurs du Pôle enfance autour de projets identifiés. Le recrutement d'un troisième chef de service me permettra une réorganisation

⁹⁵ La loi « Hôpital, Patients, Santé et Territoires » du 21 juillet 2009.

⁹⁶ PAG de l'ADAPEI 63, dans le cadre de sa fonction d'employeur

du regroupement des différentes unités. Je vais ainsi créer trois dispositifs attribués à chacun des trois chefs de services.

Création de trois dispositifs dont un « dispositif adolescents et jeunes adultes »

Afin d'être performant dans l'adaptation de l'accompagnement et la coordination des nombreux professionnels intervenant sur le Pôle Enfance, je juge nécessaire d'établir un niveau intermédiaire de rassemblement et de responsabilité. A ce jour, les deux chefs de service du pôle sont basés chacun dans un IME. Je pense qu'il est pertinent au vu de l'activité du Pôle et des caractéristiques différentes dans l'accompagnement du public adolescent de créer un dispositif spécifique pour « les adolescents et jeunes adultes ».

« Le concept de dispositif est davantage utilisé dans le domaine des politiques publiques par les acteurs pour décrire un regroupement d'objets de même nature, des actions publiques, que par les chercheurs pour désigner un assemblage d'éléments hétérogènes. Dans le concept de dispositif mobilisé par les acteurs des politiques publiques, ce qui compte est alors moins le trait hétérogène de ce type d'assemblage, que l'intentionnalité du travail de mise en lien qu'il donne à voir. Ainsi, la création d'un dispositif permet de souligner l'existence d'un ensemble d'actions structurées autour d'une finalité contingente et aussi d'afficher l'intention de celui qui porte ce rassemblement d'agir sur la société. »⁹⁷

Dans ce sens je décide de différencier spécifiquement les unités fonctionnelles s'occupant des adolescents, de les faire dépendre d'un seul chef de service, d'organiser leur coordination et leur collaboration mutuelle en les regroupant dans un « dispositif ». Préalablement à cette réorganisation, je ne manquerais pas de recueillir l'avis du CE.

Les unités regroupées dans ce « dispositif adolescents / jeunes adultes » au sein du Pôle enfance sont : GAVS – GIS – IMPRO – SESSAD pro et jeunes du SESSAD ayant plus de 14 ans. Il concernerait les jeunes à partir de 14 ans. Cet âge correspond à l'âge potentiel de fin d'accompagnement sur les deux IMP du Pôle Enfance (au Chardonnet et à Clairefontaine) et également à l'âge d'entrée sur l'IMPRO et le GAVS. Cela représente 51 personnes accompagnées sur l'année scolaire 2015-16.

Je serai très attentif à la coordination de l'architecture des emplois du temps au sein du dispositif. Le fait de respecter les mêmes principes dans l'élaboration des emplois du temps permettra une articulation et des mouvements des jeunes durant l'année au sein des différentes unités du même dispositif. Je demanderai à mes chefs de service de s'organiser pour que les demi-journées consacrées au projet collaboratif interdisciplinaire et aux groupes thématiques soient les mêmes sur leur dispositif. Ainsi la circulation des professionnels et des jeunes entre les unités sera grandement facilitée. Je veillerai

⁹⁷ ZITTOUN P., « Dispositif », in CASILLO I. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. www.dicopart.fr/fr/dico/dispositif. [Consulté le 01/08/2016]

également à ce que les prises en charge individuelle médicale et para médicale soient concentrées sur des jours établis. Pas de sortie de l'institution sur ces jours-là afin que chaque jeune puisse en bénéficier selon ce qui a été défini.

Rédaction d'un « projet de Pôle » à moyen terme

Dans l'idéal, l'ensemble des changements envisagé aurait dû être identifié et clarifié dans un « projet de pôle » qui rassemblerait et remplacerait les différents projets d'établissements et de service. L'histoire s'est déroulée autrement et il me faut faire avec. Je souhaite lancer dès le début de l'année scolaire 2016-17 un certain nombre de changements. Afin de leur permettre de se dérouler correctement et pour que les équipes puissent se les approprier, je ne lancerai pas la rédaction du projet de Pôle en même temps. Cela surchargerait les équipes et ne serait pas compris, car les projets d'établissements sont en cours de finalisation. Elles accepteraient mal que leur travail soit évacué avant même d'être terminé. Je préfère donc commencer par retravailler les projets de chaque unité et les PIA dans un premier temps.

Dans un second temps, sûrement au cours de l'année scolaire 2017-2018, j'organiserai une évaluation interne à l'échelle du Pôle Enfance et non dans chaque établissement et service séparément. Ce sera l'occasion d'évaluer la qualité de l'accompagnement effectué et de l'organisation du pôle et des unités. C'est à partir de cette évaluation interne que je lancerai l'écriture du « projet de pôle ». Cette démarche d'évaluation interne et de rédaction du projet de pôle sera menée en y associant un maximum d'acteurs internes et externes au pôle enfance : toutes les catégories de professionnels, des gestionnaires, les enfants et adolescents accompagnés et leur famille, les différents partenaires (ESAT, Education nationale, prestataires commercial, associations...).

3.1.2 Faciliter la communication par l'élaboration de nouveaux cadre de travail

Les analyses et les réflexions menées précédemment m'ont amené à constater la faible synergie des acteurs au niveau du pôle enfance et l'organisation en silo au niveau « des savoirs et des pratiques » de la majorité des unités. Afin d'améliorer la communication interne et la mutualisation des savoirs et des pratiques, je compte mettre en œuvre quelques évolutions au niveau des différents temps de réunions, et élaborer avec les équipes un cadre commun de rédaction des PIA et des projets de chaque unité.

Réorganisation des temps de réunions

Les réunions de coordination de chaque unité seront plus fréquentes, toutes les deux semaines au lieu d'une fois par mois. Elles seront donc déplacées sur une fin d'après-midi d'un jour de semaine de 17h à 18h30. Je mets en place un nouveau planning annuel de réunions concernant les temps du mercredi matin. Les IME du pôle sont ouvert 42 semaines, le planning annuel est ainsi réparti :

4 réunions de pôle : je tiendrai et j'animerai ces réunions qui rassembleront l'ensemble des professionnels du pôle sur une fréquence de trois mois. Ce sera l'occasion de communiquer ma vision et les projets que je souhaite mettre en place avec les équipes à l'ensemble du pôle enfance. Je présenterai les évolutions dans l'organisation, l'accompagnement, et les ressources humaines sur l'ensemble des unités du pôle enfance. Je profiterai de l'occasion également pour faire le point sur l'avancée des différents projets à venir au niveau du pôle.

6 réunions de dispositif : tenues et animées par les chefs de services qui rassembleront autour d'eux l'ensemble des unités du dispositif sur une fréquence de deux mois. Ce seront des réunions de coordination des actions des différentes unités de chaque dispositif. Seront envisagées et organisées les évolutions dans le parcours personnalisé de certains jeunes qui utiliseront d'autres activités que celle de leur unité d'origine. L'objectif du dispositif étant que les bénéficiaires puissent utiliser l'ensemble des prestations du dispositif selon leurs attentes et leurs besoins.

10 réunions APP : tenues par des intervenants extérieurs sur une fréquence mensuelle. La présence sera rendue obligatoire pour tous les professionnels (y compris administratifs et scolaires), la constitution des groupes sera pensée sur la base des groupes déjà existants avec un mixage des différentes unités et des dispositifs au sein de chaque groupe. Tout ceci tendra à favoriser l'émergence d'une culture partagée et à contrecarrer par cette organisation le fonctionnement en silo dans les « savoirs et pratiques ».

10 réunions cliniques : tenues par des intervenants extérieurs ou des psychologues du pôle sur une fréquence mensuelle. La constitution des groupes se fera en regroupant les professionnels de chaque unité. Nous réfléchirons en équipes de cadres sur le groupe d'affectation des professionnels qui interviennent sur plusieurs unités.

10 réunions en groupe de travail : répartition de l'ensemble des professionnels en groupe de travail selon thématique de travail de l'année au niveau du pôle (projet de groupe, PIA, évaluation interne, projet de pôle). La fréquence s'adaptera au besoin de l'avancée des différents travaux.

2 conférences-débats : organisées à l'extérieur du pôle enfance, elles rassembleront l'ensemble des professionnels du pôle. Pas de présence des usagers et de leur famille, c'est une réflexion entre professionnels. Les différents prestataires et partenaires seront invités suivant les thématiques. Celle-ci seront discutées en réunion de pôle et pourront provenir des initiatives des professionnels.

Elaboration d'un cadre commun de rédaction des PIA et des projets d'unité

L'objectif est de faciliter la lecture et la compréhension de ces documents à la fois entre les professionnels du pôle et pour une personne extérieure. Cela participera à harmoniser les principes et démarches des différentes unités et contribuera à la création d'une culture de fonctionnement et d'un cadre de travail commun sur le pôle enfance. Il ne s'agit pas de

restreindre la façon de penser des professionnels à un mode unique, mais de fournir, construire un cadre commun dans lequel chacun peut s'exprimer et avoir accès à la pensée de l'autre. Le travail en interdisciplinarité est indispensable dans l'accompagnement des jeunes de l'IMPRO. L'absence de cadre commun freine les possibilités de coordination des professionnels les uns avec les autres. Comme l'a bien noté Jean-René LOUBAT au sujet de la réunion de synthèse : « à défaut d'un canevas commun, l'organisation des différentes narrations s'avère alors aussi diversifiée qu'il y a de participants ; ceux-ci structurant leur discours autour de leur propres préoccupations⁹⁸ ». Un comité de travail spécifique sera constitué pour l'élaboration de ces cadres communs de rédaction ; ceux-ci devant être fixés d'ici à la fin de l'année 2016. Ce comité de travail sera constitué de l'ensemble de l'équipe des cadres, et d'un représentant des professionnels de chaque domaine : éducatif, scolaire et thérapeutique, d'un représentant des familles, ainsi que de l'administrateur délégué sur l'institution par l'association. Je désignerai les représentants des professionnels tout en restant ouvert et attentif à l'accueil supplémentaire de personnel intéressé.

Deux rassemblements du comité de travail « cadre commun de rédaction » seront utilisés afin de discuter du fonctionnement du comité, des législations et des RBPP d'appui et des principes de rédaction. Puis une réunion en « groupe de travail » de l'ensemble du personnel du pôle permettra de présenter les axes de travail, sensibiliser le personnel à la démarche et recueillir les avis et idées des différents professionnels. A la suite de quoi le comité de travail s'attellera à la tâche sur plusieurs rassemblements. Une fois les cadres définis, deux réunions en « groupe de travail » seront consacrées à la présentation pour l'une du cadre de rédaction du PIA et pour l'autre du cadre du projet d'unité.

Concernant le PIA, il va s'agir de profiter de la réécriture du cadre de rédaction pour engager un changement de culture : partir des besoins et des attentes du bénéficiaire et non de ses problématiques. Concernant les projets d'unité, l'objectif est de fournir un cadre amenant chaque unité à faire de ce document un outil fonctionnel utilisable et utilisé par l'ensemble des professionnels intervenant sur le groupe. Ce document va être évolutif, d'autant plus sur les unités s'occupant d'adolescents. Certains paragraphes seront revus chaque année : actualisation des objectifs prioritaires sur l'unité sur la base des mouvements des attentes et des besoins de ces adolescents, évolutions des prestations proposées sur l'unité...

En mettant en œuvre ces changements, je cherche à créer les conditions d'une communication facilitée entre les différents professionnels du pôle enfance. Communication facilitée parce que les temps de regroupement sont soigneusement

⁹⁸ LOUBAT J-R, 2007, « Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale », DUNOD, Paris, 2^{ème} édition, p238.

différenciés selon l'objectif de la réunion ; et que à chaque niveau de regroupement est affecté un temps de réunion et de régulation (unité, dispositif, pôle). Communication également facilitée par l'élaboration de cadres de rédaction communs pour les projets d'unité et les PIA dans un premier temps. Cette élaboration s'effectuera dans le cadre d'une démarche participative.

3.1.3 Manager et gérer les évolutions sur l'ensemble du pôle enfance

Les modes d'organisation et de communication que j'ai choisis nécessitent un mode de management correspondant aux compétences et aux comportements que je souhaite voir émerger chez mes collaborateurs. En effet, du fait de la grande autonomie d'action de chacun des professionnels dans ce type d'institution, des changements dans la manière de concevoir le rapport au bénéficiaire de la prestation que je veux faire naître, des modes d'accompagnement utilisés par les professionnels sur lesquels je n'ai que peu de prise car il résulte du chemin personnel suivi par chaque professionnel, il est pertinent que je passe par un management participatif et d'influence afin de faire évoluer l'accompagnement et les prestations organisées dans le pôle enfance. Ce qui ne m'empêche en aucune manière d'intervenir directement et plus fermement dès qu'un comportement contraire au règlement de fonctionnement ou à l'éthique et aux valeurs qui portent notre accompagnement est suspecté ou constaté.

Par ailleurs, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) et les entretiens professionnels sont des outils de management sur lesquels je vais m'appuyer. En effet, ils permettent entre autres d'accéder aux attentes et aux besoins de nos collaborateurs, première étape vers la recherche d'une connexion de ceux-ci avec leur motivation intrinsèque. La GPEC peut être conduite en particulier comme : un moyen de détecter et de résoudre en amont les questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences ; ou encore comme un outil de dialogue avec les IRP en impliquant les responsables opérationnels et l'encadrement de proximité ; et également comme un support pour aider chaque salarié à être acteur de son parcours professionnel. La GPEC est ainsi un outil pour favoriser la rencontre entre les besoins de l'organisation et les motivations des professionnels. Pour le déroulement d'un entretien professionnel, je me réfère à la présentation de Jean-Louis DESHAIES pour qui l'entretien professionnel se déroule en trois phases⁹⁹ : 1) auto-évaluation par l'acteur concerné, à l'appui d'une grille de compétences synthétisant le référentiel métier. 2) la concertation avec l'équipe professionnelle au sein de laquelle intervient l'acteur concerné. 3) et, enfin, l'objectivation-

⁹⁹ DESHAIES J-L., 2014, « *Stratégies et management, Briser l'omerta !* », Presse EHESP, p175.

finalisation entre l'acteur concerné et le cadre hiérarchique du secteur d'activité. L'entretien professionnel doit répondre à un engagement réciproque en trois points : le bilan de la période écoulée (adéquation ou non des objectifs de départ ainsi que des réalisations) ; une réflexion / évaluation sur la qualité des prestations assurées et du travail ainsi que sur le fonctionnement (adaptation ou non des moyens mis à disposition) ; et une mise en perspective, d'objectifs pour la période à venir, avec identification des besoins en formation.

L'élaboration du plan de formation est sous ma responsabilité pleine et entière, avec une consultation obligatoire des représentants du personnel. Je mettrai en place différents types de formations. Des formations collectives afin d'assurer l'adaptation des salariés au poste de travail, notamment autour de RBPP de l'ANESM qui sont trop peu connus des professionnels. Des formations individuelles en fonction des nouveaux axes de travail mis en place notamment sur l'IMPRO.

Comme nous l'avons exposé précédemment, l'IME « Le Chardonnet » étant faiblement doté en encadrement des jeunes et le pôle enfance sous-doté en cadres, le financement de trois postes en mesure nouvelle est acté par l'association (un cadre et deux employés) concernant l'IMPRO sur le budget prévisionnel (BP) 2016. Je présenterai ultérieurement comment je répartis ces ressources humaines supplémentaires.

Les nombreux départs en retraite sur l'IME « Le Chardonnet » des dernières années (6 départs en 2 ans) créent un effet de noria¹⁰⁰ sur le groupe 2 du budget. L'économie réalisée correspond à plus de 60 000€ entre le Compte Administratif (CA) 2014 et BP 2016. En concertation avec le service finance du siège et la DG, je vais me servir de cette économie pour financer la venue d'intervenants extérieurs et mes besoins en remplacements. Je décide de faire appel à des intervenants extérieurs pour les différentes conférences ainsi que pour l'APP et certaines activités. Ceci afin d'apporter aux équipes du pôle des visions et des analyses d'autres cultures professionnelles et d'autres associations. Les besoins en remplacements vont être importants sur les trois années à venir. En effet, nos propositions afin de faire évoluer les différentes unités du pôle enfance passent par de nombreux temps de concertation et de travail en groupes, ce qui est chronophage et va générer nombre d'heures supplémentaires. La politique de l'ADAPEI63 étant de faire récupérer les heures supplémentaires générées, je vais devoir solliciter de nombreux remplacements durant les prochaines années. Leur coût est prévu dans le cadre du budget prévisionnel 2016.

¹⁰⁰ L'effet de noria désigne en matière de gestion des ressources humaines la mesure de l'économie obtenue par l'entreprise lors du remplacement de salariés âgés par des plus jeunes, à effectif constant.

Les contrats de travail de l'ADAPEI63 comportent une clause de mobilité et prévoient l'exercice des fonctions des salariés sur différents établissements nommés dans le contrat. J'étudierai avec le service RH du siège la possibilité de rattacher les salariés au « pôle enfance » et ainsi à l'ensemble des sites du pôle.

La reconstruction de l'IME « Le Chardonnet » étant déjà financé par l'affectation d'excédent antérieur, nous n'avons pas besoin de recourir à l'emprunt, ce qui nous permet d'envisager un investissement important pour moderniser notre système informatique et pour acheter des locaux au centre-ville de Clermont-Ferrand afin d'implanter notre future « plateforme d'insertion ».

3.2 Consolider l'organisation de la section IMPRO

Afin de mettre en œuvre la vision partagée de l'accompagnement des adolescents et jeunes adultes sur l'IMPRO, je vais expliciter les axes de travail et les objectifs de l'IMPRO (3.2.1), modifier l'équipe en renforçant la coordination (3.2.2), et organiser des conditions d'accompagnement plus ouvertes sur l'extérieur (3.2.3).

3.2.1 Authentifier les objectifs et préciser les indicateurs d'évaluation

Les axes de travail sur l'amélioration du projet de l'IMPRO

Les équipes de l'IMPRO me remettront leur projet d'unité et leur organisation sur la base de plusieurs principes :

- Approfondir la collaboration des jeunes, des familles et de leur proche.

L'expression des attentes des jeunes, des familles et des proches qui peuvent être différentes doit être favorisée et accueillie. Un guide d'entretien sera élaboré par un groupe de travail spécifique. Une analyse pluridisciplinaire des besoins des jeunes doit être présentée. Le PIA se co-construira sur ces deux bases et sur les échanges qui s'en suivront. Celui-ci doit pouvoir être réinterrogé régulièrement par chacune des parties.

Le contrat de séjour sera co-signé par l'adolescent dès son arrivée sur l'IMPRO afin de symboliser à la fois le respect de son individualité et son engagement dans le processus. La symbolique de la signature sera « de facto » renforcé lors du passage à la majorité.

- Consolider la personnalisation de l'accompagnement en instituant une logique de parcours au sein du dispositif

Pour les adolescents le parcours emprunté peut ne pas être linéaire. Changer les modalités et l'orientation du projet en cours d'année doit rester possible pour ce public. Ces modifications dans le parcours doivent pouvoir se concrétiser rapidement dans une pensée d'accompagnement du cheminement de l'adolescent et non pas dans un passage à l'acte de l'institution dans une réponse au passage à l'acte de l'adolescent.

Spécifiquement sur cette période de l'adolescence, il faut se concentrer sur l'expression d'une dynamique positive dans le chemin parcouru plutôt que sur une vision d'échec répété et de zapping.

- Soutenir l'inclusion et la professionnalisation des adolescents et jeunes adultes accompagnés en adoptant une logique de partenariat

Si durant l'enfance il est nécessaire que les figures de référence soit stables et continues ; une diversification de celles-ci est pertinente au moment de l'adolescence. C'est au travers de la diversité et de la richesse des rencontres que l'individu se construit. L'institution ne doit pas être « totalisante » et apporter toute les réponses, il est nécessaire que des liens soient établis avec d'autres acteurs. Pour accéder à cette diversité, il est nécessaire à la fois d'ouvrir l'institution et de faire sortir les adolescents de l'institution.

Les objectifs de l'accompagnement effectué par l'équipe de l'IMPRO

Pour objectif 1 : garantir une coconstruction des parcours entre les jeunes, leur famille et les différents professionnels.

Stratégie 1.1 Accroître les occasions de partage des points de vue entre les différents acteurs du parcours.

Stratégie 1.2 Progresser dans la démarche du Projet Individualisé d'Accompagnement.

Stratégie 1.3 Soutenir ces jeunes dans leur démarche d'acquisition du statut d'adulte.

Indicateurs d'évaluation 2016-17 :

Indicateurs de moyens : Construction du nouveau cadre du PIA. Nombre d'heures de réunions (synthèses, préparations, réunions institutionnelles). Nombre de RDV entre les professionnels et Jeune/famille/proche autour de du PIA.

Indicateurs de résultats : Application du nouveau cadre du PIA. Taux présence réunion collective/conférence. % de PIA formalisés, actualisés et informatisés avec OGIRYS, taux réalisation des procédures mises en place. Satisfactions des jeunes et des familles.

Pour objectif 2 : garantir un parcours inclusif pour les adolescents et les jeunes adultes accompagnés

Stratégie 2.1 Développer une scolarité inclusive.

Stratégie 2.2 Conquérir son autonomie grâce à l'IMPRO : déplacements, vie affective...

Stratégie 2.3 Les loisirs comme tremplin vers la vie adulte : sport, musique, culture...

Indicateurs d'évaluation 2016-17 :

Indicateurs de moyens : % nombre d'heures d'activités effectuées en dehors de l'IME. Nombre de rencontres, réunions et contacts organisés avec des acteurs du monde ordinaire. Nature des retours et satisfaction des familles et des partenaires extérieurs

Indicateurs de résultats : Nombre de conventions signées. Evolution nombre de temps d'inclusion scolaire. Nombre d'activités extra-IME individuelles effectives. Evolution de l'autonomie identifiée dans la réactualisation des PIA.

Pour objectif 3 : garantir une offre de service professionnalisante

Stratégie 3.1 Concevoir un parcours différencié au sein de l'IMPRO.

Stratégie 3.2 Etendre l'offre de service à des activités préprofessionnelles inclusives.

Stratégie 3.3 Accroître le lien direct entre le jeune et le monde du travail.

Indicateurs d'évaluation 2016-17 :

Indicateurs de moyens : nombre, nature et durée des stages en ESAT ou autres structures effectués. Effectivité des liens entre les ateliers de l'IMPRO et ceux des ESAT du territoire. Décloisonnement des pratiques professionnelles.

Indicateurs de résultats : Nombre et nature des actions visant à favoriser l'insertion préprofessionnelle et professionnelle des usagers. Nombre et % de sorties vers les ESAT. Satisfaction des usagers et des lieux de stage.

Organisation du parcours au sein de l'IMPRO

Je renforcerai la différenciation déjà à l'œuvre dans le parcours de l'IMPRO entre les 14-16 ans et les 17-20 ans. Je la renforcerai par l'instauration explicite de deux sections différenciées au sein de l'IMPRO. Ces sections auront des spécificités différentes quant à l'organisation et aux caractéristiques de l'accompagnement. Ce faisant, je m'inscris en plein dans le SROMS Auvergne 2012-16 qui identifie comme levier pour améliorer l'accompagnement préprofessionnel des jeunes adultes handicapés de « *rendre complémentaire l'offre de formation et de préformation proposée par chacun des IMPro de la région notamment en distinguant : une approche découverte métiers pour les jeunes usagers et une approche plus professionnalisante pour les plus âgés tout en l'ajustant aux offres proposées par les ESAT.*¹⁰¹ »

14-16 ans : Section de formation et d'initiation professionnelle. SFIP

La référence éducative sera forte, le référent du PIA sera un éducateur spécialisé. Le lieu de référence de la SFIP est la salle de classe. Le travail portera sur la possibilité de développer son identité, son individualité, ses potentialités. Les thématiques que l'équipe mettra à l'œuvre avec le jeune et sa famille concerneront l'adolescence : évolution physique / psychique et sociale, difficultés de projection... comment assurer et accompagner cette transition de l'enfance vers l'adulte ? Instauration de groupes de parole non mixtes autour de thématiques apportées par les professionnels et les jeunes. L'objectif sera l'émergence d'une envie et d'un projet de professionnalisation.

17-20 ans : Section de formation préprofessionnelle. SFPP

¹⁰¹ ARS Auvergne, 2012, « *Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale 2012-16* »

La référence technique et professionnelle sera forte, le référent du PIA sera un éducateur technique spécialisé. Le lieu de référence de la SFPP est l'atelier. Le travail portera sur la reconnaissance et la présentation de soi et de son potentiel professionnel. Les thématiques que l'équipe mettra à l'œuvre avec le jeune et sa famille concerneront la majorité : les conséquences individuelles, sociales et administratives. Comment rendre cette majorité signifiante, visible et concrète ? Le groupe de parole sera mixte autour de thématiques apportées prioritairement par les jeunes. L'objectif sera d'aller vers l'émergence d'une envie et d'un projet d'entrée dans la vie active.

Les collaborations intra-institutionnelles :

Avec l'administration : L'assistante sociale continuera à déclencher un rendez-vous annuel autour de la préparation de l'orientation à partir des 16 ans. Je demanderai à ce que celui-ci soit réalisé en lien fort avec le référent du PIA du jeune et le coordonnateur de projet. C'est dorénavant le duo référent-coordonnateur qui sera chargé de recueillir les attentes du jeune et de ses proches avant les synthèses et pour l'élaboration du PIA.

Avec les services généraux : Les nouveaux projets demandés vont générer plus de rapports avec les agents d'accompagnement et de transport. Il faudra organiser parfois le transport de certains jeunes sur des lieux non utilisés jusqu'alors (collège, lycée...) et sur des horaires inhabituels (après 17h pour les activités extra-IME).

De plus, je souhaite un renforcement des rapports entre les ETS et les agents des services généraux. Dans la volonté d'apprentissage « in situ », certaines activités et tâches réalisées par ces professionnels peuvent être l'objet de situations pédagogiques d'application de compétences, en espaces verts ou en entretien des locaux par exemple.

3.2.2 Renforcer la coordination au cœur des pratiques professionnelles

L'institution remplit différentes fonctions pour l'adolescent. Ces fonctions sont alternativement et/ou simultanément substitutive, médiatrice, protectrice, tolérante et contenante¹⁰². Cela se fait principalement au travers de la « prise en charge institutionnelle ». Celle-ci doit se faire en équipe au sens fort et plein du terme : un ensemble de personnes mettant chacune ses compétences spécifiques au service d'un projet commun d'accompagnement. *« Chaque membre de cette équipe doit savoir qu'il ne représente qu'une partie des modes relationnels de l'adolescent. Il ne doit pas chercher à se les attribuer tous, mais accepter ses limites. Il est souhaitable qu'il ne dépasse pas les*

¹⁰² MARCELLI D., BRACONNIER A, 2000, Adolescence et psychopathologie, 5^{ème} édition, Masson, Paris, p559

limites de ses fonctions. L'adolescent pourra ainsi repérer son identité à travers l'identité d'un ou plusieurs membres de l'institution ¹⁰³».

Evolution dans la composition de l'équipe de l'IMPRO

Une création d'un poste de chef de service du « dispositif adolescent et jeune adulte ». Outre les compétences classiques attendues d'un chef de service, je souhaite mettre l'accent lors du recrutement sur les compétences ou l'intérêt pour la spécificité d'un dispositif pour adolescents. C'est-à-dire un intérêt pour la phase de transition de l'adolescence, pour ce que cela transforme dans les transactions familiales et dans les transactions avec les adultes. Une connaissance des transformations psychiques de l'adolescence et des transformations familiales induites et qui sont liées est essentielle pour tenir ce poste.

J'entérinerai la création d'un poste de « coordonnateur de PIA » au niveau du « dispositif adolescent et jeune adulte ». Son rôle sera de partir des attentes et des besoins identifiés dans le PIA et d'en être le garant tout au long de sa réalisation. Sur la base d'une vision globale de l'accompagnement effectué, ainsi que d'une veille en droit social, il sera là pour aider les différents acteurs à trouver les ressources sur le territoire. Il ne s'agit pas d'une supériorité hiérarchique, mais d'une mission fonctionnelle spécifique qui l'amène à vérifier la réalisation effective des missions attribuées aux professionnels dans le cadre du PIA des jeunes dont il a la charge (51 personnes accompagnées sur l'année scolaire 2015-16). Tout comme le chef de service, il devra avoir un intérêt et des connaissances sur les transformations psychiques à l'œuvre à l'adolescence et les impacts de celles-ci sur leurs rapports avec l'environnement.

J'approuverai également la création d'un poste d'ES supplémentaire sur l'IMPRO. Afin de renforcer l'accompagnement éducatif sur la seconde partie du parcours au sein de l'IMPRO et de créer les moyens pour une mise en œuvre importante des activités extra-IME. J'anticiperai le départ à la retraite d'un ETS en élaborant dès maintenant le nouveau profil recherché. Je serai vigilant dans le recrutement du nouvel ETS à la plasticité de ses compétences techniques. Il ne s'agira plus d'avoir un atelier unique, mais de créer et d'inventer des ateliers au gré des attentes et des besoins des jeunes et également d'aller utiliser ceux existant dans les ESAT partenaires.

Grâce à ces modifications, l'équipe de l'IMPRO se trouvera consolidée d'un ETP. Les missions de gestion de l'équipe et de coordination des actions au service des bénéficiaires seront grandement renforcées par la présence d'un chef de service affecté spécifiquement au public des adolescents et des jeunes adultes ; ainsi que d'un « coordonnateur de PIA » qui remplira une fonction dont le chef de service avait

¹⁰³ MARCELLI D., BRACONNIER A, 2000, op cit.

implicitement la charge. De plus, le temps de coordination de l'équipe de l'IMPRO sera augmenté (comme pour l'ensemble des unités du pôle). Il était de deux heures une fois par mois, il passera désormais à 3 heures réparties sur deux réunions par mois

	Educateur technique	Educateur spécialisé	Institutrices	Coordonnateur des PIA
Avant : 6.5 ETP	3 ETP	1.5 ETP	2 ETP	
Après : 7 ETP	3 ETP	2.5 ETP	1.5 ETP	0.5 ETP

Articulation référent / coordonnateur / chef de service autour du PIA

Je m'inscris dans l'idée défendue par J-R LOUBAT¹⁰⁴ et d'autres quant à l'attribution de la gestion des PIA à un « coordinateur de projet personnalisé ». Professionnel plus distancié, embauché spécifiquement pour cela et présentant un profil *ad hoc* afin de se charger de cette fonction. A ce jour, une double (voire triple) référence est mise en place associant un éducateur spécialisé à une institutrice sur l'IMPRO. Pour moi, cela trouble les représentations et les responsabilités. « *La mise en œuvre du projet personnalisé de scolarisation constitue un des volets du projet individualisé d'accompagnement* ¹⁰⁵ ». Le rôle de référent du PIA du jeune, sera tenu par une seule personne. Le chef de service quant à lui organise le fonctionnement du service afin que la réalisation du PIA soit possible : gestion du personnel et des plannings, gestions des équipements et du matériel.

Refonte de l'organisation de la réunion de synthèse

Je changerai l'appellation et l'organisation de la réunion de synthèse durant laquelle les PIA sont élaborés. Ces réunions s'intituleront désormais « réunion du Projet Individualisé d'accompagnement de ... », ceci afin de bien signifier l'objet de la réunion. Je serai intransigeant sur le respect de la transmission des bilans écrits de chaque professionnel dix jours avant la réunion. Je demanderai en effet à chacun d'avoir consulté les bilans des autres professionnels avant la réunion afin de supprimer le tour de table et de rentrer rapidement dans les échanges. Ce rassemblement d'une heure sera découpé en trois temps de durées équivalentes. Les premières 20 minutes seront consacrées aux échanges sur l'existant concernant le jeune (bilans, analyses des différents professionnels...). La seconde partie de la réunion se focalisera sur l'ajustement et/ou la détermination des nouveaux objectifs d'accompagnement. Durant la troisième et dernière partie, les professionnels détermineront les moyens internes et externes à utiliser pour parvenir à ces objectifs. Le Coordonnateur anime la réunion et donne la parole au référent. Celui-ci explicite le bilan de l'ancien PIA et les évolutions dans les attentes et

¹⁰⁴ LOUBAT J-R, 2007, op cit.

¹⁰⁵ Décret n°2009-378 du 2 avril 2009

besoins durant les 20 premières minutes. Le coordonnateur anime les débats puis lance les pistes envisagées concernant les objectifs du nouveau PIA. Le chef de service est garant du déroulement des différentes étapes de la réunion et du temps, ainsi que de la faisabilité finale du PIA en termes de moyen humain et matériel. Il fait remonter les besoins au directeur.

3.2.3 Accompagner l'adolescent dans l'accomplissement de son inclusion

Localisation des différents espaces de l'IMPRO

Dans la future construction de l'IME opérationnelle en 2018, l'IMPRO bénéficiera de deux salles adjacentes. Celles-ci seront utilisées pour la SFIP : une des salles sera aménagée en salle de classe, l'autre en salle multi activités. Cela constituera le lieu de référence et d'appartenance pour les jeunes. Un temps d'accueil sera effectué tous les matins dans cet espace pour ces jeunes afin de faciliter les repères et la transition entre les différents temps. L'accompagnement pour le trajet entre ces salles et les ateliers sera progressivement allégé.

Pour les Jeunes en seconde partie de parcours, qui sont dans la SFPP, le lieu de référence sera l'atelier. Ceux-ci seront rénovés au cours des travaux de construction du nouvel IME. Dans chaque atelier sera ainsi aménagée une salle d'étude. Les ateliers étant distincts du futur IME (200m) une séparation géographique sera effective entre les différents publics. On incitera les jeunes adultes à réaliser leurs déplacements en plus grande autonomie selon leurs capacités. Un espace sera également réservé à la SFPP dans les futurs locaux de la « plateforme d'insertion » dans Clermont-Ferrand.

Modification de la répartition des activités entre les dimensions scolaire, éducative, technique et thérapeutique

La diminution du temps d'enseignement scolaire sur la SFPP se fera au profit d'une augmentation du temps éducatif. Je demanderai au chef de service de ventiler le temps d'intervention de chacun au sein de l'IME dans ce sens. Le temps d'enseignement ainsi libéré, équivalent à un 0,5 ETP, sera investi pour les unités des jeunes de moins de 14 ans de l'IME « Le Chardonnet ».

Je demanderai à ce que le travail éducatif sur la SIPP avec le jeune, sa famille et ses proches porte notamment sur la thématique de l'adolescence. Aborder cette période de transition avec toutes les évolutions qu'elle comporte, les difficultés qu'elle fait rencontrer, et la complexité de se projeter dans l'avenir à cette période. Dans la continuité, un focus important sera fait sur le renforcement des habiletés sociales durant la SFPP, il s'agira d'accompagner chaque jeune à fonctionner dans différents types de groupes. Je demanderai également aux équipes de travailler spécifiquement avec le jeune, sa famille et ses proches la thématique de la majorité. C'est-à-dire d'aborder ce passage à l'âge

adulte avec toutes les évolutions que cela implique, dans ses rapports à ses parents et dans sa citoyenneté.

Comme auparavant, les prises en charge médicale et para médicale s'effectueront selon les besoins de chacun des jeunes. Dans un souci de continuité des soins, celles-ci seront placées prioritairement sur des périodes déterminées dans la semaine où les jeunes de l'IMPRO restent sur l'IME. La psychologue sera plus sollicitée sur l'IMPRO pour un travail en collaboration avec les ES et les ETS lors des groupes de parole mensuels. L'absence d'une infirmière est préjudiciable et limite les ressources internes pour un travail autour du corps. J'envisagerai avec l'équipe l'intervention de l'infirmière de l'autre IME du Pôle Enfance et d'infirmières intervenante extérieures autour de certaines thématiques (modification physique à l'adolescence, vie affective, hygiène du corps en collectivité...).

Diversification des ateliers de l'IMPRO et externalisation dans les ESAT

La nouvelle vision de l'IMPRO amène à diversifier les expériences d'activités de travail, que ce soit en termes de nature et de lieu. L'intervention des ETS se renforcera progressivement sur la période de la SFIP. Je demanderai la création de projet interdisciplinaire entre le scolaire et le technique. Les thématiques possibles sont multiples et au choix des acteurs : les saisons, la croissance d'une plante, la mesure, les mouvements mécaniques... le tout est que sur une période donnée, le même fil rouge soit utilisé par les acteurs du scolaire et du technique. Avec des temps d'intervention commun et d'autres distincts. Le lien avec l'ETS se fera d'abord au sein des salles de la SFIP avant que celui-ci les emmène dans les ateliers. L'objectif est l'émergence pour l'adolescent et son entourage d'une envie de reconnaître le jeune comme sujet ayant des compétences qui lui permettront, à plus long terme, d'intégrer le monde du travail. Les activités effectuées en ateliers viseront le développement de la confiance en soi par la réalisation d'activités pouvant être racontées, rapportées ou réinvesties facilement. Semis et plants en horticulture, construction d'objets en bois, réalisation en art plastique et création de court métrage sont des exemples concrétisant pour le jeune et son entourage les capacités de celui-ci.

Dans la seconde partie du parcours à l'IMPRO, ce sont les ETS qui seront référents des PIA des jeunes de la SFPP. L'objectif est l'émergence pour le jeune adulte et son entourage d'une envie et de la concrétisation d'un projet d'entrée dans la vie active. Il s'agira au travers de l'accompagnement préprofessionnel de donner au jeune la possibilité de se focaliser sur le développement de ses compétences techniques et de son projet professionnel. Les activités effectuées en ateliers viseront le développement des capacités de travail du jeune par la réalisation de tâches diversifiées et différentes. Je demanderai à ce que rapidement les activités techniques sortent des ateliers et se délocalisent. Les lieux de réalisation sont nombreux : autres IMPRO, Lycée, ESAT, site extérieur, entreprises... plutôt que de rester sur le modèle « j'acquiers une compétence et

je la transfère dans un contexte différent », je solliciterai les ETS afin qu'ils fassent acquérir aux jeunes des compétences « in vivo », au plus proche du contexte dans lequel ils auront à l'utiliser ultérieurement. D'autre part durant cette période les adolescents ont besoin de différents modèles d'identification qu'ils pourront trouver au travers de la singularité des différents professionnels rencontrés et des différents cadres dans lesquels ils évolueront.

Délocalisation partielle des temps d'enseignement

La délocalisation dans les établissements scolaires de certains temps d'enseignement va soulever différentes difficultés et être source d'angoisse pour les jeunes comme pour les professionnels. Nous allons procéder progressivement pour cette inclusion. Sans doute n'organiserons-nous qu'une seule demi-journée pour la SFIP et la SFPP durant la première année. Nous verrons au fur et à mesure les possibilités et les intérêts d'une augmentation. En effet la première des conséquences sera une diminution du temps consacré à l'activité de par une augmentation du temps de trajet. Je réfléchirai à la possibilité d'une modification des transports pour que les jeunes concernés arrivent ou partent parfois directement des établissements scolaires, sans passer par l'IME.

L'enseignement scolaire adapté de la SFIP se déroulera ainsi seulement en partie sur l'IME. Cet enseignement scolaire continuera à être important sur la première partie du parcours en IMPRO et à utiliser 3 à 4 demi-journées pour les jeunes. Dans une démarche d'inclusion, je créerai un partenariat avec le collège Jean-Rostand des Martres-de-Veyre (5km). L'Inspecteur de l'EN y est favorable et peut m'accompagner dans cette démarche comme cela a été le cas lors de la création de la classe délocalisée dans l'école primaire de Veyre-Monton. Je demanderai au chef de service et aux enseignantes de trouver un projet fédérateur du Collège dans lequel il est possible d'associer les jeunes de la SFIP ; ou d'être à l'origine d'un projet dans lequel les jeunes du collège peuvent s'inscrire. Expositions artistiques, activités cirque, voyage... l'objectif est de trouver chaque année un projet dans lequel des interactions soient réalisables entre les jeunes du milieu ordinaire et ceux de l'IME.

Sur la SFPP, un suivi scolaire sera effectué afin de maintenir les acquis, mais réduit afin de privilégier les activités techniques et professionnelles correspondant au projet d'insertion du jeune. Celui-ci se déroulera dans la salle d'étude des ateliers. A l'instar du partenariat avec le collège, des liens avec le Lycée Renée-Descartes de Cournon d'Auvergne (10km) seront créés. Les premières discussions avec le proviseur sont très positives. Il peut nous mettre à disposition une salle de cours sans aucun problème.

Réalisation d'une activité extra-IME

Pour moi il est intéressant de porter une réflexion et une action sur la présence de ces jeunes dans le monde associatif. « *Moins sous la coupe des exigences marchandes, elles*

*nous paraissent être un lieu d'accueil pour que les personnes en situation de handicap mental expriment leur capacités, se construisent une identité multiple*¹⁰⁶». Lors de l'élaboration du PIA, l'équipe vérifiera avec le jeune et la famille la réalisation effective d'une activité extra-IME pour chacun des jeunes. Activité musicale, artistique, sportive ou culturelle peu importe, l'objectif est de s'assurer que chacun des jeunes accueilli à l'IME est inscrit dans une activité en dehors de l'IME et bénéficie de par ce fait d'une inclusion sociale minimale. Pour certains jeunes cela consistera juste en une vérification et ce sera l'occasion de découvrir le jeune dans un autre contexte. Pour d'autres, cela devra être impulsé et porté fortement par l'IME afin de soutenir le jeune et ses proches dans la réalisation effective d'une activité extra-IME. Cela contribuera à faire interagir l'équipe avec le jeune et ses proches pour déterminer et organiser cette activité. Cette démarche contribue entre autre à ouvrir l'établissement à et sur son environnement¹⁰⁷ et permettra d'augmenter et de diversifier les partenaires extérieurs en s'appuyant sur le réseau des usagers et de leurs proches. Les professionnels pourront ainsi être amenés à travailler en dehors de leur horaire habituel afin d'assurer cet accompagnement. Là encore, je ne manquerai pas de recueillir l'avis consultatif du CE et du Comité Hygiène, de sécurité et des condition de travail (CHSCT) concernant cette modification des horaires, même si dans ce cas cela ne serait pas obligatoire car les modifications ne sont pas importantes.

3.3 Affermir les liens de l'IMPRO avec l'environnement de l'adolescent

Améliorer l'accompagnement des adolescents sur l'IMPRO passe par un renforcement des liens des jeunes et des professionnels avec l'extérieur. Pour ce faire, je propose de renforcer la communication externe (3.3.1), de consolider le partenariat avec les familles (3.3.2) et surtout d'amplifier l'accompagnement des jeunes vers l'extérieur (3.3.3).

3.3.1 Soutenir la communication externe

Retravailler la procédure d'accueil

Très fréquemment, « *toute procédure d'accueil est subsumée dans la procédure dite « d'admission »* »¹⁰⁸. Or si l'admission est une procédure administrative, une procédure d'accueil est le début d'une relation humaine. Pour moi il est primordial de ne pas faire

¹⁰⁶ SANTAMARIA E., 2009 « *Handicap mental et majorité – Rites de passage à l'âge adulte en IME* », L'Harmattant, Paris, P162

¹⁰⁷ ANESM, 2008, *RBPP* : « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* »

¹⁰⁸ LOUBAT J-R, 2007, « *Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale* », DUNOD, Paris, 2^{ème} édition, p168

l'économie d'une réflexion collective autour des procédures d'accueil. Tant pour les bénéficiaires et leur famille que pour les partenaires, mais également pour les intervenants extérieurs et les nouveaux salariés y compris les CDD. Il conviendra ainsi pour les différents établissements et services du Pôle de se doter d'une démarche globale d'accueil, afin d'instaurer cette relation de coopération et de coconstruction.

La « marche à suivre » proposée par J-R LOUBAT¹⁰⁹ convient tout à fait comme structure de base de cette démarche d'accueil. Il identifie trois étapes, la première consiste en une prise de contact ; la seconde comprend un entretien destiné à présenter les prestations offerte par le service ; et la troisième un entretien visant à faire émerger de façon plus précise les besoins et attentes.

Je serai vigilant à ce que l'on réfléchisse également en équipe sur les étapes de l'accueil d'un nouveau partenaire et de nouveaux intervenants ou salariés dans le pôle enfance. L'accueil et l'intégration de chaque individu constituant le réseau d'accompagnement est primordial dans le cadre d'une organisation basée sur la collaboration et la coopération entre les professionnels. Chacun doit aider l'autre à se faire une place, à se sentir désiré, et à se sentir investi d'un rôle au sein de l'institution

Support de communication à fabriquer

Il est indispensable d'avoir une plaquette de présentation du Pôle enfance et de ces différentes unités fonctionnelles. Cette plaquette est à élaborer. Elle est un outil destiné à présenter l'offre, elle vise l'impact et l'établissement d'un contact.

Le livret d'accueil est un document très important, qui constitue l'interface entre l'institution, le jeune et sa famille. C'est un document essentiel de communication qui vise à fournir tout un lot d'informations utiles au bénéficiaire, « *tant au plan de sa connaissance immédiate du service qu'au plan des futures relations qu'il entretiendra avec celui-ci* ¹¹⁰ ». En coordination avec le service communication de l'ADAPEI63 et les différentes équipes, je lancerai un travail d'harmonisation des livrets d'accueil sur l'ensemble du pôle. Le contenu sera établi par les équipes, mais la mise en page et la finalisation par le service communication afin que la charte graphique de l'association soit respectée. La personne n'entre pas seulement dans tel IMPRO, elle entre dans l'association ADAPEI63. Je compte prévoir une version allégée du livret d'accueil pour faciliter l'accès des jeunes à ce document.

L'utilisation de l'outil numérique sera également à renforcer. Le seul site internet qui existe au niveau du pôle enfance est celui de l'IME « Le Chardonnet ». Je souhaite l'établissement d'un site internet à l'échelle du pôle. Il me semble pertinent de voir avec le

¹⁰⁹ Ibid. p169

¹¹⁰ Ibid. p171

siège pour l'élaboration de sites internet similaires au niveau de l'ensemble de l'association plutôt que de compléter une énième fois le patchwork actuel.

Je déclencherai l'achat de clefs USB aux « couleurs » du Pôle Enfance et avec logo de l'ADAPEI63. Nous choisirons en équipe l'ensemble des documents utiles à y planter selon une arborescence réfléchi collectivement : textes législatifs, documents sur l'ADAPEI63, présentation, bilan des différentes unités fonctionnelles, règlement intérieur et règlement de fonctionnement.... Nous établirons trois types de clef USB selon la nature de la personne à laquelle on l'adresse : bénéficiaires et proches / partenaires / salariés du pôle. Nous inscrirons dans la démarche d'accueil en cours d'élaboration l'attribution automatique d'une clef USB à toute personne lors de son accueil sur une des unités du Pôle Enfance. Le contenu de cette clef USB sera revu au cours d'une réunion spécifique en fin de chaque année scolaire.

Rendre visible ce que l'on fait au sein de l'Association et à l'extérieur

Il ne faut pas hésiter à parler et à communiquer sur nos actions dans des espaces extérieurs à l'institution. Chaque salarié est le « représentant » du pôle enfance et de l'ADAPEI63. Expliquer et présenter les réussites et les réflexions menées au sein des différents services du pôle renforce le sentiment d'appartenance et la fierté de contribuer au projet. De plus, en coordination avec le service communication de l'ADAPEI63, je tenterai de contribuer à une communication positive sur les actions menées par les différents pôles, tant en interne au sein de l'ADAPEI63 qu'en externe auprès du grand public et des partenaires potentiels. Les réseaux professionnels se nourrissent entre autre de communication et de visibilité.

3.3.2 Entériner le partenariat avec les familles et les proches

« Les missions de l'établissement ou du service comprennent : 1° l'accompagnement de la famille et de l'entourage habituel de l'enfant ou de l'adolescent... » .¹¹¹

L'accompagnement de la famille et de l'entourage habituel de l'adolescent est ainsi mis explicitement en avant comme une mission de l'établissement, et même s'il n'y a pas foncièrement de hiérarchie, c'est la première citée.

« La loi invite les usagers à une participation que, dans la plupart des situations, ils ne demandaient pas. La loi confère des droits nouveaux à des usagers qui, globalement, ne les revendiquaient pas. De plus, les dispositions de cette loi heurtaient une culture professionnelle peu encline à céder des prérogatives aux bénéficiaires. C'est donc en toute logique que le droit et la participation des usagers n'ont pas véritablement fait florès

¹¹¹ Article 2 du Décret n°2009-378 du 2 avril 2009

*dans les ESM.*¹¹² ». Il va falloir du temps, de la pédagogie envers les professionnels pour que cette forme de prise en compte des bénéficiaires devienne un réflexe naturel.

Elaborer le PIA avec les familles

*« La famille est associée à l'élaboration du projet individualisé d'accompagnement, à sa mise en œuvre, à son suivi régulier et à son évaluation. L'équipe médico-psychopédagogique de l'établissement ou du service fait parvenir à la famille, au moins tous les trimestres, des informations détaillées sur l'évolution de l'enfant ou de l'adolescent et chaque année un bilan pluridisciplinaire complet de la situation du jeune. »*¹¹³

Recueillir les souhaits de la famille en amont : Le référent du PIA est l'interlocuteur privilégié du jeune et ses proches. En articulation avec le coordonnateur de projet et l'assistante sociale, il va recueillir les souhaits de la famille et des proches en complément de ceux du jeune en amont des temps de travail sur la rédaction du PIA. L'avis de la fratrie du jeune sera également recueilli. En plus du moment de la rédaction du PIA, le référent et le coordonnateur sont à l'initiative d'au moins trois rencontres avec le jeune et ses proches durant l'année scolaire. Ces rencontres seront l'occasion de faire émerger les besoins et attentes qui n'auront pas forcément été identifiées lors de la rédaction du PIA, de faire le point sur les progrès du jeune, les éléments auxquels il faut être attentif, de contrôler la mise en place effective des différentes activités. Ces rencontres, soutenues par l'utilisation du guide d'entretien élaboré en équipe devront aborder différents thèmes de façon systématique : notamment concernant les adolescents et jeunes adultes, les sujets de l'orientation post IME, du passage à l'âge adulte, expression de sa vie affective et sexuelle. Au moins une de ces rencontres doit se dérouler sur le lieu d'habitation du jeune. Il sera également nécessaire d'adapter les horaires des rencontres entre les parents et les équipes de l'IME. Actuellement il est demandé aux parents de venir à 11h le mardi matin pour rencontrer les équipes. Il est nécessaire de proposer aux familles qui ne peuvent être disponible à cet horaire une rencontre en fin de journée.

Créer un lien entre l'Institution et les familles

- Présenter l'institution dès le processus d'admission

Les premières rencontres sont importantes pour mettre en place une relation de confiance. En plus de la présence des professionnels (directeur, chef de service, médecin psychiatre) je pense m'appuyer sur le « comité des parents ». Le bureau du « comité des parents » a approuvé l'idée du parrainage des parents d'un entrant à l'IME par des anciens volontaires. Cela facilitera l'inscription des nouveaux parents dans une

¹¹² JANVIER R., 2009, « *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale* », Dunod, Paris, P107

¹¹³ Article 2 du Décret n°2009-378 du 2 avril 2009

« communauté » et peut aider le lien, la compréhension du fonctionnement de l'institution et l'expression des demandes.

- Informer régulièrement les familles : En partenariat avec le service communication du siège de l'ADAPEI63 et alimenté par les équipes de l'ensemble du Pôle Enfance, j'impulserai la mise en place d'une lettre d'information trimestrielle. Ce sera l'occasion de valoriser les activités et les réalisations des personnes accompagnées sur le Pôle Enfance ainsi que le travail des différents professionnels. L'utilisation du logiciel OGYRIS concernant le dossier personnel de l'utilisateur qui se met en place sur l'association participera à cette information du fait d'un accès possible par les familles de leur domicile.

- Organiser plusieurs temps festifs : En plus de la traditionnelle Kermesse du mois de juin de l'IME « Le Chardonnet » ; j'impulserai l'organisation d'autres moments de rassemblement avec les jeunes et leurs proches comme un « repas des familles » au mois d'octobre et une « après-midi des fratries » au moment de Noël.

- Mettre en place de plusieurs temps d'information et de concertation : Outre la réunion de rentrée en septembre, je pense à une conférence-débat en novembre sur une thématique liée au handicap, ainsi qu'une réunion d'information sur l'organisation du secteur et les orientations en avril et une après-midi portes ouvertes en mai qui sera également un rassemblement des partenaires.

Compléter le « Comité des parents » d'un « Comité des jeunes »

Je compléterai le « Comité de Parents » existant d'un « Comité des Jeunes » au cours de l'année scolaire 2016-17. Ce faisant, je remplirai un des objectifs du CPOM négocié entre l'ARS et l'ADAPEI63. En effet, ce Comité des jeunes permettra de compléter la forme de participation qu'est le Comité des parents afin de répondre aux exigences législatives¹¹⁴. Jusqu'alors, les directions précédentes invoquaient le « jeune âge des bénéficiaires » pour ne constituer que le collège des familles et des représentants légaux. Dans la dynamique de prise en compte des attentes et des besoins spécifiques des adolescents et jeunes adultes de l'institution, ce Comité des jeunes sera composé des représentants des usagers ayant plus de 14 ans¹¹⁵.

Je profiterai de la réunion de rentrée 2016 et de la présence des jeunes et de leurs proches pour expliquer le rôle, les modalités de fonctionnement et d'élection des membres de ce « Comité des jeunes ». Je programmerai les premières élections pour fin novembre. Cela laissera le temps aux équipes et aux cadres de prolonger les discussions et de faciliter l'émergence de candidatures chez les jeunes. Je souhaite que des frères et sœurs de jeune de l'IME puissent également être élus dans ce « Comité des jeunes ».

¹¹⁴ Décret n°2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du Code de l'action sociale et des familles.

¹¹⁵ Même si la limite d'âge minimum fixé dans le Décret relatif au CVS est de 11 ans.

Des moments comme « le repas des familles » d'octobre ou la « conférence débat » de début novembre me permettront de prendre la température des potentiels candidats et de concourir à leur motivation.

3.3.3 Dynamiser le travail d'accompagnement vers l'extérieur

Identifier et renforcer notre réseau de partenaires :

- Produire une cartographie partenariale du Pôle Enfance

Je souhaite réaliser sur le Pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier » une identification des partenaires afin de produire une cartographie partenariale du territoire. Cette étude doit permettre de recenser au sein du Pôle, auprès de chaque professionnel l'existence de partenariats. Il s'agira d'identifier pour ces différents partenariats leurs objets, leurs états (actifs, à dynamiser, en sommeil) et le contact principal. Ce sera une des premières tâches que je confierai au coordonnateur de projet. Cela lui permettra de se faire connaître de l'ensemble des salariés et d'avoir un premier état des lieux des potentialités de connexion avec des partenaires extérieurs. Je lui demanderai de partager cette cartographie avec nos partenaires, notamment la MDPH dans le cadre du projet de Dispositif d'Accompagnement du Handicap vers des Loisirs Intégrés et Réguliers (DAHLIR)¹¹⁶. L'équipe de l'IMPRO doit aller chercher de nouveaux partenaires, chacun par rapport à son réseau, ses envies, sa spécificité... La nature et l'identité du partenariat sont diverses et multiples. Il s'agit d'encourager chaque membre de l'institution en valorisant toute action effectuée qui va dans ce sens : par sa présence sur un moment de l'action, des félicitations exprimées personnellement et collectivement, une reconnaissance du travail effectué, l'attribution de moyens pour réaliser l'action... Mais cela doit se faire dans un cadre prédéfini. Le directeur est le garant de l'accompagnement réalisé dans l'établissement et cela implique dans le cas d'intervention de personnes extérieures à l'institution que leur action se déroule dans le cadre réglementaire. Ainsi tout partenariat devra faire l'objet d'une convention établie et signée par les différentes parties avant la réalisation de l'action.

- Formaliser les partenariats, les alimenter et les rendre conviviaux

« *La coopération entre les établissements scolaires et les établissements et services du secteur médico-social est organisée par des conventions passées entre ces établissements et services* »¹¹⁷. Aujourd'hui, l'IME « Le Chardonnet » n'est conventionné qu'avec l'école primaire de la ville. Les partenariats avec le collège et le lycée sont à construire. Les relations avec le sanitaire dans le cadre des Groupements Hospitaliers de

¹¹⁶ Dispositif d'Accompagnement du Handicap vers des Loisirs Intégrés et Réguliers, www.dahlir43.fr

¹¹⁷ Article 2 du Décret n°2009-378 du 2 avril 2009

Territoires sont à activer. Les rapports avec les ESAT sont à renforcer. J'instaurerai quelques réunions de travail entre l'équipe de l'IMPRO et les trois ESAT de l'ADAPEI63 qui sont les principaux partenaires (celui de Veyre-Monton, d'Issoire et de Clermont-Ferrand) afin de travailler sur deux thématiques : création d'un cadre d'évaluation commun au stage, création d'un calendrier de programmation des stages sur l'année.

Des conventions devront systématiquement être passées avec les partenaires afin de formaliser les rapports et garantir leur pérennisation. Il s'agira dans ces conventions de définir le cadre de travail, d'explicitier les lieux, le calendrier et les horaires, les intervenants et leurs qualifications...). Ce sera l'occasion de travailler avec chaque partenaire la mise en place d'un cadre d'évaluation commun concernant l'activité de chaque jeune. Je serai très attentif à cette démarche de construction d'un cadre commun dans nos partenariats avec les ESAT.

Afin de s'appuyer sur une dynamique de réseau, il est primordial de créer des moments de rassemblement du réseau. En plus des invitations ponctuelles de quelques partenaires cibles lors de conférences spécifiques, j'organiserai un rendez-vous annuel de l'ensemble des partenaires. Ce rendez-vous annuel se fera en présence des jeunes, il me semble pertinent de le coupler avec un évènement tel que l'après-midi portes ouvertes.

- Mettre en place une « plateforme d'insertion » sur Clermont-Ferrand

Actuellement seul le SESSAD PRO est implanté dans la ville, grâce à la location d'un appartement. En lien avec le siège de l'ADAPEI63 et ses différents contacts je chercherai un site plus grand afin d'y implanter plusieurs unités correspondant au jeune majeur dans un lieu que nous appellerons « plateforme d'insertion » : le SESSAD PRO, le GIS, un espace pour le SFPP. L'intérêt d'une implantation en ville est multiple pour des unités comme celle-ci. Cela permettra entre autres aux équipes de travailler plus concrètement sur une autonomie dans les déplacements des jeunes. Cela marquera également un premier passage, une première sortie de l'IME par rapport à la configuration actuelle qui fait se côtoyer continuellement tous les âges sur le même site.

Il est pertinent de chercher à associer d'autres structures à cet espace comme par exemple les Service d'Accompagnement à la Vie Sociale (SAVS) et l'ESAT-hors les murs. Nous envisagerons avec le DG et les directeurs concernés les besoins des différentes unités et les possibilités d'implanter ces structures sur un lieu commun.

Autour du projet individuel de chaque jeune

- L'équipe de l'IMPRO doit alimenter et porter ce mouvement vers l'extérieur...

C'est en lien avec ce que j'ai développé plus haut sur « l'élargissement du champ d'expérience ». L'enfant présentant des troubles de l'efficacité intellectuelle n'est pas un grand aventurier. Il va chercher à répéter des situations qui lui ont apporté un plaisir sensoriel ou affectif. Il n'aime pas de lui-même changer ses habitudes et s'engager dans

des expériences nouvelles. Pour moi, le rôle de l'accompagnement de l'IME et de l'IMPRO est de soutenir et de l'aider à élargir son champ d'expérience.

C'est à l'équipe d'identifier avec lui les expériences nouvelles dont il a potentiellement envie et/ou besoin ; et de s'organiser pour l'accompagner dans la réalisation de celles-ci. Par exemple concernant la réalisation d'une activité associative en milieu ordinaire (sport, musique, arts, activités périscolaires...), La réalisation de ce projet nécessitera sans doute dans un premier temps d'être étayé fortement par les moyens de l'IMPRO avant que ceux-ci puisse progressivement s'effacer.

- ... en s'appuyant sur des partenaires

J'inscrirai le Pôle enfance dans le projet de la MDPH Auvergne de mettre en place un dispositif du type du DAHLIR existant en Haute Loire. L'objectif du DAHLIR est d'amener les personnes en situation de handicap du département à pratiquer des activités de manière régulière et intégrée dans les associations sportives et culturelles ordinaires. Il s'agit dans le cadre de ce dispositif de recenser et diffuser l'information spécifique ; d'accompagner les associations dans leur projet d'accueil ; de mobiliser des professionnels pour favoriser le développement de dynamiques de réseau et l'émergence de nouvelles propositions d'activités. Les partenariats ainsi générés seront autant d'occasion de communication interne et externe valorisante pour les usagers et l'image des établissements et de l'accompagnement inclusif effectué. Au niveau professionnel, l'équipe s'associera avec des ESAT. *« Pour orienter chaque élève vers l'activité qu'il est le mieux à même d'exercer, compte tenu de ses aptitudes propres, l'établissement s'assure le concours de services d'orientation. Cette première formation professionnelle est réalisée en étroite collaboration avec le milieu professionnel. ¹¹⁸»*

- Ce qui impliquera une évolution des horaires des professionnels

A ce jour, les horaires des professionnels de l'IMPRO sont complètement fixes et quasi-identiques tout au long de l'année : 9h-17h du lundi au vendredi. L'accompagnement individuel du jeune vers une activité extra-IME pourra nécessiter temporairement l'intervention des professionnels de l'IME en dehors de ces horaires classiques. Ceci afin de faire le lien et d'offrir un soutien à l'intervenant dans l'activité, d'effectuer une réelle coordination entre les professionnels, de travailler avec les parents autour de cette question... Cela n'a pas vocation à être permanent, mais c'est sans doute nécessaire pour impulser la dynamique de départ à ces projets d'ouverture du jeune. Je pense que même si les IME n'ont pas vocation à devenir des SESSAD, il faut s'inspirer du fonctionnement de ceux-ci, que les professionnels des IME exercent quelquefois leur professionnalisme dans le milieu ordinaire du jeune (famille, proches, lieu d'activité...). Cela permettra une meilleure connaissance des attentes et des besoins du jeune.

¹¹⁸ Article 2 du Décret n°2009-378 du 2 avril 2009

- Respecter une progressivité et des expérimentations

Je demanderai au Chef de service de penser avec l'équipe de l'IMPRO à la progressivité au cours du parcours sur l'IMPRO : d'un étayage important avec des sorties collectives au début de l'accompagnement, à la réalisation de stage individuel en fin de parcours. Le SROMS Auvergne 2012-16 fixe comme levier de « *mutualiser les plateaux techniques de formation entre les IMPro et avec les autres acteurs de la formation professionnelle.*¹¹⁹ ». J'inciterai et je soutiendrai toute activité s'appuyant sur le plateau technique et les compétences d'autres organisations.

1^{ère} partie du parcours en SFIP : commencer par être en lien avec les autres sur des temps d'activité. Puis agrandissement du champ d'expérience : temps sur IMPRO / temps sur autre IMPRO / progressivement avec autre ETS...

2nd partie du parcours en SFPP : progressivité dans les stages en ESAT. Progressivité dans l'autonomie de chacun en fonction de son PIA : stage collectif / stage individuel / augmentation progressive du temps de stage individuel.

Conclusion troisième partie :

Ainsi d'une réflexion initiale partant d'une baisse de performance potentielle de l'accompagnement du fait d'une évolution des orientations post IMPRO, j'en arrive à réinterroger la cohérence, l'articulation et la coordination de l'ensemble des structures sous ma responsabilité. Dans le cadre de cette étude, j'ai été amené à me focaliser sur la section IMPRO, mais arrivé au bout du processus, je me rends bien compte que c'est sur l'ensemble des unités du Pôle enfance que l'application de ces principes de travail et les réflexions engagées vont avoir un impact.

Mon ambition est de trouver une plus juste prise en compte des besoins et attentes du public accompagné au sein du pôle enfance. Et la section de l'IMPRO était un terrain d'étude potentiellement fertile de par les caractéristiques générales des adolescents et les difficultés des adultes pour les accompagner à cette période. La pédopsychiatre Marie Rose MORO incite les adultes à « *laisser davantage les adolescents expérimenter leurs rêves, aussi absurdes nous paraissent-ils. Ils se rêvent acteurs, ils veulent faire le tour du monde, s'engager, tenter des choses. Il est normal qu'ils fassent des écarts ; cela ne les empêchera pas de rentrer, plus tard, dans un compromis plus rassurant. Cet enthousiasme est fondateur. Ne le cassons pas, nous fabriquerions des adultes malheureux*¹²⁰ ».

¹¹⁹ ARS Auvergne, 2012, « Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale »

¹²⁰ MORO M-R., 2016, « Réparer les adolescents », in Sciences humaines N°282 p22-25

Conclusion

« *Toute organisation peut être un lieu de réalisation de soi et d'épanouissement, mais aussi un lieu conflictuel au sein duquel peuvent s'exercer la domination et le pouvoir. La posture du directeur d'ESMS est confrontée aux paradoxes permanents : entre contrainte économique et idéologique, entre organisation et projet, entre logique de gestion et impératifs d'accompagnement, d'éducation et de soins* ¹²¹ ». Par-delà le chiffre à atteindre, la performance est process et dynamique. J'espère l'avoir assimilé et le mettre en œuvre en m'attachant à révéler chez mes collaborateurs des potentiels et des qualités. A la motivation par la promesse de la récompense, je préfère l'adhésion à des projets communs, porteurs d'une vision créatrice pour l'institution et épanouissants pour l'individu. Je m'interroge toujours sur la justification profonde de tous ces efforts que les professionnels, les partenaires, les jeunes et leurs proches accomplissent chaque jour dans les ESMS et je désire que chacun trouve du sens dans l'institution que je dirigerai. L'IMPRO et les IME deviendront dès lors le maillon d'une chaîne étendue et complexe (famille, école, associations sportive et culturelle, ESAT...) où le jeune évoluera à son rythme de façon singulière, avec les propres interactions qu'il va lui-même développer selon son projet individuel.

Cet exercice d'écriture du mémoire m'a permis de façonner mon approche de l'accompagnement des professionnels et des équipes dans la transition issue des changements opérés dans l'institution. En effectuant des temps de prise de recul, de recherche de concepts, de réflexions partagées, cela m'a permis de consolider les bases de mon positionnement en terme de management et de gestion. « *Aller vers l'autre pour l'attirer vers soi est à la fois plus esthétique et plus productif que de vouloir, par la force, le tirer vers soi* ¹²² ».

Pour aller plus loin dans l'avenir du Pôle Enfance, il conviendra de s'intéresser de près, avec l'approbation et la participation du conseil d'administration de l'ADAPEI63, à un fonctionnement en « plateformes de services » telles que définies par J-R LOUBAT : « *une entité cohérente possédant un statut unique regroupant, pilotant et coordonnant divers services complémentaires afin d'accompagner dans leur parcours respectifs des destinataires communs* ¹²³ ».

¹²¹ Op cit. DESHAIES J-L., 2014, p228

¹²² KOURILSKY F, 2014, op cit. p 273.

¹²³ LOUBAT J-R, HARDY J-P, BLOCH M-A, 2016, « *Concevoir des plateformes de services en actions sociale et médico-sociale* » Dunod, p274.

Bibliographie

OUVRAGES LUS

- BATIFOULIER.F Sous la Direction de, 2014, *Manuel de direction en action sociale et médico-sociale*, Edition Dunod, Paris, 481p
- BONNEFOND.G, 2006, *De l'institution à l'insertion professionnelle*, Eres, 277p
- DESHAIES J-L., 2014, *Stratégies et Management : briser l'omerta ! Un enjeu éthique pour les établissements sanitaires, sociaux et médico-sociaux*, Presses EHESP, 270p
- GARDOU C., 2012, « *La société inclusive, parlons-en !* » Erès
- GUILLOT-SOULEZ, 2015, « *La gestion des ressources humaines* », 8^{ème} édition, Gualino, 250p
- JANVIER R., 2009, « *Conduire l'amélioration de la qualité en action sociale* », Dunod, Paris, 191p.
- HAELEWYCK.M et GASCON.H, 2010, *Adolescence et retard mental*, Editions Deboeck
- KOURILSKY F., 2014, « *Du désir au plaisir de changer* », 5^{ème} édition, DUNOD, 306p
- KLINGER-DELARGE.O, 2013, *100 idées pour accompagner les enfants déficients intellectuels*, Editions Tom Pousse
- LE SAGET M., 2013, *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative*, 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.
- LOCHMANN.V, 2005, *Jeunes en situation de handicap : de l'école vers l'emploi*, Editions Fabert.
- LOUBAT J-R, 2007, *Promouvoir la relation de service en action sociale et médico-sociale*, Dunod, Paris, 348p
- SANTAMARIA E., 2009, *Handicap mental et majorité – Rites de passage à l'âge adulte en IME*, L'Harmattant, Paris, 163p
- WATKINS.M, 2013, *90 jours pour réussir sa prise de poste*, 2^{ème} édition, Edition Pearson

OUVRAGES CONSULTES ou CITES

- BRIDGES W.,” *Getting them through the Wilderness. A leader's Guide to transition*, in LE SAGET M., 2013, *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative*, 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.

- DOYLE M. 1986, *Réunion mode d'emploi*, Businessman/Albin Michel, in LE SAGET M., 2013, *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative*, 3^{ème} édition, DUNOD, 295p.
- DUPUY F., 2011, *Lost in management : la vie quotidienne des entreprises au XXI e siècle*, Paris, Le Seuil, 267 pages.
- LOUBAT J-R, HARDY J-P, BLOCH M-A, 2016, « *Concevoir des plateformes de services en actions sociale et médico-sociale* » Dunod
- MARCELLI D., BRACONNIER A, 2000, *Adolescence et psychopathologie*, 5^{ème} édition, Masson, Paris, 561p
- Maslow A. H., *Theory of human motivation*, Psychological Review, n° 80, 1943.
- Herzberg F., *One more time: how do you motivate employees*, Harvard Business Review, 1968 (traduction française: "à la recherche des motivations perdues").

ARTICLES

- CCAH, 2014 « *l'inclusion des personnes handicapées* », doc PDF sur www.ccah.fr [consulté le 1/08/2016]
- EBERSOLD S., 2009, « *Autour du mot « Inclusion »* » in Recherche et formation N°61, p 71-83
- EBERSOLD S., 2010, « *Inscription professionnelle, devenir social et parcours de formation* » in HAELEWYCK M.C., GASCON H., « *Adolescence et retard mental* », Deboeck, Bruxelles, p173-189.
- INSERM, Colloque de restitution - *Expertise collective sur les déficiences intellectuelles*, présentés à la CNSA le 1^{er} mars 2016. [visité le 03/07/2016] disponible sur internet : <http://www.cnsa.fr/actualites-agenda/actualites/les-resultats-dune-expertise-collective-sur-les-deficiences-intellectuelles>
- LAFORE R., 2013, « *L'IME, un révélateur des politiques d'action sociale et de leur évolution.* » Cahiers de l'actif n°444/445.
- LOUBAT J-R, « *Désinstitutionalisation et personnalisation : la posture d'avenir face à la situation de handicap* », Internet [consulté le 10/08/2016] sur www.jeanreneloubat.fr
- LOUBAT J-R, 2011, « *Performance : la fin d'un tabou et le franchissement d'une nouvelle étape historique de l'action sociale et médico-sociale* » in Les cahiers de l'actif, n°416/417/418/419
- LOUBAT J-R, 2003, « *Personnaliser les prestations dans les établissements* », in Lien social n°649
- OURGHANLIAN Claudien, 2012, « *ULIS : des limites à l'inclusion ?* », consulté le 30/06/2016 disponible sur internet http://dcalin.fr/publications/claudine_ulis.html

- UNAPEI, 2009, Guide règlesFacileALire.pdf sur www.unapei.org [consulté le 24/07/2016]
- UNICEF, 2011, « *L'adolescence, l'âge de tous les possibles* », www.unicef.org/sowc2011 [consulté le 05/07/2016]
- OMS, 2016, « *Définition : Les déficiences intellectuelles* ». [consulté le 05/07/2016], www.euro.who.int/fr/health-topics/noncommunicable-diseases/mental-health/news/news/2010/15/childrens-right-to-family-life/definition-intellectual-disability
- Makdessi Y. et Mordier B., 2013, *Établissements et services pour enfants et adolescents handicapés - Résultats de l'enquête ES 2010*, Document de travail, Série statistiques, n° 177, Drees.
- MORO M-R., 2016, « *Réparer les adolescents* », in Sciences humaines N°282 p22-25
- TAGORE Rabindranath, 1912, « *L'offrande lyrique* », in La revue française de service social, 2013, « *L'accélération du changement dans notre société, son impact sur la profession* », n°251 / 2013-4
- ZITTOUN P., « Dispositif », in CASILLO I. *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*, Paris, GIS Démocratie et Participation, 2013, ISSN : 2268-5863. www.dicopart.fr/fr/dico/dispositif. [Consulté le 01/08/2016]

TEXTES LEGISLATIFS ET REGLEMENTAIRES

- Le Code de l'Action Sociale et des Familles (CASF)
 - Art L. 312-1 al 2
 - Art L. 262-18 (disposition financières, cf amendement Creton)
 - Art R. 313-1 à 313-4 (cf procédure d'autorisation)
 - Art R. 314-1 à R. 314-204 (cf gestion budgétaire, comptable et financière)
 - Art D 312-8 à 10 (cf accueil temporaire).
 - Art D 312-10-1 à D. 312-10 (coopération entre les établissements et les services accueillant des enfants et des adolescents handicapés et les établissements d'enseignement scolaire)
- Loi n°89-18 du 13 janvier 1989, art 22. (Amendement Creton)
- Loi n°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale
- Loi n°2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées, journal officiel.
- Loi n°2013-595 du 8 juillet 2013 d'orientation et de programmation pour la refondation de l'École de la République

- Décret n°2004-287 du 25 mars 2004 relatif au conseil de la vie sociale et aux autres formes de participation institués à l'article L. 311-6 du Code de l'action sociale et des familles.
- Décret n°2005-11 du 6 janvier 2005 fixant les conditions techniques d'organisation et de fonctionnement des instituts thérapeutiques, éducatifs et pédagogiques.
- Décret n°2007-975 du 15 mai 2007 fixant le contenu du cahier des charges pour l'évaluation des activités et de la qualité des prestations des établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- Décret n°2009-378 du 2 avril 2009 relatif à la scolarisation des enfants, des adolescents et des jeunes adultes handicapés et à la coopération entre les établissements mentionnés à l'article L.351-1 du code de l'éducation et les établissements et services médico-sociaux mentionnés aux 2° et 3° de l'article L.312-1 du code de l'action sociale et des familles.
- Ministère des affaires sociales et de la santé, 12 avril 2016, Instruction N°DGCS/SD3B/2016/119

RAPPORTS ET DOCUMENTS NATIONAUX

- CAMPION et DEBRE, 2012, *Rapport d'information fait au nom de la commission sénatoriale pour le contrôle de l'application des lois sur l'application de la loi n°2005-102 du 11 février 2005*
- Conseil Supérieur du Travail Social, 2015, *Refonder le rapport aux personnes – Merci de ne plus nous appeler usagers*, rapport à la Direction Générale de la Cohésion Sociale
- IGOS, 2011, *Des milieux de travail de qualité pour tous*, rapport du projet
- LE HOUEROU, 2014, *Dynamiser l'emploi des personnes handicapées en milieu ordinaire. Aménager les postes et accompagner les personnes*, Assemblée Nationale, rapport au premier ministre
- PIVETEAU, 2014, *Zéro sans solution : le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leur proches*, rapport à la Ministre des affaires sociales et de la Santé
- VACHEY et JANET, 2012, *Etablissement et services pour personnes handicapées : offres et besoins, modalités de financement*, rapport conjoint de l'Inspection générale des finances et de l'Inspection générale des affaires sociales
- CNSA, 2014, « *Analyse des comptes administratifs 2012 des établissements et services accueillants des personnes handicapées et des personnes âgées* », application REBECA.

- ANESM, 2008, RBPP « *Les attentes de la personnes et le projet personnalisé* », sur www.anesm.sante.gouv.fr
- ANESM, 2008, RBPP « *Ouverture de l'établissement à et sur son environnement* », sur www.anesm.santé.gouv.fr

RAPPORTS ET SCHEMA LOCAUX

- ADAPEI 63, 2013, *Projet Associatif Global 2013-18*
- ADAPEI63, 2016, *CPOM 2015-19 ARS Auvergne-ADAPEI63*
- ARS Auvergne, 2012, *Schéma Régional d'Organisation Médico-Sociale*
- ARS Auvergne, 2013, *Rapport définitif d'inspection de l'IME de Veyre-Monton*
- ARS Auvergne, 2015, *Rapport d'orientation budgétaire, exercice 2015, secteur handicap*
- CCI Auvergne, 2013, « *Puy de Dôme, Portrait économique 2012* », document PDF disponible sur internet : www.auvergne.cci.fr [consulté le 06/07/2016]
- MDPH Puy-de-Dôme, 2014, « *schéma départemental en faveur des personnes en situation de handicap 2014-18* », document PDF [consulté le 06/07/2016] disponible sur internet : www.puy-de-dome.fr/social/handicap.html
- IME « Le Chardonnet », Rapport d'évaluation externe de 2014

SITE INTERNET

- <http://www.adapei63.fr>
- <http://www.ars.auvergne-rhone-alpes.sante.fr>
- <http://www.anesm.sante.gouv.fr>
- <http://www.ccah.fr>
- <http://www.creahi-auvergne.org>
- <http://www.education.gouv.fr>
- <http://www.eduscol.education.fr>
- <http://www.handicap.gouv.fr>
- <http://www.insee.fr>
- <http://www.imeveyre.org>
- <http://www.legifrance.gouv.fr>
- <http://www.mdph63.fr>
- <http://www.sante.gouv.fr>
- <http://www.senat.fr>
- <http://www.travail.gouv.fr>

Liste des annexes

Annexe 1 : Evolution des places installées en ESMS en France

Annexe 2 : Implantation géographique du Pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier »

Annexe 3 : Les personnes accompagnées sur l'IMPRO « Le Chardonnet »

Annexe 4 : Etude des orientations post IME « Le Chardonnet ».

Annexe 5 : Analyse de la répartition des temps d'activité sur l'IMPRO

Annexe 6 : Modélisation de l'organisation du Pôle Enfance

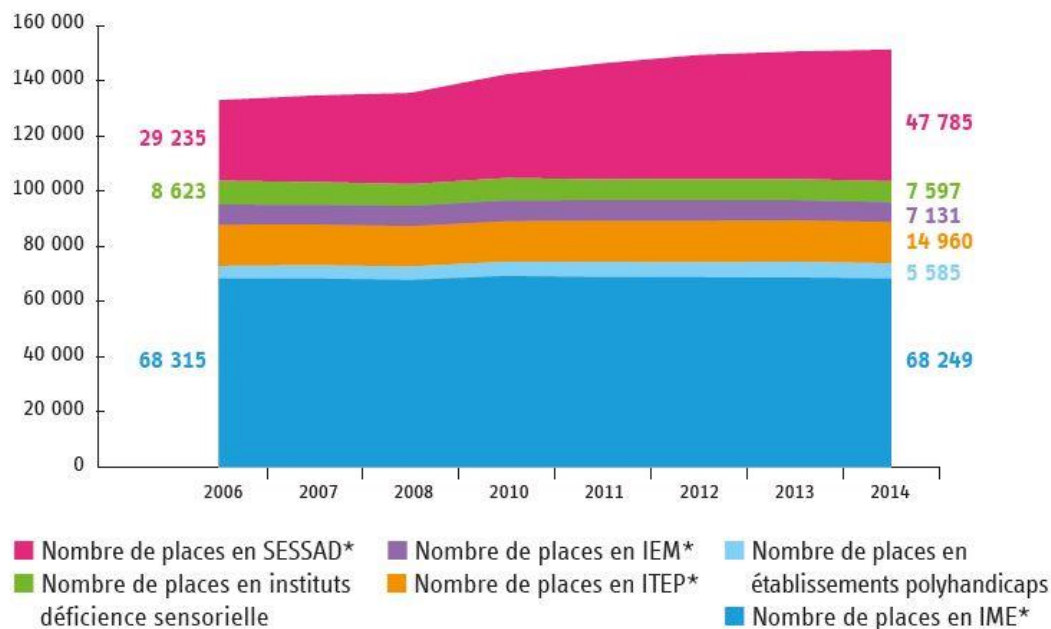
Annexe 7 : Les deux conceptions de la stratégie selon DOYLE M.

Annexe 8 : Nouvel organigramme du Pôle Enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier

ANNEXE 1 : Evolution des places installées en ESMS en France

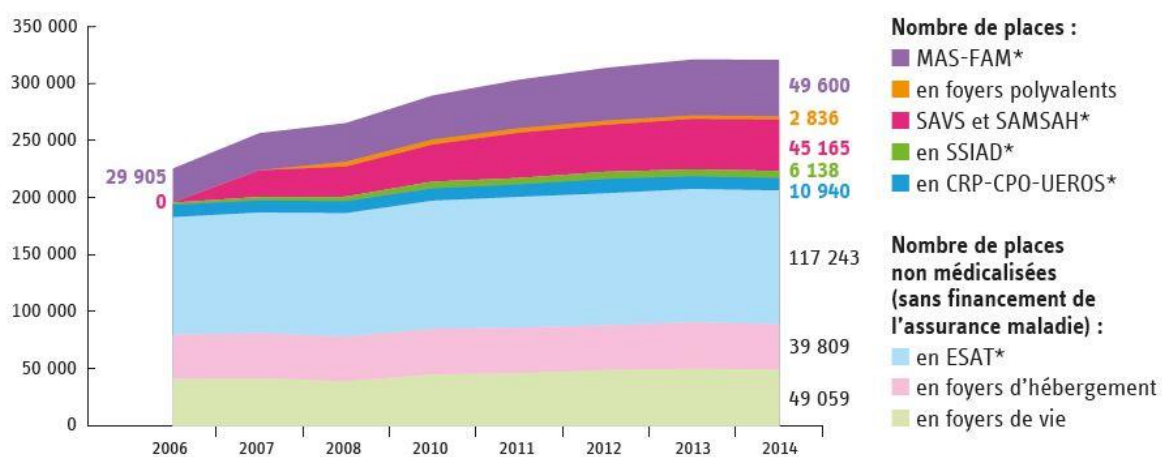
* Évolution des places installées en ESMS pour enfants handicapés

Source : DREES Statiss (pas de données en 2009).



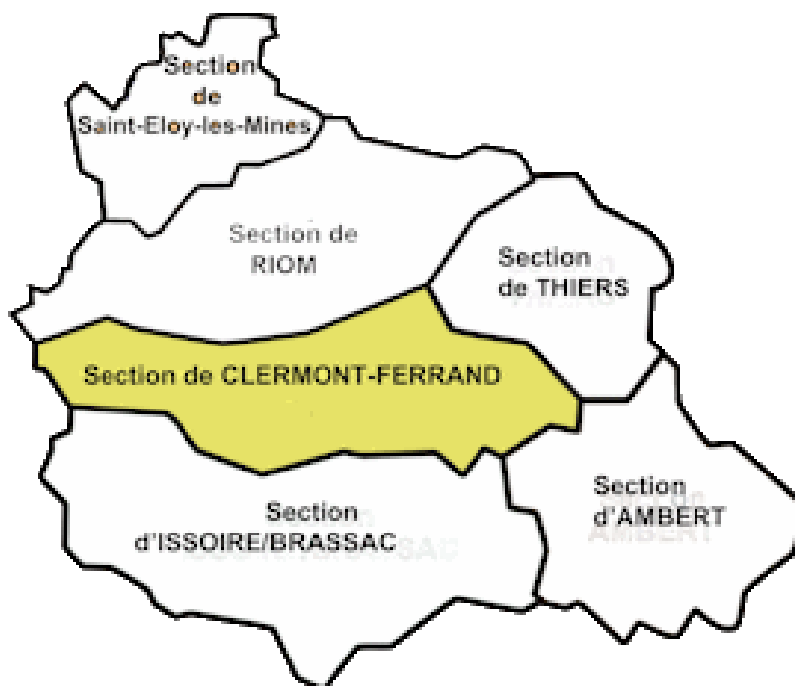
* Évolution des places installées en ESMS pour adultes handicapés

Source : DREES Statiss (pas de données en 2009).

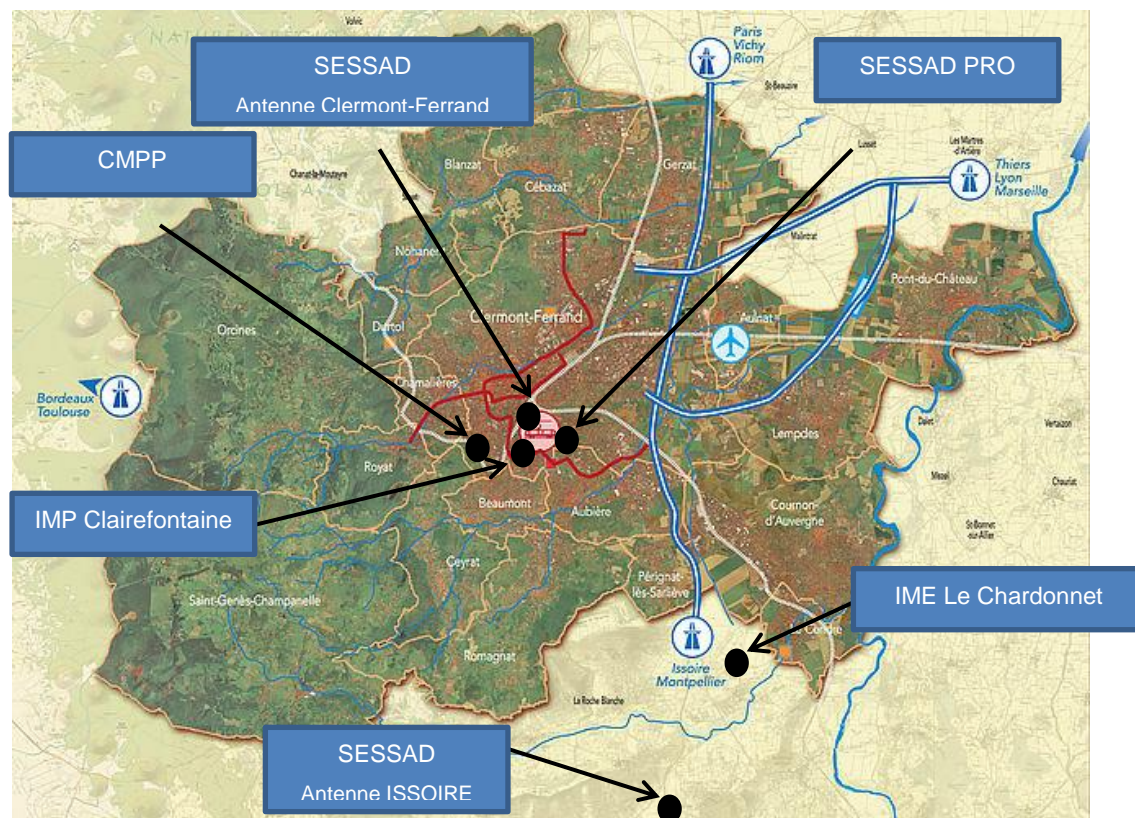


ANNEXE 2 : Implantation géographique du Pôle Enfance « Clermont-Ferrand Val d'Allier »

Les différentes sections sur le département du Puy-de-Dôme de l'ADAPEI63



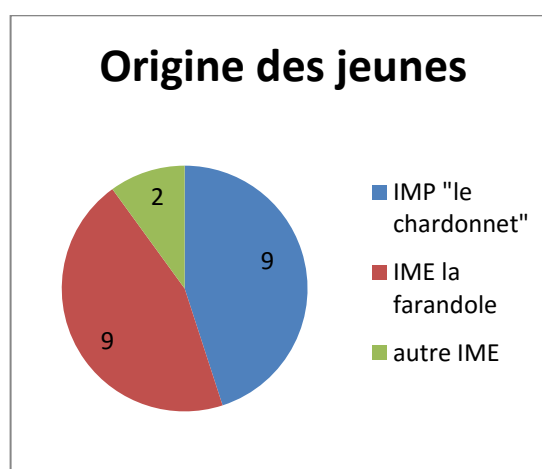
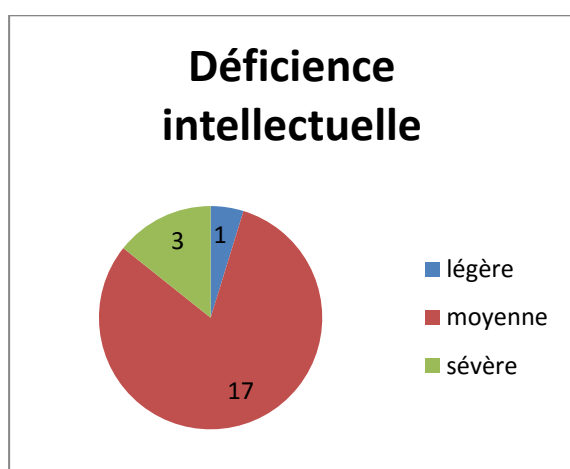
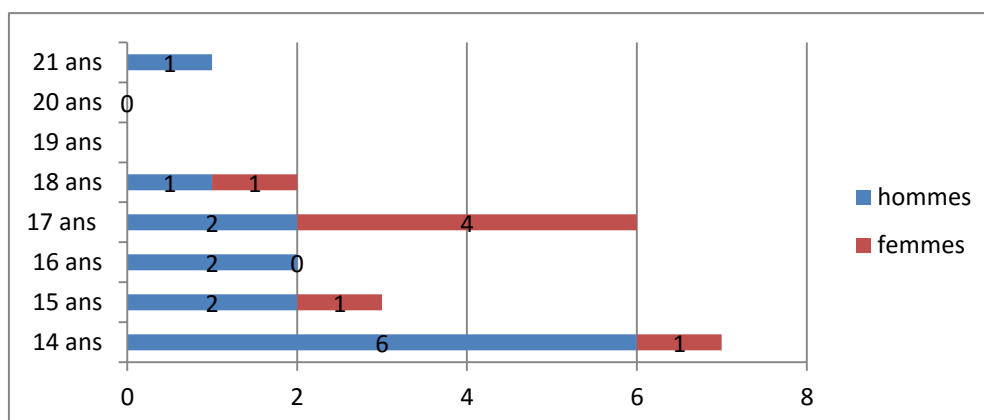
Répartition des différents établissements et service du Pôle Enfance sur le territoire



ANNEXE 3 : Les personnes accompagnées sur l'IMPRO « Le Chardonnet »

Les jeunes de l'année scolaire 2015-16 :

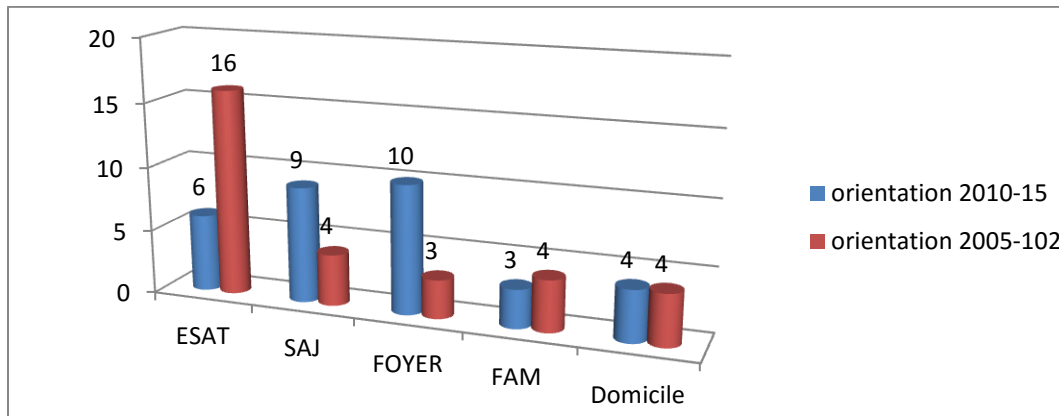
Nombre et genre des personnes accompagnées sur l'IMPRO :



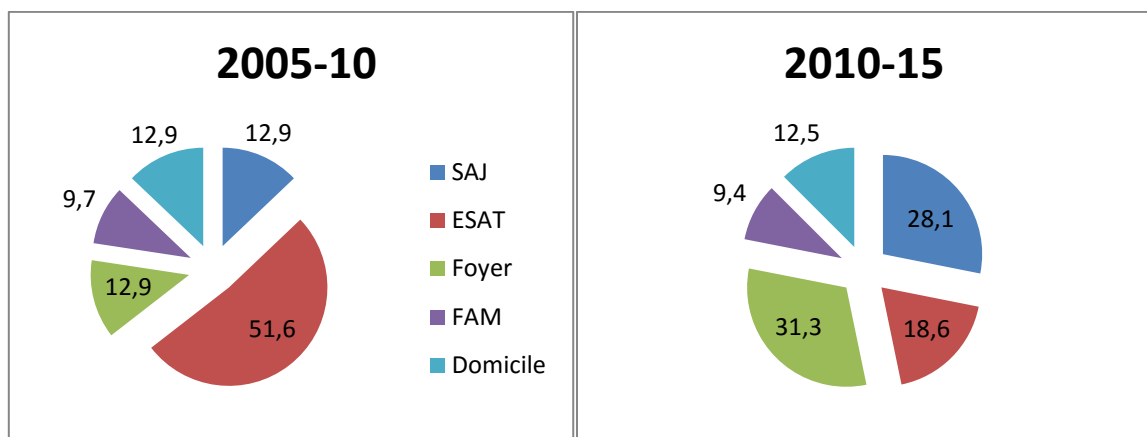
ANNEXE 4 : Etude des orientations post IME « Le Chardonnet ».

Il n'existe pas de recueil des sorties qui concerne juste la section IMPRO. Je me base donc sur l'étude des orientations post-IME et non post-IMPRO.

Comparaison des orientations post IME en nombre :



Evolution des Orientations post-IME en %



ANNEXE 5 : Analyse de la répartition des temps d'activité sur l'IMPRO

Répartition des temps d'activités de l'ensemble des jeunes de l'IMPRO :

Activité scolaire	Activité technique	Activité éducative ou thérapeutique
75 demi-journées	75 demi-journées	60 demi-journées
36 %	36 %	28%

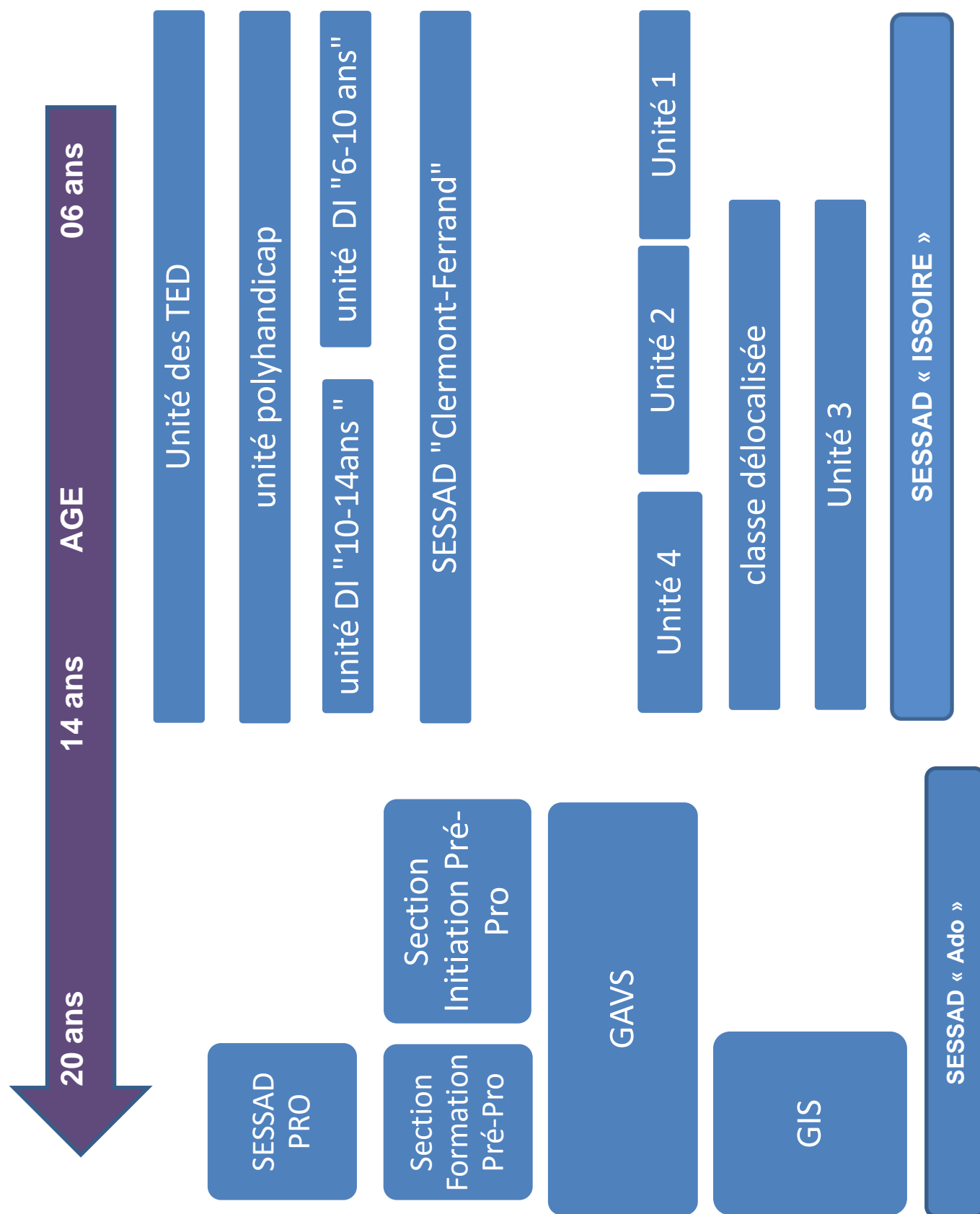
Répartition des temps d'activité des jeunes de l'IMPRO suivant l'âge :

	Moins de 17 ans	Plus de 17 ans
Activité scolaire	3,4	3,8
Activité technique	2,9	4,5
Activité éducative ou thérapeutique	3,7	1,7

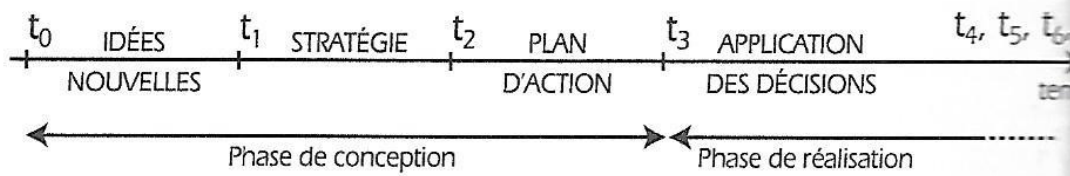
Historique des stages dans d'autres ESMS effectué par les jeune de l'IME « Le Chardonnet » :

	TOTAL	SAJ	FO/FAM	ESAT
2010-11	12	1	3	8
2011-12	5	1	0	4
2012-13	4	1	2	1
2013-14	5	2	1	2
2014-15	6	2	1	3
2015-16	7	1	0	6

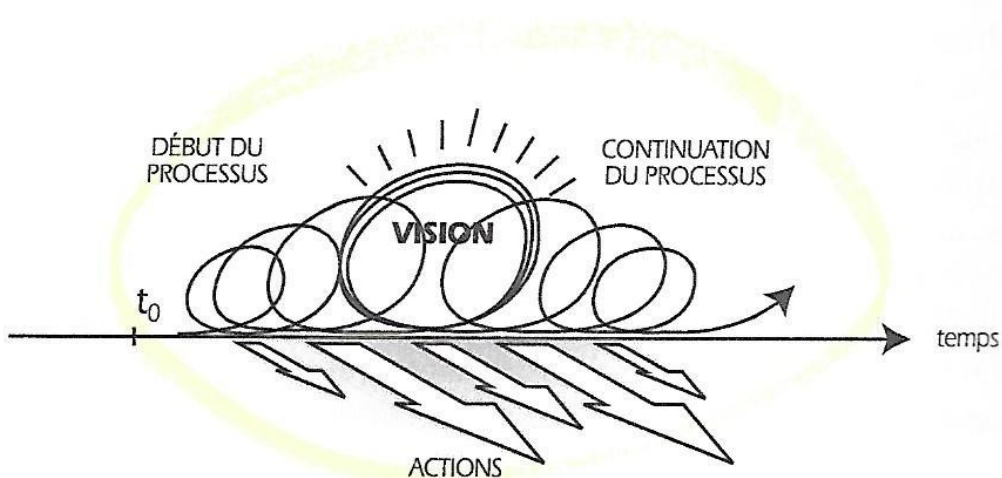
ANNEXE 6 : Modélisation de l'organisation du Pôle Enfance



ANNEXE 7 : Les deux conceptions de la stratégie selon DOYLE M.



1 **SÉQUENCE LINÉAIRE TRADITIONNELLE :** Les processus se succèdent.

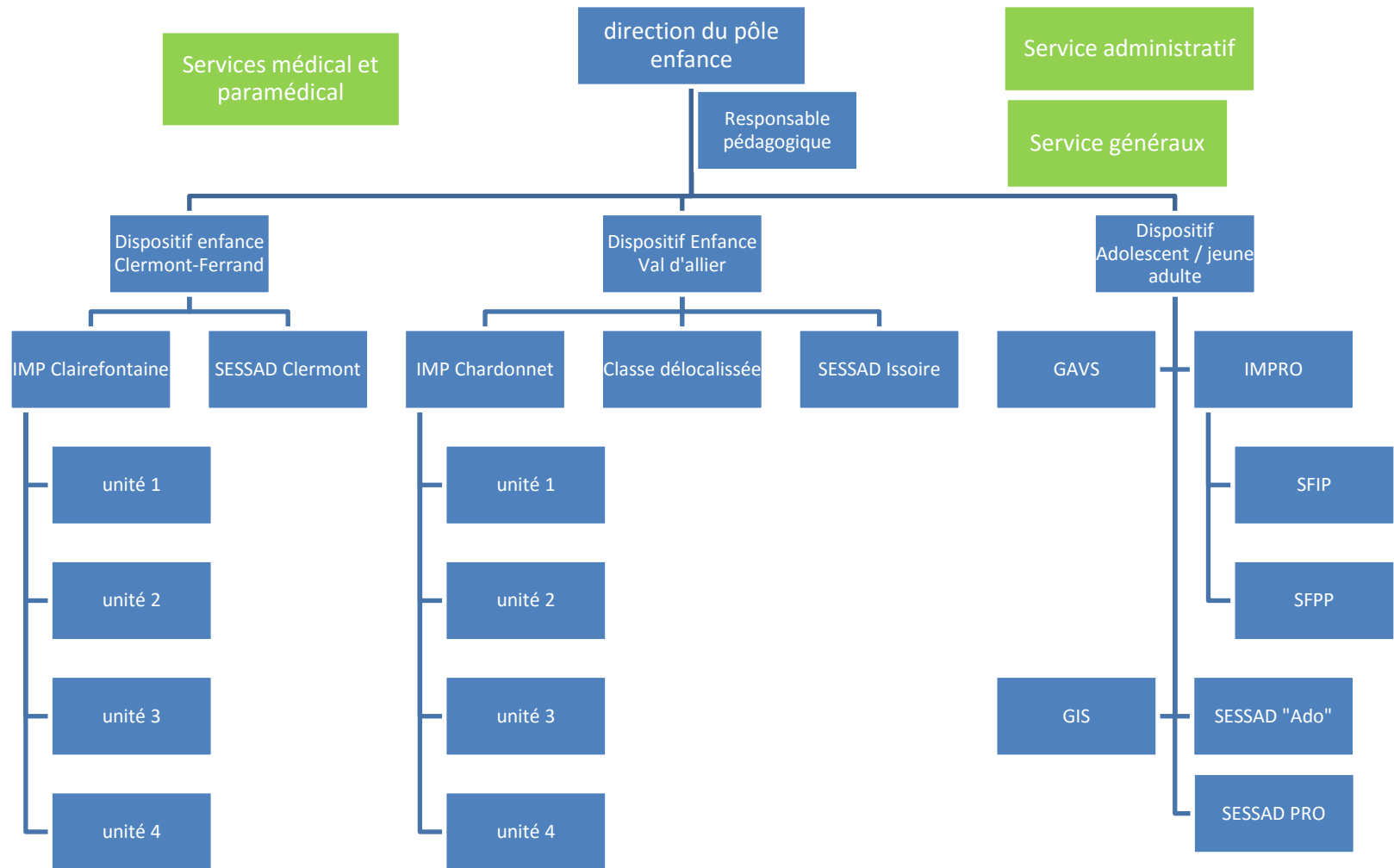


2 **SÉQUENCE EN SPIRALE :** Les processus sont simultanés ou progressent ensemble. L'action découle des prises de conscience.

Schéma 1 – Deux conceptions de la stratégie, d'après Michael Doyle.

In LE SAGET M., 2013, « *Le manager intuitif, vers l'entreprise collaborative* », 3^{ème} édition, DUNOD, p116.

ANNEXE 8 : Nouvel organigramme du Pôle Enfance Clermont-Ferrand Val d'Allier



HAMEL	Éric	2016
<p align="center">Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale</p> <p>ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES</p>		
<p align="center">RENFORCER UNE DYNAMIQUE INCLUSIVE ET PROFESSIONNALISANTE DANS L'ACCOMPAGNEMENT DES ADOLESCENTS D'UNE SECTION IMPRO</p>		
<p>Résumé :</p> <p>La baisse des orientations vers les ESAT des jeunes majeurs sortant de l'IME « <i>Le Chardonnet</i> » m'amène à m'interroger sur l'accompagnement effectué au sein de la section IMPRO de cet IME du Pôle Enfance.</p> <p>J'effectue un diagnostic des enjeux à l'œuvre tant au plan national que local et examine les caractéristiques des adolescents accueillis ainsi que l'organisation de l'accompagnement.</p> <p>J'analyse ensuite les concepts qui guident ma vision au niveau de l'accompagnement (inclusion, personnalisation...), de l'organisation de l'institution (logique de dispositif, inscription territoriale...) et du management (management intuitif, vision partagée, motivation...)</p> <p>Mes préconisations pour renforcer la dynamique inclusive et professionnalisante dans l'accompagnement de ces jeunes sont ainsi de renforcer la coordination au sein de l'équipe et d'amplifier le travail d'accompagnement vers l'extérieur. J'apporte également des évolutions à l'organisation de l'ensemble du Pôle.</p>		
<p>Mots clés : ADOLESCENT, DEFICIENCE INTELLECTUELLE, IMPRO, ACCOMPAGNEMENT, INCLUSION, PROFESSIONNALISATION, POLE ENFANCE, CO-CONSTRUCTION, COORDINATION, PARTENARIAT, ESAT, LOGIQUE DE DISPOSITIF, PROJET INDIVIDUALISE D'ACCOMPAGNEMENT,</p>		
<p align="center"><i>L'Ecole des Hautes Etudes en Santé Publique n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires : ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.</i></p>		