

**D'UN INSTITUT NATIONAL À UNE PLATEFORME DE  
SERVICES : FAVORISER LE PARCOURS DES JEUNES  
SOURDS SUR LE TERRITOIRE DE LA HAUTE-SAVOIE.**

*Richard NOMBALLAIS*

2018



---

# Remerciements

---

à Béatrice, Bernard, Céline, Christiane, Christelle, Damien, Eddie, Emmanuelle, Etienne, Frank, Gilles, Ilona, John, Laurent, Loraine, Lorine, Lucile, Murielle, Marie-Christine, Myriam, Nathalie, Nicole, Orfeo, Philippe, Pierre, Rémi, Sonia, Suzanne, mon équipe et mon cher Da..., parce que ce mémoire est un construit social en soi, autour d'une sacrée plateforme de compétences !



---

# Sommaire

---

<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1 Diagnostic général .....</b>	<b>3</b>
1.1 L'INJS de Chambéry, présentation générale.....	3
1.1.1 Une institution publique nationale à statut spécifique .....	3
1.1.2 Un établissement à la veille d'une profonde mutation, confronté à la désinstitutionnalisation.....	4
1.1.3 Une problématique de pilotage et de gouvernance prégnante.....	5
1.1.4 Une offre centrée historiquement sur la Savoie.....	7
1.1.5 Un recentrage nécessaire sur le 74 .....	8
1.2 Les jeunes sourds accompagnés par l'INJS de Chambéry : des besoins complexes.....	9
1.2.1 Les jeunes sourds de l'INJS: présentation, prévalence, problématiques clefs..	9
A) Statistiques et degrés de surdité.....	9
B) Enjeux prothétiques .....	10
C) Problématiques linguistiques.....	11
D) Besoins sociaux.....	12
1.2.2 Les dispositions des politiques publiques pour répondre aux besoins des publics en situation de handicap.....	12
A) Contexte international et européen.....	12
B) Contexte national .....	13

C) Contexte régional et départemental.....	15
<b>1.2.3 Focus sur la Haute-Savoie: des accompagnements à faire évoluer .....</b>	<b>16</b>
A) Une offre centrée sur l'accompagnement scolaire individualisé.....	16
B) Des besoins de soins en hausse.....	17
C) Des familles en demande de lien .....	18
<b>1.3 Des équipes en attente d'une nouvelle dynamique.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3.1 Des moyens en question.....</b>	<b>18</b>
A) Des équipes à étoffer .....	18
B) Un local à trouver.....	19
<b>1.3.2 Un contexte externe qui invite à repenser les modes d'action.....</b>	<b>20</b>
A) Un développement démographique auquel il faut répondre.....	20
B) Des partenariats indispensables en complément de l'action des équipes.....	20
<b>1.3.3 Un contexte interne à prendre en compte.....</b>	<b>21</b>
A) Une histoire institutionnelle qui a laissé son empreinte.....	21
B) Une équipe en attente d'accompagnement.....	22
C) Un pilotage à ajuster au territoire .....	23
<b>2 De l'intérêt pour le futur de l'INJS d'une plateforme de services.....</b>	<b>27</b>
<b>2.1 La plateforme, une opportunité de réinstitutionnaliser au profit du sujet.....</b>	<b>25</b>

<b>2.1.1 Agir sur le système.....</b>	
<b>25</b>	
A) Relier le système et l'acteur .....	
25	
B) Impulser le changement: restaurer le contre-don.....	
26	
<b>2.1.2 La plateforme de service, une organisation d'avenir.....</b>	
<b>27</b>	
A) Une logique désinstitutionnalisante centrée sur les besoins et le parcours du bénéficiaire.....	27
B) Une approche centrée sur un territoire et un éco-système .....	
28	
C) Une logique d'efficience.....	
28	
D) Vers une approche moins pyramidale.....	
29	
<b>2.2 La personne sourde n'existe plus « que » par la langue.....</b>	
<b>29</b>	
<b>2.2.1 Les charmes et déceptions de l'intégration.....</b>	
<b>30</b>	
A) La surdité, écartelée entre handicap et culture.....	
30	
a) <i>la surdité comme handicap</i> .....	
30	
b) <i>la surdité comme différence culturelle</i> .....	
31	
B) Les risques du faux-self inclusif et de la tentation du communautarisme.....	
33	
<b>2.2.2 L'Unité d'Enseignement Externalisée, un appui vers une unité d'action .....</b>	
<b>34</b>	
A) Cahier des charge de l'UEE.....	
34	
B) L'enseignement accessible comme vecteur d'équité.....	
35	
C) Le collectif comme force de construction de soi.....	
36	

D) Vers une hybridation nécessaire.....	
38	
<b>2.2.3 Autour du scolaire, d'autres besoins.....</b>	
<b>39</b>	
A) Réseaux et groupes : vers une promotion de la santé rassembleuse.....	39
B) Les besoins d'aide à la parentalité.....	
41	
C) Vers une accessibilité totale de droit commun.....	
42	
<b>2.3 Le fonctionnaire, l'agent public, acteurs du changement.....</b>	
<b>43</b>	
<b>2.3.1 Les agents publics, des acteurs en crise.....</b>	
<b>43</b>	
A) Un système qui a tendance à se figer.....	
43	
B) Une interrogation de l'intérêt général à transformer en opportunité.....	
45	
<b>2.3.2 Redonner du sens et des valeurs pour mieux créer.....</b>	<b>47</b>
A) Etre transparent et donner sens.....	47
B) Réinventer et restaurer la fonction managériale, être exemplaire, bienveillant et charismatique.....	48
C) Vers une approche Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui réconcilie l'ensemble des acteurs autour d'une organisation souple.....	50
<b>3 Agir pleinement dans le temps et l'espace : amorcer la transformation de l'INJS .....</b>	<b>55</b>
<b>3.1 Amorcer la transformation de l'INJS en plateforme de service en commençant par la Haute- Savoie.....</b>	<b>53</b>
<b>3.1.1 Le projet d'établissement, une opportunité de débat.....</b>	
<b>53</b>	
A) Informer et remettre en perspective.....	
53	
B) Replacer le bénéficiaire au cœur du dispositif.....	
54	

C) Instaurer et planifier un management participatif et pédagogique.....	
54	
<b>3.1.2 S’ouvrir sur le réseau et développer la plateforme.....</b>	
<b>55</b>	
A) Mettre en place un reengineering institutionnel.....	
55	
B) Développer les partenariats .....	57
C) Le CPOM, un véritable levier de pilotage.....	58
<b>3.1.3 Revoir le pilotage de l’institution.....</b>	
<b>58</b>	
A) Mieux communiquer et mobiliser.....	
58	
B) Aplanir l’organisation et l’assouplir.....	
58	
C) Tendre vers un modèle efficient.....	
60	
<b>3.2 Développer l’offre au service des jeunes sourds .....</b>	
<b>62</b>	
<b>3.2.1 Mettre en place une UEE.....</b>	
<b>62</b>	
A) Dresser un bilan du dispositif d’UEE existant.....	
62	
B) Engager un travail de partenariat avec les acteurs du 74.....	
63	
<b>3.2.2 Développer l’offre autour de la scolarisation.....</b>	
<b>63</b>	
A) Replacer les familles au cœur du dispositif : familles naturelles, familles d’accueil.....	
64	
B) Développer une offre de loisirs- culture-bien-être .....	
65	
C) Développer l’offre de santé et des groupes d’entraide mutuelle.....	65
D) Vers une démarche prospective: l’accompagnement vers l’insertion, le coaching personnalisé, le conseil technique et l’approche environnementale.....	
65	
E) Repenser la politique d’admission et de prestations.....	
66	

<b>3.2.3 Rendre acteurs les jeunes et leurs familles .....</b>	
<b>67</b>	
A) Des outils de communication et de la loi de 2002 adaptés.....	
67	
B) Instaurer une démarche apprenante avec l'outil MARS.....	
68	
C) Identifier, afficher et faire vivre des valeurs nouvelles et conviviales, refondre le story-telling.....	68
<b>3.3 Transformer les pratiques, vers une organisation ouverte sur son environnement.....</b>	
<b>69</b>	
<b>3.3.1 Capitaliser les connaissances.....</b>	
<b>69</b>	
A) Produire et capitaliser de la valeur autour de la RSO.....	
69	
B) Articuler une dynamique de plateforme transparente autour de « missions ».....	
70	
C) Construire une mémoire.....	
71	
<b>3.3.2 Assurer les conditions matérielles.....</b>	
<b>72</b>	
A) Identifier, installer et budgéter des locaux adaptés.....	
72	
B) Clarifier et harmoniser l'attribution des véhicules.....	
73	
C) Développer les outils numériques de partage .....	
73	
D) Maîtriser le temps et le calendrier.....	
73	
<b>3.3.3 Rénover la GPEC .....</b>	
<b>74</b>	
A) Redéployer les ressources par mobilité volontaire en priorité.....	
74	
B) Faire évoluer les compétences et métiers.....	
75	

<b>Conclusion.....</b>	<b>79</b>
------------------------	-----------

<b>Bibliographie .....</b>	<b>81</b>
<b>Liste des annexes .....</b>	<b>83</b>



---

## Liste des sigles utilisés

---

- AEMO** : Aide Educative en Milieu Ouvert
- AED** : Accompagnement Educatif à Domicile
- AGEFIPH** : Agence pour le Financement de l'Insertion des Personnes Handicapées
- ANAP** : Agence Nationale d'Appui à la Performance
- ANESM** : Agence nationale de l'évaluation et de la qualité des établissements et services sociaux et médico-sociaux (aujourd'hui à la HAS)
- APAJH** : Association pour Adultes et Jeunes Handicapés
- ARPEJEH** : Accompagner la Réalisation de Projets d'Etudes de Jeunes Elèves et Etudiants Handicapés
- ARS** : Agence Régionale de Santé
- ASE** : Aide Sociale à l'Enfance
- CA** : Conseil d'Administration
- CAMSP** : Centre d'Action Médico-Sociale Précoce
- CCNE** : Comité Consultatif National d'Ethique
- CDPH** : Charte des Droits de la Personne Handicapée
- CDAPH** : Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées
- CVS** : Conseil de la Vie Sociale
- CHSCT** : Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail
- CPOM** : Convention Pluriannuelle d'Objectifs et de Moyens
- CTE** : Comité Technique d'Etablissement
- DGCS** : Direction Générale de la Cohésion Sociale
- DREES** : Direction de la Recherche, des Etudes, de l'Evaluation et des Statistiques
- ESMS** : Etablissement et Service social et Médico-Social
- FALC** : (français) Facile A Lire et à Comprendre
- FIPHFP** : Fonds d'Insertion des Personnes Handicapées de la Fonction Publique
- GEM** : Groupe d'Entraide Mutuelle
- GPEC** : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
- HAS** : Haute Autorité de Santé
- HPST** : Hôpitaux Patients Santé et Territoire
- IC** : Implanté Cochléaire ou Implant Cochléaire
- IEN-ASH** : Inspecteur de l'Education Nationale chargé de l'Adaptation et de la Scolarisation pour les personnes en situation de Handicap
- IGAS** : Inspection Générale des Affaires Sociales
- IGEN** : Inspection Générale de l'Education Nationale
- IGAEN** : Inspection Générale de l'Administration de l'Education Nationale

**IJS** : Institut de Jeunes Sourds  
**INJS** : Institut National de Jeunes Sourds  
**LfPC ou LPC** : Langue française parlée complétée ou Langage Parlé Complété  
**LSF** : Langue des Signes Française  
**NOTRE** : Nouvelle Organisation du Territoire de la République  
**ONU** : Organisation des Nations Unies  
**ORL** : Otho-Rhino-Laryngologie  
**OVE** : Œuvre des Villages d'Enfants  
**PFS** : Plateforme de Services  
**PIA** : Projet Individualisé d'Accompagnement  
**RGPD** : Règlement européen de Protection des Données personnelles  
**RSO ou RSE** : Responsabilité Sociétale des Organisations ou des Entreprises  
**SAFEP** : Service d'Accompagnement Familial et d'Education Précoce  
**SIPAS** : Service d'Insertion professionnelle et d'Accompagnement Social  
**SESSAD** : Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile  
**SSEFS** : Service de Soutien à l'Education Familiale et à la Scolarisation  
**TSCLO** : Troubles Sévères et Complexes du Langage Oral  
**UEE** : Unité d'Enseignement Externalisée  
**UEI** : Unité d'Enseignement Internalisée  
**UFA** : Unité de Formation par Alternance  
**URSSAF** : Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales

## Introduction

« *Placé aux frontières de l'humanité, le sourd côtoie les figures du fou et du barbare* »<sup>1</sup>. Farges problématise ainsi l'inclusion de cette population dans la société, la personne sourde étant condamnée à faire illusion en tant que sujet parlant –quand elle arrive à s'exprimer oralement-, étant cantonnée à sa déficience quand surgissent les promesses technologiques, ou étant déniée dans son humaine condition et sa différence. En 2018, soit 13 ans après la loi de 2005, dans cette zone d'altitude qu'est la Haute-Savoie, est-ce que l'INJS de Chambéry prépare les jeunes sourds aux cimes plutôt qu'aux frontières?

Directeur depuis 2017 de l'Institut National de Jeunes Sourds de Chambéry, qui rayonne sur les deux Savoie, je me suis très vite intéressé à l'accompagnement des jeunes sourds sur la Haute-Savoie. Longtemps n'y est intervenue qu'une association familiale, à l'activité reprise et ensuite développée depuis par l'INJS, mais de façon incomplète. A l'aune des politiques publiques actuelles favorisant la notion de parcours inclusif en milieu ordinaire de proximité, ma mission de directeur sera ainsi d'interroger la réponse qui a été développée pour ce public sur ce territoire. **Comment développer un vrai parcours global de proximité au bénéfice des jeunes sourds de Haute-Savoie?** Là sera ma problématique.

Mon hypothèse sera de démontrer que le développement de l'INJS de Chambéry en Haute-Savoie s'est fait depuis son siège, autour d'un statut très spécifique et d'une ambition d'accompagnement individuel et scolaire élevée, pour des raisons historiques et réglementaires. L'antenne 74 de l'INJS de Chambéry doit développer une offre de proximité plus diversifiée et adaptée aux besoins des jeunes dans le cadre d'un pôle réticulaire médico-social de proximité offrant un vrai parcours de construction citoyenne.

Ma démarche, dans le cadre des travaux du projet d'établissement, visera à d'abord poser un diagnostic général sur l'INJS dans son environnement actuel, sur les besoins et l'accompagnement de son public en Haute-Savoie, ainsi que les dynamiques internes.

Partant, sur la base des fondements de l'accompagnement des jeunes sourds, j'interrogerai, comme finalité de développement pour l'INJS en Haute Savoie, l'intérêt théorique d'une **plateforme de services**, « *regroupant, pilotant et coordonnant divers services* »<sup>2</sup>.pour le parcours de bénéficiaires communs, et d'une **Unité d'Enseignement Externalisée**, dispositif inclusif de scolarisation collective, en m'appuyant sur les nécessaires concepts utiles à l'accompagnement dynamique des équipes.

---

<sup>1</sup> Farges N, « Un homme branché :Implant cochléaire et surdité », in *Chimères* 2011/1(N° 75)

<sup>2</sup> in Loubat J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, « *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale* », Dunod, p 274

Pour conclure, je proposerai des pistes d'action concrètes, articulées autour d'une réorganisation de l'institution, d'une offre redéployée et d'un management au service des équipes et de leurs missions.

# 1 Diagnostic général

## 1.1 L'INJS de Chambéry, présentation générale

### 1.1.1 Une institution publique nationale à statut spécifique

L'Institut National de Jeunes Sourds (INJS) de Chambéry, est situé à Cognin, petite ville de la banlieue de Chambéry, capitale historique de la Savoie (ANNEXE 0). Il a connu une histoire évolutive depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, un peu symptomatique des anciennes institutions médico-sociales historiques et véritable miroir de l'histoire de France. Petite école créée dans une logique de bienfaisance, elle devint institution royale sous la protection du Roi Charles-Albert de Piémont-Sardaigne en 1846, puis, en 1861, un an après le rattachement de la Savoie à la France, institution impériale de bienfaisance et d'utilité publique sous la protection de l'empereur Napoléon III. L'institution acquiert en 1863 le château de Corinthe (ANNEXE 1) à Cognin qui va désormais devenir le siège historique de ce qui deviendra l'Institut National des Sourds Muets, avec des enseignants payés directement par l'Etat depuis 1887 dans le cadre d'un enseignement laïc, après la proclamation de la République de France en 1870.

L'INJS est aujourd'hui un établissement public d'Etat à caractère administratif dépendant du Ministère des solidarités et de la Santé (Direction Générale de la Cohésion Sociale), sa tutelle et, par convention, de l'Agence Régionale de Santé Auvergne-Rhône-Alpes. Cet établissement est régi par le décret n°74-355 du 26 avril 1974 modifié relatif à l'organisation et au régime administratif et financier des instituts nationaux de jeunes sourds et de jeunes aveugles. Il s'inscrit donc dans un réseau national unique qui est celui des cinq Instituts nationaux de Jeunes Sourds et Aveugles de Paris, Bordeaux, Metz et Chambéry. Cette notion de réseau est cependant à relativiser eu égard aux faibles liens entre les différents INJS et eu égard au manque de pilotage de la tutelle DGCS tel que pointé par la Cour des comptes dans son rapport du 21 décembre 2012.

Les 4 INJS, initialement à vocation nationale, ont vu leur rayon de recrutement décliner avec le développement de structures associatives de proximité depuis les années 75. Leur statut très spécifique, dont un double financement Etat (programme 157) et Assurance Maladie et des missions d'enseignement affirmées, les a tenus à l'écart des logiques médico-sociales contemporaines. De fait ces établissements, créés avant les lois de 75 et 2002, échappaient au régime d'autorisation et d'une fixation de leur capacité d'accueil sauf en matière de transformation, extension, création. Cependant l'article 67 de la loi 2015-1776 du 28 décembre 2015 (loi Adaptation de la Société au Vieillessement) inscrit désormais les INJS dans le régime des autorisations et leur fait subir de nouvelles obligations dont celle d'une évaluation interne et externe. Le CASF autorise l'ouverture des INJ jusqu'en 2032, après renouvellement tacite de l'autorisation expirant en 2017.

L'INJS de Chambéry a une vocation à la fois axée sur l'arc alpin (axe Thonon-les-Bains/ Grenoble) pour les 0-16 ans et sur la région Auvergne-Rhône-Alpes pour les 16-20 ans. Il assure, sur les deux Savoie (ANNEXE 0), l'accompagnement de 272 enfants, adolescents et jeunes adultes âgés de 0 à 20 ans et atteints de déficience auditive ou de TSL, Troubles Spécifiques du Langage, sur les plans pédagogique, éducatif et thérapeutique. L'orientation et l'affectation des élèves s'opèrent sur notification de la Commission des Droits et de l'Autonomie des Personnes Handicapées.

Les missions de l'Institut National de Jeunes sourds de Chambéry, définies à l'article 2 du décret n°74-355 du 26 avril 1974, indiquent des axes clairs d'évaluation:

- \* Contribuer au dépistage, à la prothèse ou à l'appareillage, à l'action médico-éducative précoce et post scolaire, à l'information des familles et à l'orientation de leurs enfants ;
- \* Assurer à ceux qu'ils accueillent un enseignement, une formation professionnelle, une préparation à la vie sociale avec les moyens adaptés à leur handicap,
- \* Participer à la recherche.

L'établissement fonctionne avec un budget de 15,5 million d'Euros, dont 79% sont dédiés aux dépenses de personnel (ANNEXE 2). Environ 30% de ce budget sont versés par la DGCS dans le cadre du programme 157 de l'Etat, pour financer les enseignants. Le reste est financé par l'assurance maladie. Des financements marginaux des départements viennent compléter le budget pour le financement de certains services. Le statut spécifique de l'INJS avec son double financement témoigne donc d'une gestion complexe car cloisonnée selon les postes d'affectation. Or ce cloisonnement semble en discordance avec l'évolution des besoins.

### **1.1.2 Un établissement à la veille d'une profonde mutation, confrontée à la désinstitutionnalisation**

Depuis les années 80, le mouvement d'intégration et la création d'associations de proximité sur tout le territoire dans l'après-guerre ont engendré à l'INJS une baisse inexorable de 450 jeunes à 272 aujourd'hui. Par ailleurs en 2004, après des expérimentations en intégration, l'INJS formalise sa transformation et obtient l'autorisation officielle pour la création de services d'accompagnement en milieu ouvert, à savoir deux SSEFS, un SESSAD et un SAFEP, devenant de fait un organisme gestionnaire de différents services dont quatre ambulatoires. L'ancrage sur le vaste site de Corinthe au regard des logiques ambulatoires actuelles est donc à interroger aujourd'hui.

L'organigramme général de l'INJS interroge aussi avec 5 services principaux, dont 4 à direction bicéphale (ANNEXE 3) : les services généraux, le pôle médico-psycho-social, le pôle d'inclusion scolaire et d'accompagnement familial et pré-scolaire 0-20 ans, le pôle d'enseignement et d'accompagnement éducatif adaptés 3-16 ans, le pôle d'insertion sociale et professionnelle 16-20 ans. Cette logique d'organisation par filière en tuyaux

d'orgues semble à rebours des dispositions de la loi HPST qui met le territoire au cœur de ses problématiques. Par ailleurs, l'articulation systématique de deux chefs de service sur chaque pôle, dont un affecté à l'enseignement et un à l'éducatif indique une institution très axée sur un fonctionnement par corps, institué, il est vrai, dans les textes réglementaires. Il y a là un fort risque de cloisonnement entre services qui gêne une gestion globalisée de la structure et des besoins des publics. Les travaux du comité de pilotage du projet d'établissement ne s'y sont d'ailleurs pas trompés et indiquent en faiblesse de premier rang de l'établissement, son cloisonnement des services et son manque de cohérence globale. Cette analyse soulève donc des risques systémiques importants en cas de transformation de l'institution, le décroisonnement provoquant la mise en mouvement de tous les services.

Les échanges avec les autres directeurs et les acteurs de la région Rhône-Alpes-Auvergne menés lors de ma prise de fonctions m'ont interrogé par ailleurs sur l'image de mon établissement, qui a jusque-là peu communiqué en réseau. Il y a donc une image à rénover par une communication adaptée qui repositionne l'INJS avec des valeurs modernisées et ce d'autant plus que l'attractivité est un enjeu majeur de mon secteur, notamment si je souhaite diversifier mes partenaires et mes sources de financement.

Parallèlement, le plan de transformation de l'Ecole « *Pour une Ecole de la République pleinement inclusive* » du Ministère de l'Education Nationale et du Secrétariat chargé des personnes handicapées (ANNEXE 22), officialisé en décembre 2017, prévoit la mise en œuvre d'une mission d'inspection auprès des 5 instituts nationaux pour jeunes sourds et jeunes aveugles pour tirer un meilleur parti de leur expertise, après une proposition formulée en 2016 par de la DGCS d'entériner le passage des INJ sous la tutelle financière complète des ARS, pour des raisons liées à l'ancrage de plus en plus régional des INJ, leur besoin d'un dialogue plus rapproché avec leurs tutelles et d'une gestion plus souple. Les conclusions de la mission IGAS-IGEN-IGAEN, déterminantes, sont ainsi très attendues.

### **1.1.3 Une problématique de pilotage et de gouvernance prégnante**

La gouvernance de l'INJS interroge aussi au regard de son adéquation aux besoins de son temps. Le CVS, tout d'abord, a été en sommeil pendant plusieurs années et redémarre ses travaux depuis 2016, ce qui montre que la place des familles et des bénéficiaires est un point faible de la gouvernance au sein de l'institution. Les recommandations de l'ANESM ne sont pas connues non plus des familles et professionnels.

Il est intéressant aussi de noter que le CA de l'INJS est présidé traditionnellement par le préfet de la Savoie, ce qui indique une forte logique administrative pilotée par l'Etat, à rebours de ce qui peut s'observer dans le privé, avec des présidences donnant plus de

place aux logiques familiales ou d'innovation sociale. Néanmoins si la DGCS, tutelle de l'INJS est bien présente au CA pour valider les grandes orientations, elle reste peu impliquée dans le pilotage de l'INJS, comme l'indique le rapport de la Cour des Comptes du 21 décembre 2012. La gouvernance et l'organisation des INJS (statut des établissements, fonction publique de rattachement, corps des fonctionnaires, temps de travail des professionnels...) sont en effet à interroger. De manière générale, la Cour des Comptes pointe la faiblesse du contrôle externe de l'INJS, restreint à ses propres contrôles et à ceux du contrôleur budgétaire et comptable ministériel, de l'URSSAF ou des services régionaux du préfet. Sont également pointés l'absence d'indicateurs de performance, de tableau de bord des activités et un écart important de performance par rapport aux autres INJ en matière de taux d'encadrement. (3,85 jeune/enseignant contre les 5 à 8 attendus). Le taux de scolarisation en milieu ordinaire s'avérait faible avec 56% des jeunes concernés.

Le projet d'établissement est considéré comme un document très général et inachevé, avec des objectifs flous et non chiffrés et un manque de parangonnage sur le volet performance. L'absence de base de données centrale et sécurisée est enfin pointée.

Au niveau financier, l'INJS gère par ailleurs des services déficitaires comme le SIPAS (Service d'Insertion Professionnelle et d'Accompagnement Social des Jeunes Sourds) ou l'UFA, qui ne sont pas adaptés aux strictes missions des INJS. Le prix facturé à l'assurance maladie n'a pas impliqué l'ARS et, tout en augmentant de 6%/an de 2005 à 2010, s'est construit sur des coefficients de pondération parfois éloignés de la réalité, un externe ou un demi-pensionnaire étant compté pour  $\frac{1}{2}$  et non  $\frac{1}{4}$  comme dans d'autres structures. Les frais de transport (en moyenne 5000<sup>E</sup>/enfant/an) sont jugés très élevés par la Cour des Comptes qui remarque l'absence de structure adaptée sur le 74 et le fait que les transports pourraient faire l'objet d'un travail avec les MDPH et conseils départementaux, la Sécurité Sociale n'ayant pas à en assumer le coût<sup>3</sup>. L'INJS dispose donc de coûts à la place beaucoup plus élevés par rapport à d'autres ESMS, or le double financement par la Sécurité Sociale et par une subvention DGCS gelée depuis plusieurs années pour le poste enseignants et la perte de 730kE de subvention DGCS annoncée sur les exercices 2017 et 2018 obligent à développer un autre modèle de fonctionnement plus efficient.

Il en découle que ma lettre de mission de la DGCS en date du 21 août 2017 évoque de nombreux chantiers à mettre en oeuvre, dont ceux de l'élaboration du projet d'établissement 2019-2023, de l'inscription de l'INJS dans l'offre régionale médico-sociale, la conclusion d'un CPOM avec l'ARS et la DGCS, la mise en place d'une évaluation interne et externe, l'élaboration d'un plan pluriannuel d'investissement et une

---

<sup>3</sup> Dès lors qu'ils ne relèvent pas des règles de prise en charge du L242-12 du CASF

contribution à la réflexion qui s'engage sur l'évolution des instituts nationaux en matière des modalités d'accompagnement. L'INJS de Chambéry a donc préparé, dans le cadre d'un dialogue tripartite ARS-INJS-DGCS, son CPOM 2018-2022 (ANNEXE 4). Conformément aux orientations de la tutelle, les actions prévues pour l'axe 1 sur les prestations d'accompagnement, précisent qu'il convient de diversifier l'offre en *renforçant « les réponses inclusives individuelles et collectives »* et en développant un « *pôle ressources surdité* », tout en tenant compte des publics avec handicap associé. L'axe 2 indique un fort volet de renforcement de la qualité et de la participation des familles. L'axe 3 oriente clairement les objectifs sur l'optimisation des ressources, avec notamment un volet GPEC, un volet travaux et un volet comptabilité analytique. L'axe 4 enfin cible l'inscription de l'INJS dans une dynamique territoriale avec une inscription dans les réseaux et une construction de partenariats renforcée. Ces objectifs me conduisent donc à interroger l'offre de l'INJS.

#### **1.1.4 Une offre centrée historiquement sur la Savoie**

L'organisme gestionnaire « L'Institut National des Jeunes Sourds de Chambéry » gère 5 services médico-sociaux intervenant dans les départements de la Savoie (73) et de la Haute Savoie (74). Ces services accueillent et accompagnent en internat, semi-internat, externat, de façon permanente, séquentielle, temporaire ou ambulatoire des enfants en situation de handicap. L'INJS de Chambéry a développé une offre assez variée d'accompagnement, adaptable selon les âges mais aussi les projets et la domiciliation des jeunes sourds qu'il accompagne. Une logique de parcours assez intéressante est envisageable, allant du tout inclusif à un accueil intra-muros, de 0 à 20 ans. Cependant deux formes d'accompagnement émergent : en intra-muros et en extra-muros. Leur dichotomie mérite une analyse.

L'offre intra-muros est très centrée sur le site de Cognin en Savoie avec une Unité d'enseignement internalisée (UEI) (ANNEXE 5). Un important accompagnement interdisciplinaire est proposé par l'équipe de l'INJS intra-muros, de 6 ans à 20 ans, sur les cycles élémentaire, collège et lycée. Le programme de l'Education Nationale est suivi en l'adaptant au rythme des élèves. La particularité de ces classes en intra-muros est qu'elles offrent la possibilité de poursuivre une scolarité dans un environnement qui permet au jeune de souffler un peu, reprendre confiance en lui, développer des liens avec ses pairs sourds dans une dynamique structurante qui est porteuse pour les jeunes ayant échoué en inclusion ou qui ont d'autres difficultés. Tous ces dispositifs, constituant un ensemble conséquent, semblent à rebours des politiques de désinstitutionnalisation et de proximité.

L'offre extra-muros, quant à elle, s'articule autour de deux dispositifs. Le premier est l'Unité d'enseignement externalisée (UEE) sur le site de Cognin, compromis entre

l'inclusion individuelle et l'enseignement spécialisé, avec l'objectif de favoriser la socialisation des enfants sourds et de développer leurs compétences de communication avec les enfants entendants par un partage de temps d'activité avec les élèves entendants.

Le deuxième dispositif extra-muros est l'accompagnement en milieu ordinaire par des services d'accompagnement en milieu ouvert :

\*le SAFEP (Service d'Accompagnement Familial et d'Education Précoce) pour les enfants de 0 à 3 ans qui se déploie sur les deux départements de la Savoie et de la Haute-Savoie. Les objectifs pour l'enfant sont l'éveil et le développement de la communication et du langage, le soutien à la construction psychomotrice, le suivi ORL et prothétique, accompagnement d'un projet d'implantation cochléaire, l'élaboration d'un projet personnalisé, la socialisation et la passerelle vers l'école.

\*le SSEFS (Services de Soutien à l'Education Familiale et à la Scolarisation) pour les jeunes déficients auditifs de 3 à 20 ans qui se déploie sur les deux départements de la Savoie et de la Haute-Savoie, avec deux SSEFS bien identifiés, le SSEFS 73 et le SSEFS 74.

\* le SESSAD Dysphasie ( Service d'Education Spécialisée et de Soins à Domicile) pour les jeunes savoyards de 3 à 20 ans présentant des TSCLO.

Le régime d'autorisation des différents services concernés (ANNEXE 6) indique que l'INJS a une autorisation pour 160 places en ambulatoire, avec une majorité de 60 places pour le SSEFS de Haute-Savoie. Or le département de la Haute-Savoie semble bénéficier d'une offre d'accompagnement uniquement individuelle, avec l'intervention possible des seuls SSEFS 74 et du SAFEP 74. Le site historique de Chambéry semble, par comparaison, beaucoup mieux doté, avec son unité d'enseignement internalisée et externalisée, son pôle de formation professionnelle et son SESSAD Dysphasie. Cette inégalité m'interroge en tant que directeur et me pousse à aller plus avant dans mon analyse territoriale.

### **1.1.5 Un recentrage nécessaire sur le 74**

L'institution offre un accompagnement tous âges aligné sur celui du parcours de scolarisation, avec même une approche précoce avant 3 ans et un suivi dans l'insertion professionnelle, en accord avec les préconisations officielles.

**La répartition des jeunes accueillis** (ANNEXE 7) montre une forte majorité de jeunes suivis en inclusion individuelle par les services ambulatoires (SSEFS, SAFEP, SESSAD), conformément aux agréments, ce qui induit que les besoins sont d'abord en milieu ouvert. Les cycles lycées, élémentaire et collège sont représentés de façon assez équilibrée, mais la majorité des jeunes a moins de 12 ans (117 jeunes- voir ANNEXE 8).

**Les effectifs** précis à la date du 12 octobre 2017 (ANNEXE 9) montrent que le plus gros service en termes de bénéficiaires suivis est le SSEFS 74 avec 82 jeunes. L'analyse de l'origine géographique indique une forte prédominance des jeunes originaires des deux Savoie (ANNEXE 10) et un recrutement majoritairement en région Rhône-Alpes Auvergne, les jeunes hors région venant pour bénéficier des formations professionnelles du lycée (ANNEXE 11). L'INJS de Chambéry affirme donc, contrairement à son acronyme INJS, une audience davantage régionale que nationale, avec d'importants effectifs sur le 74.

**L'évolution du nombre de jeunes accompagnés** (ANNEXES 12-13-14) est relativement stable depuis 2009, dépassant 250 jeunes, avec quelques évolutions notables :

- une augmentation du nombre de jeunes scolarisés en unité d'enseignement externalisée, ceux-ci passant de 20 à 33 de 2009 à 2017,
- une baisse du nombre de jeunes suivis par le SSEFS de la Savoie,
- une augmentation assez marquée du nombre de jeunes suivis par le SSEFS 74 .

L'analyse des **ratios d'encadrement éducatif et pédagogique** pour l'année scolaire 17-18 (ANNEXE 15) indique logiquement un accompagnement renforcé (plus de 20% pour l'accompagnement éducatif et plus de 30% pour l'accompagnement pédagogique) sur les dispositifs d'accompagnement collectif avec hébergement en internat du site de Chambéry.

L'analyse du **taux d'activité** (ANNEXE 16) au regard du régime d'autorisation applicable aux services ambulatoires indique un taux d'occupation supérieur au maximum autorisé pour le SSEFS Haute-Savoie confirmant que le nombre de jeunes suivis en Haute-Savoie augmente constamment, au détriment de celui de la Savoie, explosant même le taux d'occupation à 112% en 2018. Cette évolution m'interpelle alors que le taux d'encadrement est plus élevé sur les dispositifs d'unités d'enseignement externalisées du site de Chambéry.

Par ailleurs, le CPOM en cours de signature fixe des objectifs précis en terme d'agrément et en mai, les demandes d'admission semblent atteindre un pic, avec une très forte demande sur le 74 qui explose les plafonds autorisés par l'ARS. Il semble par ailleurs que ce soit une tendance lourde au regard d'une analyse depuis 2006 des admissions (ANNEXES 12 à 14), interrogeant à l'avenir la logique de places que l'INJS a jusque-là observée.

Partant, en tant que directeur, faisant le constat que le dispositif d'accompagnement est déséquilibré entre la Savoie et la Haute-Savoie au détriment de cette dernière, que le taux d'occupation explose en 74, que la population savoyarde baisse constamment depuis presque dix ans, il apparaît que le développement territorial de la Haute-Savoie est une

priorité de développement institutionnelle, cependant il convient d'interroger les besoins exacts des publics concernés.

## **1.2 Les jeunes sourds accompagnés par l'INJS de Chambéry : des besoins complexes**

### **1.2.1 Les jeunes sourds de l'INJS : présentation, prévalence, problématiques clefs**

L'INJS de Chambéry accompagne 272 jeunes dont 239 jeunes sourds et 33 jeunes atteints de troubles du langage. En tant que directeur, je me concentrerai sur le cœur d'activité de l'institution, à savoir les jeunes sourds. Se pose alors la question de leurs besoins.

#### A) statistiques et degrés de surdités

Le public de l'INJS, de 0 à 20 ans, constitue une minorité statistique parmi les 360 millions de personnes déficientes auditives identifiées dans le monde (DREES, 2014), avec un taux de prévalence de 5% dans la population mondiale. Il est spécifique, avec non pas une surdité mais des surdités très différentes. Les différentes catégories de surdité sont en effet au nombre de 5 et varient selon la moyenne perceptive établie en décibels (ANNEXE 17). Les jeunes de l'INJS ont une surdité moyenne à profonde, ce qui les distingue de la plupart des personnes atteintes de déficience auditive qui ont une surdité légère à moyenne, telles les personnes âgées. Ainsi, en France, sur 10 millions de personnes atteintes, seules 360 000 personnes présentent une déficience auditive très grave ou totale et seules 6% des 5,4 millions de personnes atteintes de déficience moyenne à profonde présentent une déficience avant 20 ans. Cette notion de degré de surdité et d'âge d'apparition de la surdité est essentielle pour comprendre le handicap social et de communication variable. Un appareillage prothétique simple ne suffit pas.

De plus, l'existence de handicaps associés ajoute au désavantage. Sur les dispositifs d'accueil intra-muros de l'INJS, 82 % des enfants de la section 6/11 ans et 91 % des jeunes de la section 12/16 ans sont porteurs d'au moins un trouble associé à leur déficience auditive grave (déficience auditive Sévère et Profonde). Sur les deux SSEFS, 13 jeunes sont identifiés comme porteurs de troubles associés, des chiffres à comparer aux 46% de personnes déficientes auditives atteintes d'autres limitations d'origine syndromique (Usher, Waardenburg...) en France.

Le handicap a donc des répercussions importantes sur les apprentissages. L'INJS assure cependant un taux de réussite (ANNEXE 18) aux examens de 89,5% à ses jeunes scolarisés intra-muros et de 91% pour les jeunes accompagnés en inclusion, confortant son objectif de réussite scolaire et professionnelle par un accompagnement adapté. Par

comparaison, au niveau national 19% des personnes atteintes de déficience auditive moyenne à profonde n'ont pas de diplôme (10% normalement sur la population valide).

Il convient donc d'être vigilant non seulement sur la problématique de scolarisation que laisse deviner l'organisation très scolaire de l'INJS de Chambéry mais aussi à celles de l'appareillage, de l'apprentissage de la langue et de l'expression, de la rééducation psychomotrice, de l'accompagnement psychologique, de la participation sociale et de la citoyenneté de la personne handicapée dans une modalité accessible. La question des troubles associés m'interpelle particulièrement et rappelle la nécessité d'une approche précoce et médico-sociale renforcée. La question du dépistage précoce et de l'accompagnement parental est soulevée. Dans un contexte fort de nouvelles technologies, la question des prothèses et de leur compensation surgit néanmoins.

#### B) Enjeux prothétiques

Les jeunes de l'INJS sont quasiment tous appareillés car les appareillages prothétiques sont très développés aujourd'hui et se déclinent en 3 sortes (ANNEXES 19). L'accompagnement précoce fait que nombre de jeunes sont de plus en plus implantés voire bi-implantés au sein des publics accompagnés par l'INJS. L'implant cochléaire a même révolutionné l'approche de l'accompagnement de l'enfant sourd concernant le travail de rééducation mais aussi l'image de soi. Les trois types d'appareillages exigent néanmoins une rééducation plus ou moins importante pour apprendre à traiter et comprendre les informations auditives reçues. De plus, la personne reste sourde, quand elle enlève ses prothèses et les résultats obtenus sont variables pour de nombreuses raisons d'ordre médical, psychologique, social, ce qui en relativise l'effet compensateur. L'institution reste donc sollicitée pour des accompagnements diversifiés de l'enfant sourd. En ce sens, quelle est alors la place de la langue des signes, connue de tous ?

#### C) Problématiques linguistiques

L'analyse des pratiques linguistiques des jeunes sourds de 0 à 20 ans (ANNEXE 20) met en évidence une grande diversité des langues en présence avec des choix linguistiques rendus possibles par la loi 91-73 Fabius du 18 janvier 1991, qui reconnaît le droit de choisir une communication bilingue langue des signes(LSF)-français ou une communication en langue française. La loi précise ainsi que « *Dans l'éducation..[] la liberté de choix entre une communication bilingue, langue des signes et langue française, et une communication en langue française est de droit* ».

La Langue des Signes Française (LSF) est de fait une langue à part entière reconnue, et utilisée par une minorité de jeunes sourds. A cela s'ajoute le fait de s'exprimer en langue française orale et écrite, avec parfois un étayage gestuel soutenant la lecture labiale par le biais de l'utilisation de la LfPC ou Langue française Parlée Complétée, sorte de code manuel aidant à la lecture labiale. La LSF et la LfPC (ou LPC/ langage parlé complété)

sont ainsi reconnues dans les circulaires relatives aux aménagements d'examens (circulaire 2011-220 du 27 décembre 2011) où il est fait mention d'un possible recours à ces aides linguistiques. Le rapport IGAS-IGEN Naves-Petreault-Brisset de mars 2016 relatif aux conditions de mise en œuvre des projets linguistiques des jeunes sourds et à la qualité de leur parcours abonde dans ce sens et insiste sur la nécessité d'offrir un bain de langue de qualité aux jeunes sourds pour leur construction linguistique.

En ce sens, 3 grandes catégories de publics émergent à l'INJS :

- Les jeunes à profil oraliste dominant, avec ou sans étayage du LPC
- Les jeunes à profil bilingue dominant, avec ou sans français oral
- Les jeunes évoluant dans une indétermination linguistique, communiquant de façon multimodale, par exemple en pidgin de type français signé.

Les jeunes suivis en SSEFS sont majoritairement oralistes, avec ou sans étayage du LPC, ce qui démontre un lien fort entre la modalité d'accompagnement et le profil linguistique, tandis que les jeunes suivis en accompagnement collectif (UEI/ UEE) utilisent tous plus ou moins la LSF dans leur communication, du fait de la problématique de groupe mais aussi des besoins d'adaptation à la communication. Si les jeunes oralistes avec ou sans étayage du LPC sont majoritaires sur l'ensemble de l'INJS, beaucoup de jeunes restent néanmoins dans une pratique linguistique multimodale, ce qui démontre une fragilité dans la construction d'un profil linguistique solide.

L'INJS apparaît donc à travers ces chiffres comme une structure en mesure de répondre à la diversité des choix linguistiques, mais davantage en accompagnement collectif sur le site de Cognin. Or la prégnance des enjeux linguistiques reste forte au regard du nombre de jeunes en communication multimodale, qu'il convient d'amener vers un profil linguistique cohérent et construit, avec un accompagnement plus spécialisé. Je m'interroge donc en tant que directeur sur les réponses possibles aux besoins des jeunes en inclusion individuelle, notamment sur la Haute-Savoie où un seul type d'accompagnement domine.

#### D) Besoins sociaux

Les jeunes accompagnés par l'INJS de Chambéry se distinguent par des besoins sociaux marqués qui dépassent la simple dimension prothétique ou linguistique. Ainsi, par exemple, 12 enfants sur 17 dans la section 6/11 ans et 18 enfants sur 24 dans la section 12/16 ans sont issus d'environnements familiaux traversant des difficultés sociales repérées (logement, travail, finances), ou accompagnées par l'Aide Sociale à l'Enfance. Ces jeunes bénéficient ainsi du fort encadrement sur le site de Cognin, mais en SSEFS, ces profils se retrouvent également, avec notamment un développement naissant des profils primo arrivants, issus de contextes sociaux spécifiques (conflits armés, réfugiés politiques), auxquels il convient de répondre.

Ma position de directeur est ici d'interroger la place des langues mais aussi de la diversité des accompagnements dans le parcours des jeunes sourds accompagnés par l'INJS de Chambéry. Il me faudra m'assurer que l'accompagnement mis en place offre une vraie possibilité de choix et une vraie qualité d'accompagnement aux bénéficiaires, selon leurs choix entérinés dans leur projet individualisé d'accompagnement, en accord avec la loi 2002-2. La question de la conformité aux politiques publiques est alors soulevée et m'amène à interroger les grands courants à l'œuvre en matière d'accompagnement des publics en situation de handicap.

### **1.2.2 Les dispositions des politiques publiques pour répondre aux besoins des publics en situation de handicap**

A) contexte international et européen

A l'échelon international, la France a ratifié la Convention internationale des droits des personnes handicapées (CIDPH) des Nations Unies en 2006, dont la définition du handicap est la suivante: « *Par personnes handicapées, on entend des personnes qui présentent des incapacités physiques, mentales, intellectuelles ou sensorielles durables dont l'interaction avec diverses barrières peut faire obstacle à leur pleine et effective participation à la société sur la base de l'égalité avec les autres* » (art 1). Elle redonne ainsi une juste place à la dimension environnementale du handicap. Or, comme l'indique la rapporteuse des Nations Unies, qui a rendu un rapport en octobre 2017 sur le dispositif français, « *La définition du handicap au titre de la Loi de 2005 [en France] ne correspond pas à la Convention [...]. Conformément à ce point de vue, les tentatives actuelles pour répondre aux besoins des personnes handicapées sont extrêmement spécialisées, isolées et cloisonnées. L'accent est mis sur la déficience de l'individu et non pas sur la transformation de la société et de l'environnement pour assurer des services accessibles et inclusifs ainsi qu'un accompagnement de proximité. Non seulement ce type de réponses isolées perpétue la méprise selon laquelle les personnes handicapées seraient " objets de soins " et non pas " sujets de droits ", mais il accentue leur isolement face à la société et entrave et/ou retarde les politiques publiques visant à modifier l'environnement* »<sup>4</sup> L'accès encore imparfait à l'éducation, la promotion défailante de la santé, le manque d'accessibilité linguistique dans les services de bases pour les personnes sourdes ont été pointés.

L'Europe a instauré également une politique d'égalité pour les personnes handicapées, inscrite dans le traité d'Amsterdam de 97 (article 13) et attachée à un programme de lutte contre les discriminations, cependant le constat fait par l'ONU en France vaut également

---

<sup>4</sup> Observations préliminaires de la rapporteuse spéciale de l'ONU sur les droits des personnes handicapées, Mme Catalina Devandas-Aguilar, au cours de sa visite en France du 3 au 13 octobre 2017, disponible sur [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org), paragraphes sur le cadre juridique et sur les réflexions d'ordre général

en Europe. La Stratégie européenne 2010-2020 en faveur des personnes handicapées va donc plus loin et promeut les droits suivants : accessibilité, participation, égalité, emploi, éducation, protection sociale, inclusion, santé et actions externes.

L'INJS de Chambéry devra donc se positionner, en venant en appui de l'école de la République et de l'environnement pour mieux les transformer, mais aussi en veillant à la participation active des jeunes sourds. La notion de respect des enfants handicapés à préserver leur identité attire mon attention de directeur sur la nécessité de prendre les accompagnements médico-sociaux avec doigté, afin de ne pas annihiler les différences et richesses de chaque jeune bénéficiaire de l'INJS.

## B) contexte national

Le cadre législatif français en matière de handicap repose sur la Loi du 11 février 2005 pour « *l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées* ». Depuis est ainsi institué le droit à l'accès aux dispositifs de droit commun donc à une dynamique inclusive. En ce sens, l'INJS répond à cette dynamique en Haute-Savoie. Certains points spécifiques de la loi de 2005 attirent toutefois mon attention de directeur, parce qu'étant partiellement respectés aujourd'hui en 74 :

- la scolarisation près du domicile comme solution première
  - la participation citoyenne
  - l'accessibilité pour tous les besoins de la vie
  - l'aide aux/l'implication des familles pour les valoriser dans leur expertise et les soulager,
- La loi de 2002 dite de rénovation et de modernisation de l'action sociale, quant à elle, instaure les dispositions fortes pour faire respecter les droits individuels des bénéficiaires et leur participation sociale et éclairée.

Ces dispositions amènent à se demander si tous les jeunes peuvent s'inscrire dans un projet d'accompagnement en inclusion individuelle avec des ressources suffisantes. Les accompagnements proposés permettent-ils d'agir réellement sur l'environnement de ces jeunes et peuvent-ils accéder à d'autres offres accessibles, comme l'offre culturelle ou de loisirs par exemple ? Et les familles sont-elles pleinement associées au développement de l'offre en 74 et soutenues comme le prévoit la loi de 2005 ? Est-ce que l'INJS de Chambéry en Haute-Savoie met en œuvre pleinement les différents outils de la loi de 2002 ?

Ceci étant, les lois de 2005 et de 2002 ne donnent que peu d'indications sur les possibilités d'innovation ou les solutions concrètes d'accompagnement. La circulaire DGCS 2017/148 du 2 mai 2017 (ANNEXE 21), relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes en situation de handicap (mise en œuvre de la réponse accompagnée pour tous) donne davantage de précisions avec notamment les notions de parcours, de modularité, de plateforme et de pair-aidance (dispositifs

d'entraide et d'écoute entre bénéficiaires). Ceux-ci incitent à adapter en tant que de besoin les accompagnements déjà existants, selon les MDPH, pour la plupart des jeunes sourds du 73 et du 74.

A cette circulaire s'ajoute le plan de transformation de l'Ecole « *Pour une Ecole de la République pleinement inclusive* » de décembre 2017 (ANNEXE 22) du Ministère de l'Education nationale et du Secrétariat chargé des personnes handicapées, qui prévoit une transformation numérique, un développement des Unités d'Enseignement Externalisées (UEE) et de l'action en réseau école/médico-social. L'objectif affiché est d'adosser l'offre médico-sociale à l'école de la République, avec la transformation progressive des établissements médico-sociaux et il y est fait mention d'une mission d'inspection auprès des 5 instituts nationaux pour jeunes sourds et jeunes aveugles pour tirer un meilleur parti de leur expertise. 2018 semble donc être une année de bascule dans la politique gouvernementale en faveur des personnes handicapées avec des indications relativement précises de développement dans le plan ministériel en faveur d'une école inclusive.

En tant que directeur, mon attention est attirée par deux dispositifs médico-sociaux particulièrement mis en valeur, la plateforme et l'Unité d'Enseignement Externalisée, impliquant davantage d'accompagnements spécialisés. Or il n'existe ni plateforme ni UEE en 74 et j'entrevois présentement une piste de développement intéressante pour les jeunes sourds du 74, alternative intéressante à l'inclusion individuelle. Ce dispositif serait intéressant a priori pour répondre aux besoins de certification professionnelle avancés dans le plan du gouvernement. La question de l'abandon des logiques de filières au profit d'une approche modulaire souple, à la carte et d'un « plan d'accompagnement global de l'enfant » remet sérieusement en question l'organisation actuelle de l'INJS en 74, loin d'être organisée en plateforme de service complète, avec des partenariats accrus. Je dois également noter l'insistance sur l'accompagnement entre pairs et une certaine logique groupale qui vient compléter la logique d'accompagnement individuel jusque-là observée voire défendue sans nuances par certains acteurs du monde du handicap. Il me faudra alors interroger la façon d'articuler les logiques individuelles et les logiques collectives tout en respectant les dispositions de la loi de 2002 en faveur d'un projet individualisé établi par consentement éclairé. A la lumière de ces éléments et d'un nécessaire ancrage territorial, il m'appartient de creuser les dispositions prévues au niveau régional et départemental.

### C) contexte régional et départemental

Les dispositions régionales déclinent celles affirmées au niveau national avec un accent mis sur le volet développement territorial et local. Le Projet Régional de Santé Auvergne-Rhône-Alpes évoque en effet éducation et promotion à la santé, prestations

personnalisables et modulables, logique de parcours inclusif de droit commun, approche territoriale et locale. La mention du développement de ressources numériques fait écho en particulier à la création de notre nouveau site internet institutionnel.

Notons également qu'en 2017, les conventions entre l'ARS (secteur médico-social) et la Région Académique (Education Nationale) en Auvergne-Rhône-Alpes prévoient de développer de nouveaux dispositifs inclusifs, les Unités d'Enseignement Externalisées (UEE). Ainsi, 50% des unités d'enseignement des institutions intra-muros devront proposer au moins une modalité externalisée en 2019, ce chiffre devant monter à 80% en 2021. Or, lors de la préparation du CPOM de mon établissement, les 3 signataires ARS-DGCS-INJS se sont accordés pour identifier parmi les axes du CPO celui du développement des UEE.

Si l'on se concentre sur le Schéma départemental Handicap Haute-Savoie- 2014-18, il met le focus sur le fait de favoriser la fluidité des parcours de vie des usagers et de leurs aidants en coordonnant mieux les interventions, coopérations et mutualisations entre différents acteurs de l'accompagnement avec en particulier. Cette notion de coordination est centrale.

Les politiques publiques restent assez générales donc les recommandations de l'ANESM sont très utiles pour identifier des pistes de solution. Des pistes relatives à l'organisation du suivi des projets individuels d'accompagnements, mais surtout les axes de travail territoriaux émergent à la lecture des recommandations, ainsi que la question de l'étayage et de la formation des professionnels qui, de fait, sur le 74 ne peuvent qu'être en perpétuels déplacements donc isolés. Des préconisations en matière de recherche font enfin écho aux missions officielles de l'INJS prévues au décret de 74. Partant, sur la base de tous les éléments de contexte relatifs aux besoins des bénéficiaires et aux orientations politiques prévues pour eux, le diagnostic du « pôle » 74 serait encore à approfondir.

### **1.2.3 Focus sur la Haute-Savoie : des accompagnements à faire évoluer**

Dans le cadre de l'élaboration du projet d'établissement 2019-2023, un groupe de travail a été mis en place autour du « pôle » 74 de l'INJS de Chambéry et une analyse SWOT (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) a été réalisée (ANNEXE 23). L'INJS apparaît fort de son équipe mobile et pluridisciplinaire qui répond à un public en plein essor démographique, au sein d'un territoire où les partenariats sont potentiellement nombreux. Mais il est confronté à un territoire complexe et vaste où les partenariats et l'offre sont à renforcer face à l'évolution des publics, aux nombreux déplacements, à la baisse des ressources et à l'évolution des politiques publiques. Ce diagnostic formalise de façon assez précise un état des lieux en 74 que je peux observer en tant que directeur. A partir de ce diagnostic, quels sont les éléments d'appui à mon action ?

#### A) Une offre centrée sur l'accompagnement scolaire individualisé

L'offre d'accompagnement ambulatoire et individualisée (ANNEXE 24) de l'INJS en Haute-Savoie est reconnue pour sa diversité et son adaptabilité, avec de nombreux corps de métiers : professeurs spécialisés (CAPEJS), codeurs LPC, interfaces de communication en LSF, orthophonistes, psychologues, psychomotricien, éducateurs spécialisés.

Cependant, dans un contexte de resserrement budgétaire, l'accompagnement pédagogique a été recentré par souci d'efficacité tant en volume horaire (environ 2 à 3h/semaine/jeune) qu'en contenu avec une approche ciblée sur la construction langagière, l'intervention des codeurs LPC et interfaces venant en appui pour l'accessibilité linguistique sur les temps inclusifs. Malgré cela, cet accompagnement atteint ses limites pour les jeunes à besoins complexes ou ceux pour lesquels la problématique linguistique et de socialisation est très prégnante. En effet ils manquent d'accompagnement, auraient besoin d'un travail sur les langues (LfPC/LSF) et la biculturalité renforcé, sont isolés. Or, à la date du 27 mai 2018, 27 de ces jeunes (ANNEXE 25) sont orientés sur la Savoie faute de solution alternative, avec souvent de nombreux trajets quotidiens pour certains d'entre eux qui n'ont pas opté pour l'internat. Par ailleurs, sur le SSEFS 74, plusieurs jeunes ont été identifiés comme ayant besoin d'un accompagnement alternatif à celui existant aujourd'hui : 3 jeunes en maternelle, 2 jeunes en CP, 1 en CE2, 4 en CM2, 5 en 6ème.

Les déplacements en taxi, coûteux, très chronophages et fatigants pour les jeunes et l'accueil délicat d'enfants haut-savoyards parfois très jeunes en internat sur Chambéry ont été ainsi stoppés par le codir en 2017 dans l'attente d'une réflexion renouvelée sur de possibles nouveaux accompagnements. La logique d'inclusion individuelle près du domicile prônée par la loi de 2005 trouve aussi un écho dans les réponses de l'Education Nationale en Haute-Savoie, avec une forte tradition de recrutement d'AESH non formés et une absence de vraie ULIS spécialisée dans l'accueil des jeunes sourds.

Les chiffres collectés quant à l'origine géographique des jeunes sourds scolarisés sur le site de Cognin me confortent donc, en tant que directeur, dans l'idée qu'il y a une réelle problématique de réponse de proximité à leurs besoins. La question des trajets quotidiens soulève par ailleurs celle des coûts assumés par l'institution et la question de l'accueil en internat interroge la façon dont le lien familial et plus généralement social est maintenu pour eux dans de telles conditions, la question des soins restant néanmoins à creuser.

#### B) Des besoins de soins en hausse

De manière générale, les jeunes suivis par l'INJS en 74 ont besoin d'un accompagnement en soins, selon leur projet. Les élèves sont en général déjà suivis depuis des années par des orthophonistes en libéral et les familles sont habituellement attachées à ce lien privilégié. Le psychologue et la psychomotricienne sont indispensables également.

L'accompagnement thérapeutique en libéral est donc très fortement développé<sup>5</sup> sur le 74 dans le cadre d'une logique de lien entre le SSEFS 74 et les professionnels libéraux. L'INJS apporte même un appui à certains professionnels et a un bénéfice d'image important dû à son expertise. Parallèlement le CAMSP de Lyon, en lien avec le service d'implantologie, a monté le réseau SENS, pour venir en appui de ces professionnels et nourrit une réflexion clinique. Des besoins de réflexion partagée existent ainsi autour du dépistage et de la différence d'approche clinique pour les jeunes de 6 mois et ceux de 1 an et plus. Il existe également une Unité d'Accueil et de Soins pour les Sourds (UASS) à Annecy.

Notons que l'INJS participe au fonctionnement du Centre d'Expertise de l'Audition de l'Enfant (CEAE) qui joue un rôle important pour le dépistage sur le 73 mais aussi sur le 74 car il n'y existe pas encore d'équivalent. L'INJS apporte ainsi son expertise en matière de diagnostic et post-diagnostic en orientant les jeunes et les accompagnant avec leur famille.

A ce titre, en matière d'accompagnement familial, un problème de transition est observé entre la phase 0-6 ans, phase intense d'étayage familial avec un fort accompagnement du SAFEP et la phase post-6 ans, où les familles disent se sentir « abandonnées » par l'INJS. L'INJS devrait donc interroger dans son projet la façon dont elle conserve ce lien avec les familles sur la durée. De plus, l'arrivée croissante de jeunes avec troubles associés et primo-arrivants exige davantage de solutions d'accompagnement en réseau avec d'autres ESMS. Ma réflexion de directeur m'incite à penser que l'INJS de Chambéry doit :

- réfléchir aux opportunités de développer son réseau avec des partenariats forts impliquant les acteurs du système de soins en 74 (ARS, libéraux, réseau SENS, UASS...)
- développer des solutions d'accompagnement et une offre de soins pour les jeunes à troubles associés et leurs familles
- envisager un partenariat privilégié avec un groupe d'orthophonistes

Le développement des liens thérapeutiques n'est rien sans l'implication familiale cependant, or celle-ci est fragile dans le cadre du pilotage global de l'INJS. Au-delà donc du diagnostic interne, quels sont les besoins exprimés par les familles ?

### C) Des familles en demande de lien

Le lien entre familles et professionnels de l'INJS souffre de la problématique d'éloignement géographique. Ainsi peu de parents répondent présents aux sollicitations (réunions de rentrée, rencontres diverses...). Des moments partagés sont néanmoins mis

---

<sup>5</sup> C'est conforme aux orientations qui président à l'évolution de l'offre, néanmoins c'est peut-être aussi révélateur du manque de personnels soignants en propre, avec la problématique des doubles prises en charge. ref : CASF R314-122.

en place autour des Journée d'Approfondissement de la Langue et de la Parole (JALP), mais cela ne suffit pas à tisser un lien régulier. Il existe donc une marge de manœuvre pour inventer des solutions de convivialité, d'échanges et de rencontres. Certaines familles se tournent même vers l'INJS pour animer un réseau familial.

Ainsi, les attentes des familles en 74 sont mal connues, l'INJS ne mettant pas en place de questionnaire de satisfaction annuel dans le cadre d'une démarche qualité conforme à la loi de 2002. Une rencontre avec des familles a été organisée et deux questionnaires ont été élaborés par le groupe de travail sur le développement en 74. Ces questionnaires ont fait l'objet d'un retour (ANNEXE 26), avec 23 réponses sur 83 à ce jour, ce qui en limite la portée. L'enquête révèle toutefois de façon unanime une demande d'accès à l'information et à la formation (orientation, surdité, modes de communication) des familles et une solution de scolarisation en classe spécialisée de proximité est également plébiscitée. Une demande d'amélioration et de diversification des accompagnements en et hors de classe, avec des moments de convivialité entre familles et entre jeunes apparaît aussi fortement. L'ensemble des familles consultées reste néanmoins satisfaite des accompagnements.

Les pistes évoquées supra révèlent d'intéressantes options de développement sur le 74 mais le « pôle » 74 ne peut s'appuyer complètement dessus vu la faiblesse des réponses. L'urgence est donc de rapprocher et reconnecter l'institution avec ses bénéficiaires et leurs familles. J'ai donc un aperçu minimal des besoins des bénéficiaires et de leurs familles et dois m'intéresser à présent à la façon dont les équipes sont accompagnées pour y répondre.

### **1.3 Des équipes en attente d'une nouvelle dynamique**

#### **1.3.1 Des moyens en question**

##### **A) Des équipes à étoffer**

Le territoire de la Haute-Savoie (74) bénéficie d'une équipe conséquente (ANNEXES 27-28). Sur 64,9 ETP, 27,6 sont affectés au SSEFS 74, marquant sa domination en matière de réponse aux besoins. Le SAFEP, lui, concentre 4,7 ETP mais il paraît difficile de savoir exactement quelle part de ces ressources est affectée réellement à la réponse aux besoins du 74. La forte coloration scolaire de l'accompagnement de l'INJS en 74 est marquée par la présence de 11,95 ETP de professeurs d'enseignement général et de 11,25 ETP de codeuses et interfaces de communication, intervenant tous en appui des logiques d'apprentissage scolaire et d'accessibilité à la communication.

Quand on compare les ETP hors enseignants, on remarque une grande proximité dans les ressources allouées aux deux SSEFS 73 et 74 alors même que le SSEFS 74

accompagne 27 jeunes de plus que le SSEFS 73. Ce décalage des ressources par rapport aux besoins potentiels m'interroge et ce d'autant plus qu'un nombre important d'heures sont perdues en déplacements et immobilisations. Or le SAFEP et le SSEFS suivent aujourd'hui plus de 83 enfants de 0 à 20 ans éparpillés sur tout le territoire de la Haute-Savoie, avec d'importantes problématiques de déplacement depuis le siège de Chambéry notamment (6583h/an), d'immobilisation (1261h/an) et donc de répartition et d'utilisation des ressources. Par souci de concentration, les équipes se réunissent donc pour leurs réunions dans le local d'Annecy-le-Vieux et des regroupements d'enfants sont organisés en semaine sur les locaux d'un centre aéré à St Julien en Genevois et sur le CAMSP de La Roche sur Foron, pour un travail de rééducation sur la langue et un accompagnement thérapeutique. Parallèlement, si on analyse la gestion des missions des professionnels sur l'ensemble de l'INJS, elles semblent parfois en désaccord avec les compétences statutaires et les besoins. Par exemple, sur les deux départements, les éducateurs spécialisés ou les enseignants spécialisés assurent parfois une mission d'interface de communication, intéressante dans une approche transdisciplinaire. Toutefois, ce ne sont pas leurs missions premières et leur temps de service n'étant pas décompté de la même façon que celui des interfaces de communication, cela interroge l'efficacité organisationnelle. De même il existe une équipe surnuméraire au niveau des services supports ou en internat éducatif. Des gisements de ressources sur le site de Chambéry incitent ainsi à un arbitrage au bénéfice du 74. Enfin, la gestion des ressources révèle des compétences rares et pointues sur l'ensemble de l'INJS (médiation animale, logico-mathématiques, musique, neuro-outils, outils technologiques...) qui ne sont pas valorisées et mises à profit du 74. L'établissement doit ainsi se réinventer, tant pour son modèle économique fortement malmené par une perte d'heures considérable en déplacements, immobilisations, affectations et valorisation de ressources que pour son modèle stratégique et son ancrage territorial. En tant que directeur, je suis donc confronté à un tournant qui exige de moi une véritable attention à la communication et à la conduite de changement. Auparavant, la problématique des locaux est à analyser plus finement.

#### B) Un local à trouver

Les professionnels des services extérieurs de l'INJS (SSEFS et SAFEP) en 74 se réunissent dans les locaux d'Annecy-le-Vieux. Ces locaux sont cependant inadaptés et peu centraux en 74, ne permettent pas vraiment de regroupement aisé. Pour les besoins des enfants de 0 à 3 ans, le local du CAMSP de la Roche-sur-Foron est utilisé mais il n'est pas non plus adapté à l'accueil du SAFEP 74 (0/3 ans) qui l'utilise une fois par semaine. Un troisième lieu est utilisé, le centre aéré de St Julien en Genevois, lui-même inadapté car partagé avec d'autres structures. La coexistence de 3 locaux non centralisés sur la Haute-Savoie et tous inadaptés pose ainsi question et incite à identifier un local

plus centralisé, plus vaste, plus accessible et mieux aménagé. Différentes démarches ont certes été tentées mais aucune n'a abouti jusqu'à maintenant. Cependant, sur quelles assises démographiques exactes se justifierait un redéploiement avec un nouveau local en 74 ?

### **1.3.2 Un contexte externe qui invite à repenser les modes d'action**

A) Un développement démographique auquel il faut répondre

La Haute Savoie est une région de montagne avec 5 zones très distinctes : bassin de Rumilly, Chablais, bassin annécien, Faucigny-Giffre/Arve/Mont Blanc et Genevois français. Elle concentre plus d'un million de personnes aujourd'hui. Un fossé ouest/est se creuse cependant avec une perte de population sur le canton du Mont Blanc et une forte croissance sur le Genevois français, placé sous la zone d'influence de Genève.

En matière de développement démographique, l'INSEE indique qu'on est passé en 2013 de 760 979 habitants à 816 748 habitants en 2018, soit une augmentation de 55 769 habitants et 7,3 % de croissance démographique, à comparer avec les 3,01% de croissance de la population de la Savoie sur la même période. La Haute-Savoie se révèle être le 1er département français en matière de développement démographique, sa proximité avec la Suisse étant décisive. Ainsi la répartition démographique en 74 se concentre de plus en plus sur le Genevois Français, le bassin annécien et le Chablais, proches de la Suisse.

Cependant selon les projections Insee 2005-2050, sous les hypothèses du scénario intermédiaire, le nombre de personnes de moins de 20 ans resterait stable : 15,1 millions en 2005 et 15,3 millions en 2050. La population cible de l'INJS de Chambéry aurait donc une évolution réduite à l'avenir. Le développement d'une offre adaptée de l'INJS en 74 s'impose donc pour répondre à cette forte croissance démographique, mais les analyses semblent montrer que la population cible devrait se stabiliser à long terme. L'accessibilité de l'offre de l'INJS aux 5 zones de la Haute-Savoie doit être étudiée de façon mesurée, tout en s'adaptant au développement potentiellement croissant de la zone sud-ouest (Genevois et bassin annécien) en prenant en compte le maillage routier principal.

B) Des partenariats indispensables en complément de l'action des équipes

Le Pôle 74 de l'INJS de Chambéry est seul sur son territoire à accompagner les jeunes sourds, en lien néanmoins avec les 5 CAMSP du 74 avec lesquels il entretient des partenariats forts dans le cadre du dépistage impliquant fortement le Centre d'Expertise de l'Audition de l'Enfant du siège de Chambéry, qui oriente une partie des jeunes dépistés sur le SSEFS 74. Il existe bien 19 SESSAD en 74 mais tous orientés vers d'autres publics et l'Education Nationale n'a développé aucune réelle ULIS spécialisée dans

l'accueil des jeunes sourds. L'OVE (Oeuvre de Villages d'Enfants), très présente sur le 74, constitue un autre acteur d'importance mais pas pour le public qui est le nôtre.

L'INJS est donc la seule structure médico-sociale identifiée en 74 pour l'accompagnement des jeunes sourds. A ce titre, des liens ont été noués avec les CAMSP et avec d'autres partenaires en libéral pour les soins, voire d'autres ESMS dans le cadre de doubles accompagnements. Mais ces liens ne sont pas tous formalisés. De plus, le contexte actuel de performance et d'efficience dans la gestion des ressources publiques incite à une concurrence potentielle entre établissements et l'INJS doit s'adapter à cet environnement.

Le groupe de travail autour du projet 74 a ainsi identifié des partenariats à renforcer sinon développer avec les établissements scolaires, les lieux de socialisation, les CAMSP d'Annecy de La Roche sur Foron et d'Annemasse, les mairies en lien avec les écoles, l'Unité d'Accueil et de Soins pour les Sourds du 74, le CHS 74, ARPEJEH (pour la recherche de lieux de stage en entreprise), les missions locales, au cas par cas, les ESMS spécialisés dans d'autres handicaps, l'APAJH, les orthophonistes, les associations pour adultes sourds proposant une offre culturelle accessible, les associations de parents. Le « pôle » 74 a donc un fort potentiel de développement en matière de réseaux. Cependant, son pilotage interne lui donne-t-il une assise suffisamment solide ?

### **1.3.3 Un contexte interne à prendre en compte**

A) Une histoire institutionnelle qui a laissé son empreinte

L'accompagnement en inclusion par l'INJS commence timidement dans les années 80 avec une approche expérimentale sur le 73, en priorité pour les jeunes sourds oralistes. Dans les années 1990-2000, l'INJS se réforme et s'ouvre sur le 74. L'association développée sur le 74 (ADA 74), fragilisée, et l'INJS se rapprochent et naît, sous le pilotage de l'INJS, le SSEFS 74 suite à avis favorable du CROSM en 2004. Fusionnent alors l'offre intra-muros d'une institution publique d'Etat centrée sur le 73 pour des publics variés et socialement fragiles et l'offre d'une association familiale centrée sur le 74 avec une offre purement inclusive et scolaire à destination de jeunes sourds s'exprimant en français oral très soutenus par leurs familles. Le SAFEP est également ouvert par autorisation de 2004, valorisant une approche précoce de prévention. Sont venues ensuite des années d'isolement et de figement : Sur 2004-2013, l'INJS s'est isolé de ses partenaires et le SSEFS 74 a été ressenti par les professionnels comme service de « relégation », loin du siège de Chambéry. Le lien entre les équipes et la direction s'est alors distendu fortement.

Sur 2013-2016, l'INJS s'est réorganisé en 3 missions, la Mission d'insertion Professionnelle (MIP, 16-20 ans, intra-muros), la Mission Prise en Charge Intra (PCI, 3-16 ans, intra-muros) et la Mission d'Inclusion Scolaire (MIS, 0-20 ans, extra-muros). Le

SSEFS 74 et le SAFEP, intégrés dans la MIS, sont devenus désormais des services d'avenir vu l'expansion démographique de la Haute-Savoie, mais sans réorganisation profonde en ce sens.

Depuis 2017, par souci de transparence, les 3 missions sont devenues 3 pôles, le Pôle d'Insertion Sociale et Professionnelle, le Pôle d'Enseignement et d'Accompagnement Educatif Adaptés et le Pôle d'inclusion scolaire et d'accompagnement familial et pré-scolaire. Cependant un déficit de 200k€ sur le budget enseignants ainsi que des procédures floues ont nécessité un recadrage en urgence, centré sur les coûts et l'organisation interne. Il paraît alors important ici pour moi, en tant que directeur, de me positionner de façon adaptée en matière de communication et de calendrier d'action pour la mise en mouvement de l'ensemble des services que je sais reliés, tant sur le 74 que sur le 73, par des problématiques de transferts de ressources. De fait, le vrai moteur du changement vient des équipes.

#### B) Une équipe en attente d'accompagnement

L'équipe 74 comprend l'ensemble de professionnels anciennement recrutés par l'ADA74 (des codeuses LPC notamment, qui aident à la transmission visuelle du message oral en classe), tous localisés sur le 74, très autonomes, inscrits dans une dynamique très scolaire. Ensuite s'y sont greffés progressivement des professionnels très nomades (enseignants spécialisés, codeurs LPC, éducateurs spécialisés, thérapeutes), envoyés en renfort par le siège de l'INJS de Chambéry, avec parfois un sentiment d'éloignement. Certains nouveaux professionnels ont rejoint l'équipe et se sont installés sur le 74. Les identités professionnelles sont donc très diverses et traversées par des rapports à l'institution et à l'approche médico-sociale très opposés. Les équipes restent cependant unanimement mobilisées pour les jeunes, avec une mise en œuvre des PIA reconnue comme de qualité.

Néanmoins, la disparité des niveaux de formation des professionnels est importante car le SSEFS 74 a été habituellement le lieu d'affectation premier des jeunes professionnels non formés, souvent recrutés en remplacement des professeurs spécialisés partis en formation pour deux ans au Centre National de Formation des Enseignants intervenant auprès des Déficients Sensoriels (CNFEDS-Université Savoie Mont Blanc) et éventuellement titularisés ensuite. Or se confrontent de plus en plus ces professionnels débutants à des jeunes à besoins de plus en plus pointus exigeant une compétence élevée en matière de modes de communication (LSF,LPC) et de construction du langage et de la langue, problématique centrale chez les jeunes sourds. Un plan annuel de formation institutionnel cohérent émerge seulement depuis 2016, mais il n'est pas pro-actif.

La question de l'hétérogénéité des résidences administratives entre professionnels du SSEFS 74 (Annecy en 74 vs Chambéry en 73) se pose aussi avec acuité. La prise en compte des temps de déplacement et d'immobilisation dans le calcul du temps de service et la règle d'attribution de voitures de service à l'année ont en effet été soulevées ainsi que la question des risques professionnels au volant et de la fatigue. La moitié des agents parcourt en effet entre 200 et 500 km et 40% parcourent plus de 500 km par semaine.

Or, sur ces équipes, la question de la résidence administrative se pose. Aujourd'hui 33 professionnels sont nécessaires pour assurer les suivis des élèves en Haute-Savoie soit environ 26 ETPT (hors professionnels psycho-médico-sociaux qui interviennent sur les deux départements). Parmi eux, 19 sont en résidence administrative à Annecy le Vieux ce qui signifie que leur temps de transport est compté à partir de ce lieu (excepté lorsque leur lieu d'habitation est plus proche de leur premier lieu de suivi – calcul à l'avantage de l'administration). La majorité des professionnels (16) habitent en Haute-Savoie. Or si un redéploiement doit se faire en faveur de la Haute-Savoie, cela suppose, dans la logique administrative, une nouvelle affectation validée en commission administrative paritaire au niveau ministériel pour les fonctionnaires concernés, ou un changement de contrat de travail pour les contractuels concernés. Toutefois, imposer à tous les nouveaux professionnels entrant au SSEFS 74, Annecy comme résidence administrative, entraînerait des tensions entre professionnels car ceux habitant la Savoie verraient leur temps de déplacement non pris en compte jusqu'aux lieux d'interventions en 74. Quasiment tous les agents utilisent néanmoins un véhicule de service en bon état, pour effectuer leur mission.

A ceci s'ajoutent l'isolement des professionnels du fait de leur nomadisme, l'absence de communication interne claire et de rendez-vous institutionnels rassembleurs. La responsable de la communication commence depuis un an à déployer une stratégie communication. Au sein de leur service, la moitié des professionnels estime manquer de lien avec leurs collègues et souhaiterait davantage de travail en transdisciplinarité, mais les réunions n'apparaissent pas dans les emplois du temps des enseignants contrairement à ceux des autres professionnels, avec un cadre légal insuffisamment explicite pour servir de référence. Les responsables de service ont donc un rôle majeur pour la cohésion et l'appui des équipes. L'absence de projet de service complet et bien diffusé pour le SSEFS 74 et le SAFEP signale de même une colonne vertébrale défaillante, malgré des actions de terrain reconnues. Le pilotage du pôle 74 est donc à interroger, en plus de la problématique générale de pilotage des INJS.

#### C) Un pilotage à ajuster au territoire

Les équipes nomades du SSEFS 74 et du SAFEP sont dirigée par deux cheffes de service. Or, ces deux cheffes de service pilotent aussi, l'une le SSEFS 73 et l'autre le

SESSAD Dysphasie ainsi que l'activité du SAFEP en Savoie. A elles deux, elles doivent donc gérer l'immensité territoriale des deux Savoie et le suivi de 152 enfants. La cheffe de service du SSEFS 74 et du SSEFS 73 suit à elle seule 107 jeunes et n'habite pas en 74, ce qui pose des difficultés au niveau de son insertion territoriale et de sa proximité avec ses équipes.

Non aidées par la répartition et l'étendue territoriale de leurs services, ces deux cheffes de service ne le sont pas non plus par la gouvernance existante. Les journées institutionnelles, qui permettraient des temps de partage d'information stratégique et de réflexion commune autour des cultures professionnelles partagées manquent. Le codir et la réunion des chefs de service opérationnels mensuels ne sont pas adaptés au pilotage des enjeux du SSEFS 74 et du SAFEP car ils ne permettent pas d'analyser les problématiques spécifiques à un service ambulatoire, très différentes de celles des services du site de Chambéry, davantage centrés sur l'accueil et l'hébergement collectif. De plus l'organisation en tuyaux d'orgue de l'INJS n'a pas facilité l'harmonisation des pratiques et le dialogue inter-services, notamment pour la procédure d'admission, la conduite de projet, le pilotage des services et la répartition des ressources. Enfin, les outils de pilotage (tableau des emplois, dialogues de gestion internes, tableaux de bord) ne permettent que depuis quelques mois de commencer à appréhender finement les ressources et besoins exacts du « Pôle 74 ». Des données manquent donc pour un pilotage financier ciblé et pour ajuster les accompagnements.

#### Conclusion de la première partie :

La première phase de diagnostic du pôle 74 met en lumière une institution à la croisée de son histoire, sommée de consolider son pilotage et de se transformer en allant encore plus près de ses bénéficiaires dont les besoins sont à mieux connaître, dans une logique d'adaptation des réponses inclusives de proximité. Les enjeux, essentiels, vont de la création de solutions efficaces d'accompagnement souples et modulaires, à une approche groupale, avec un étayage des professionnels et une dynamique de réseau forte.

La notion de plateforme de services surgit en filigrane comme un cap à atteindre mais les limites du calendrier et la capacité d'adaptation des professionnels et de l'environnement nécessitent de raison garder en se fixant un objectif simple et raisonnable.

Je retiendrai désormais en tant que directeur les concepts d'Unité d'Enseignement Externalisée et de plateforme de services comme fils rouges de ma réflexion pour le 74, car inscrits dans une logique de parcours de proximité et d'offre adaptée. Ces deux concepts-clefs, inscrits dans le cadre des instructions officielles, laissent une marge de créativité.

Comment alors envisager une réponse institutionnelle qui permette au jeune sourd de se développer en lien avec son environnement ? La seconde partie analysera donc sur quels concepts théoriques appuyer la création d'une plateforme de services hébergeant une UEE et lui permettre de se développer comme point d'ancrage tant des jeunes que des professionnels dont les besoins et dynamiques, différents, doivent être articulés.

## 2 De l'intérêt pour le futur de l'INJS d'une plateforme de services

Le diagnostic général du pôle 74 plaide en faveur d'un redéploiement de proximité en Haute-Savoie. L'idée d'une plateforme de services émerge alors, là où aucune offre alternative et complémentaire à l'inclusion scolaire individuelle ne semble exister.

### 2.1 La plateforme, une opportunité de réinstitutionnaliser au profit du sujet

A l'opposé de la logique scolaire jusque-là observée, la création d'une plateforme de services complète procède d'une logique systémique plus adaptée aux enjeux modernes.

#### 2.1.1 Agir sur le système

##### A) Relier le système et l'acteur

L'INJS est une institution-système potentiellement complexe vu qu'elle associe une variété d'éléments en interaction, ce qui produit inmanquablement une incertitude en cas d'émergence d'un nouveau schéma. La dispersion des professionnels sur les territoires de la Savoie et de la Haute-Savoie et les enjeux de recentrage sur le 74 montrent que c'est tout le système INJS qui doit se mettre en mouvement et se recomposer, partant d'une logique institutionnelle centrée sur Chambéry à une logique mobile, dispersive, recentrée sur les besoins de proximité des bénéficiaires. L'INJS apparaît donc comme un « *système adaptatif complexe* »<sup>6</sup>, pour reprendre la terminologie de Holland, avec un ensemble de services se comportant de plus en plus selon des règles locales et non selon un plan coordonné d'ensemble puisque les services se sont accumulés dans le temps en réponse aux besoins diversifiés et changeants des publics sur la Savoie et la Haute-Savoie. Il convient alors de garder en tête le fameux effet papillon de Lorenz qui démontre comment un acte apparemment anodin peut avoir des répercussions considérables sur l'ensemble du système et d'autres systèmes. Cette approche, issue de la théorie du chaos, s'appuie sur le fait que si tout est relié, il n'est plus possible d'en rester à une causalité linéaire prévisible tant les acteurs sont nombreux et d'autant plus qu'ils ne sont parfois pas tous identifiés dès le départ, comme dans le cas des systèmes simples au comportement prévisible, au nombre limité d'interactions et avec une prise de décision centralisée. Car là est le risque : « *La volonté de maîtriser le comportement du système conduit à imposer aux acteurs un ordre normatif qui renforce l'ingouvernabilité du*

---

<sup>6</sup> Raymond-Alain Thiétart, « Management et complexité, concepts et théories », cahier no282, centre de recherche DMSP, Avril 2000, p.8

*« système car il tend à supprimer les désordres internes ou externes qui, tout en enlaçant le fonctionnement du système, contribuent à son organisation »<sup>7</sup>.*

## B) Impulser le changement: restaurer le contre-don

Partant, comment impulser le changement nécessaire sur l'ensemble de l'institution au profit de la Haute-Savoie ? Les théories se sont multipliées autour de cette notion de changement, identifiant tour à tour comme causes les règles, la pression de l'environnement ou la place des acteurs. Cependant il « *n'y a pas de théorie globale du changement social* »<sup>8</sup>, comme l'indiquent Mendras et Forsé mais tous s'accordent sur la place des acteurs dont les intérêts, la quête de sens et de rationalité, la quête de pouvoir, de plaisir ou d'identité sont un puissant moteur de changement quand la prise de risques s'impose. Cette place est d'autant plus importante dans un système de fonction publique que certains « *ne [participant] pas à l'échange de l'innovation et [étant] exclus du don : ils ne disposent pas des ressources leur permettant de faire un contre-don* »<sup>9</sup>. Cela renvoie aux théories du don et du contre-don développées par Mauss, qui explique très bien, dans son « *Essai sur le don* » (1923-24), combien ce mécanisme des sociétés traditionnelles, véritable *fait social total* ayant un impact sur l'ensemble du système social, s'apparente moins à un don utilitariste centré sur l'avoir et l'échange économique que sur la régulation des rapports sociaux et donc l'être social. S'inspirant des pratiques du *potlatch* sur la côte pacifique américaine et de la *kula* en Mélanésie, il démontre ainsi l'intérêt d'un tel modèle où le don et le contre-don répondent mieux aux enjeux sociétaux que la relation moderne de prestation de travail salarié, qui appelle d'autres reconnaissances, d'autres dynamiques, d'autres contre-dons.

En effet, « *dans un contexte d'interdépendance, la centralisation du pouvoir au sommet de la hiérarchie et l'idée corollaire d'une stratégie qui s'appliquerait du haut vers le bas ne peut fonctionner. Elle bloquerait les capacités autonomes des individus et ne tiendrait pas compte des interactions entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les composants, empêchant ainsi la nécessaire collaboration des différents acteurs* »<sup>10</sup>. Il faut alors envisager le management comme une mise en projet dynamique, tentant de faire la synthèse entre planification, désordres et expérimentations, avec une approche par la dialectique, l'auto-organisation, la décentralisation, l'expérimentation, la reconnaissance mutuelle des parties impliquées dans un échange de don de soi plus personnel et humanisé. Dans une logique de surorganisation où l'approche descendante par notes ministérielles est tentante pour accélérer le changement au nom de la raison d'Etat, le

---

<sup>7</sup> Raymond-Alain Thiétart, « Management et complexité, concepts et théories », cahier no282, centre de recherche DMSP, Avril 2000, p.5

<sup>8</sup> Mendras, Forsé, 1983, p.129, cités par Bernoux, in « Sociologie du changement », Points, 2004, p.70

<sup>9</sup> Norbert Alter, « L'innovation ordinaire », 2000,PUF p.302

<sup>10</sup> Raymond-Alain Thiétart, *idem*

manager est donc incité à prendre en compte cette variable humaine tout en ayant à l'esprit la nécessité de toujours repositionner au premier rang les acteurs en respectant leur rythme. Peut alors se construire une réelle appropriation du travail. C'est là alors que surgit comme la plus pertinente l'idée d'une plateforme de services.

### **2.1.2 La plateforme de service, une organisation d'avenir**

La plateforme de services semble l'organisation la plus pérenne dans un système complexe et inclusif pour plusieurs raisons.

A) Une logique désinstitutionnalisante centrée sur les besoins et le parcours du bénéficiaire

La plateforme de services est avant tout centrée sur « *le paradigme de la réponse et non des places* »<sup>11</sup>, ce qui en fait une organisation non pas centrée sur une logique administrative (un service, une organisation, un cadre réglementaire) mais centrée sur le sujet-bénéficiaire et son parcours. La CNSA définit le parcours comme « *le cheminement individuel de chaque personne dans les différentes dimensions de la vie : personnelle et relationnelle, professionnelle et sociale, familiale et citoyenne. Utilisée dans le champs de la santé (au sens large de l'OMS), la notion de parcours de vie désigne l'ensemble des événements intervenant dans la vie d'une personne et les différentes « périodes » et transitions qu'elle connaît. Ces derniers affectent son bien-être physique, mental et social, sa capacité à prendre des décisions ou à maîtriser ses conditions de vie, ses interactions avec son entourage, sa participation à la vie sociale.* »<sup>12</sup>. Or qui dit parcours, dit personnalisation, souplesse, adaptation et réponses diversifiées de proximité au lieu d'une offre figée.

Là est la principale force de la plateforme de service puisqu'elle est « *Institution de la sortie de l'institutionnalisation* »<sup>13</sup> (Piveteau), face à l'institution traditionnelle très hiérarchisée et statique. S'inscrivant dans les recommandations de l'Europe relative à la désinstitutionnalisation (3-02-2010) mais aussi de la circulaire DGCS 2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes en situation de handicap (mise en œuvre de la réponse accompagnée pour tous), la plateforme de services évite ainsi l'écueil des institutions centrées sur les déficiences des bénéficiaires et cible leurs projets, dans une logique de prévention et de prestations ciblées assimilées à un coaching visant la promotion personnelle de l'individu.

---

<sup>11</sup> Introduction de D.Piveteau, in Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, « Concevoir des plateformes de services en action sociale et éduco-sociale », Dunod, p.VIII

<sup>12</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , Op.cit., p.80

<sup>13</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , Op.cit., p.VIII

Avec cette logique de services, on entre alors clairement dans la logique du droit au choix de la prestation sans être « *captif* », comme l'indique Loubat (2016), du « *package* »<sup>14</sup> institutionnel contraignant et limité, en conformité avec la loi 2002-2. Or cette logique du droit au choix est fondamentale aujourd'hui avec les progrès de la domotique, la logique de maintien à domicile, le e-learning, la robotisation, les nouvelles technologies et la notion de qualité de vie. La logique de services devient alors force d'entraînement et d'adaptation là où jusque-là l'institution était tentée de contribuer au maintien de son offre historique.

#### B) Une approche centrée sur un territoire et un éco-système

La plateforme de services offre aussi un autre intérêt pour le projet de développement de l'INJS en Haute-Savoie ; c'est le dispositif le plus inscrit dans une logique « *d'éco-système* », de « *géopolitique, géo-économie, géo-finance, géo-écologie* »<sup>15</sup>. En s'inscrivant dans une dynamique de plateforme, l'INJS s'ancrerait davantage et irriguerait son offre, permettant, non seulement le maintien du bénéficiaire dans son environnement de proximité mais aussi un développement institutionnel avec des ressources adaptées à un éco-système limité et bien circonscrit, ce qui relève du développement durable.

Revient encore une fois la logique de « *parcours de vie* » mais dans une dimension spatiale, qui implique une ouverture sur l'environnement et nécessite pour l'institution de passer d'une logique interne, du projet institutionnel, de la vie des professionnels, du cloisonnement en services et de « *se gyroscope[r] sur une logique externe* »<sup>16</sup> vers un recentrage sur une offre de territoire articulée autour de missions et construite telle une écologie/économie circulaire territorialisée et souple. Or la loi HPST de 2009 institue clairement les logiques d'accès aux accompagnements de proximité et d'organisation territoriale de l'offre. La loi NOTRE de 2015, qui positionne les régions et intercommunalités comme pilotes, confirme cette dynamique de décentralisation engagée depuis la loi Defferre de 1982, qui donnait déjà plus de pouvoir aux départements.

#### C) Une logique d'efficience

Cependant un tel dispositif n'a pas de raison d'être sans intérêt économique or, la plateforme de services procède justement d'un « *compromis entre le souci de personnalisation et le souci économique d'optimisation des ressources* »<sup>17</sup>. Pour reprendre Leutz et Kodner, elle s'articule en effet en 4 niveaux d'intervention<sup>18</sup> dits:

---

<sup>14</sup> in Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, « Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale », Dunod pp 63 et 74

<sup>15</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , pp 7 et 11

<sup>16</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , Op.cit., p.4

<sup>17</sup> Ibid., p.4

<sup>18</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , Op.cit., p.256

- de liaison : elle met en lien des acteurs différents
- de guichet unique : elle est le guichet unique pour un public donné
- de coordination : elle offre une approche coordonnant différentes prestations et donc acteurs
- d'intégration complète : elle offre en un seul ensemble toute une panoplie de services.

Cette approche multi-niveaux de la plateforme est conforme à la théorie de l'économie des coûts de Williamson qui procède par internalisation des activités liées à la chaîne maîtrisée par l'institution et par externalisation des activités moins maîtrisées, ce qui aboutit à un mélange entre « *système hiérarchique* » et « *système de marché* »<sup>19</sup>.

De plus, en s'effaçant institutionnellement pour mieux s'immerger dans le paysage inclusif, la plateforme s'adosse aux dispositifs de droit commun et abaisse en conséquence la pyramide hiérarchique en déplaçant les responsabilités et la coordination sur les professionnels, mobiles et davantage adaptatifs que dans un cadre institutionnel rigide, ce qui rend l'ensemble des acteurs plus efficaces, polyvalents et réactifs et diminue le besoin d'encadrement, les dispositifs de droit commun apportant leur propre cadre.

#### D) Vers une approche moins pyramidale

Au sujet de la plateforme de services, Loubat, Hardy et Bloch parlent d'un « *reengineering* »<sup>20</sup>, véritable reconstruction de l'organisation vers plus d'efficacité et de qualité, loin d'une juxtaposition-regroupement de différents services et d'un bloc pyramidal intégré. C'est un réseau-ressource issu de la reconfiguration d'un système existant, coordonnant des compétences mutualisées. L'organisation est alors simplifiée, satellitaire et modulable, ce qui donne plus de place à la pro-activité autonome, l'information, la veille stratégique et la communication environnementale, du fait d'une organisation en pôles de compétences déclinés en programmes distincts et en autant de prestations différenciées. L'approche managériale est construite non pas sur les corps constitués mais sur les missions, appuyées par un service des méthodes favorisant une meilleure répartition des tâches et fonctions et donc une meilleure appréciation de l'activité et du travail. Il n'en reste pas moins qu'une telle réorganisation doit avant tout répondre pleinement de façon diversifiée aux besoins de ses bénéficiaires.

## 2.2 La personne sourde n'existe plus « que » par la langue

La personne sourde, souvent présentée comme en difficulté de langue et de communication, ne se réduit pas à ces besoins. Le projet de création d'une plateforme de

---

<sup>19</sup> in Loubat J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, « Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale », Dunod, p 255

<sup>20</sup> Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A , Op.cit., p.103

services et la réponse aux besoins des jeunes sourds m'obligent en tant que directeur, à interroger ce que recouvre exactement leur vécu.

### 2.2.1 Les charmes et déceptions de l'intégration

A) la surdité, écartelée entre handicap et culture

a) *La surdité comme handicap*

L'aspect médical de la surdité va de soi à première vue, si l'on se concentre sur la d ficiency auditive et ses conséquences en réception du message, expression orale, apprentissage de la langue. On peut en déduire le stress induit par la surdité dans le vécu au quotidien, dans la mesure où la personne sourde ne peut anticiper les stimulations extérieures faute d'entendre et donc adapter son comportement. Sans cesse en décalage, la personne sourde subit l'environnement et comme l'indique Virole « *La personne sourde est un pas hors de l'instant partagé. A la fois présente au monde, mais dans un décalage constant vis-à-vis des  v nements partagés avec les entendants, comprenant dans l'après-coup le sens des situations, comme celui des paroles, la personne sourde est celle qui est un pas hors de l'instant partagé avec les autres* »<sup>21</sup>.

Ce décalage a développé des traits que certains se sont empressés de définir comme une « *surdophrenia* »<sup>22</sup>, liée à un excès d'anxiété, d'impulsivité, d'immaturité, de rigidité mentale, de tension attentive, ou encore de sensibilité... Pourtant ces traits définissent non pas des traits immuables mais les traits d'une personne dans un environnement donné, stressant, inadapté, inaccessible, avec déstabilisation de la cellule familiale. Ce décalage entraine une « *sociologie de l'adaptation d'une minorité au sein d'un groupe dominant* »<sup>23</sup>.

Et quand la personne sourde prend la parole, les obstacles restent encore présents, car, comme le dit Farges, « *La surdité interroge le rapport intime de l'homme à sa parole, parole qui le définit comme humain. Placé aux frontières de l'humanité, le sourd côtoie les figures du fou et du barbare, ceux qui ne parlent pas comme nous.* »<sup>24</sup>. De fait, le contrôle de la parole par la personne sourde reste difficile, la parole étant un phénomène mettant en jeu autant des techniques vocales qu'une dimension respiratoire et psychologique. Le rétablissement de l'audition apparaît alors comme une façon de redonner une voix normale à la personne sourde et la prothèse devient source de « réparation » pour nombre de familles conseillées par médecins et audioprothésistes.

Cependant, la compensation prothétique va-t-elle de soi ? Pour certains sourds, elle est une aide non négligeable, ne serait-ce que pour l'alerte auditive, la musique ou pour le

---

<sup>21</sup> Virole B., « Surdité et Sciences humaines », L'Harmattan, 2009, p.155

<sup>22</sup> *Ibidem*

<sup>23</sup> Virole B., Op. cit., chapitre 13 « Pluralité de l'identité sourde », p.157

<sup>24</sup> Farges N., « Un homme branché- Implant cochléaire et surdité », in Chimères », février 2011, p.2

confort au quotidien, l'influx auditif donnant un appui supplémentaire pour mieux percevoir le message en complément des informations labiales. Pour d'autres sourds, la compensation prothétique est une violence faite à leur personne, une négation de leur intégrité physique voire de leur identité de sourd. Il est vrai que l'implant cochléaire en tant que tel nécessite une opération chirurgicale dont l'impact n'est pas mineur : la pose de l'implant détruit définitivement la cochlée implantée. Par ailleurs, la découverte du monde sonore pour certaines personnes sourdes, si elle tient du 6<sup>ème</sup> sens, est pour d'autres en revanche un véritable stigmate. « *Le mariage du corps et de la machine* »<sup>25</sup> n'est pas toujours aisé car « *Loin d'un beau continuum perceptif, il y a discontinuité de perception d'un moment à l'autre, d'une situation à l'autre qui réalise des franchissements peu accessibles à l'interlocuteur, inconscient de cette variabilité (bruits de rue, réunions, avion, musique).* » « *La discontinuité d'être* » ne peut qu'être facteur de fatigue, d'inquiétude voire d'étrangeté radicale quand ce n'est pas pris en compte par l'environnement »<sup>26</sup>.

Au-delà de cette problématique de perception se pose la question de la différence et de sa prise en compte, or « *Dans une optique de prévention des troubles psychiques et de la communication, le CCNE a prescrit, dans son rapport de 1994 d'offrir, dès le diagnostic de surdité, la langue des signes aux enfants sourds et à leurs parents pour que la communication s'instaure sans retard. Cette position permet d'attendre l'implant cochléaire ultérieur et les résultats au niveau du langage oral qui sont toujours différés dans le temps. Pendant cette période d'entre deux, la parole peut circuler au sein de la famille.* »<sup>27</sup>

Ainsi, l'analyse de la surdité sous le prisme biomédical oblige à une prise de distance par rapport à un discours formaté où la prothèse et le travail sur la rééducation, sur la langue deviendraient des axes directeurs simplifiés de l'action médico-sociale. Emerge alors la question de la parole du sujet. Comment le sujet sourd peut-il alors se positionner dans un environnement médico-social jusque-là orienté sur la déficience, la notification MDPH étant de fait l'entrée-stigmate symboliquement marquée dans l'institution ? Pourtant que dire de la LSF et des enjeux de communication, préconisés par le CCNE comme des éléments essentiels de ce qui est à offrir au sujet sourd pour son développement ? Ne faut-il pas envisager avec plus d'attention le fait que chaque sourd puisse être avant tout un sujet de culture avant d'être un sujet de soins ?

#### *b) La surdité comme différence culturelle*

La surdité, depuis le « réveil sourd » de la communauté sourde signante dans les années 80, est parfois revendiquée comme une différence et non comme une déficience. Tel fut

---

<sup>25</sup> Farges N, « Un homme branché- Implant cochléaire et surdité », in Chimères », février 2011, p.14

<sup>26</sup> Farges N, Op.cit., p.7

<sup>27</sup> Farges N, Op.cit., p.12

ainsi le combat du collectif « Sourds en colère » qui critiqua le développement de l'implant cochléaire. Le concept de culture sourde s'est construit autour de la Langue des Signes, perçue comme un enjeu de combat culturel par les sourds signants. Les travaux de Meynard (« Quand les mains prennent la parole », 1995) ont en effet démontré que, dans la LSF, loin d'être des personnes en déficience avec des difficultés d'élocution orale, les personnes sourdes signantes redeviennent sujets pleins et entiers, autour d'une créativité verbale foisonnante qui interroge le regard médical et déficitaire porté sur elles.

Cette approche inviterait a priori à un plaidoyer pour une forme de communautarisme conçue comme « *les attitudes ou les aspirations de minorités visant à se différencier volontairement, pour s'entraider, voire pour se dissocier du reste de la société* » (Wikipédia), autour d'une culture « sourde » que Lachance définit « *comme des manières de faire, de penser et d'être, différentes, construites en opposition à la « culture entendante », où les pratiques et les valeurs sont perçues comme déterminées par le fait que l'acquisition de l'information et le contact avec le monde se font visuellement* »<sup>28</sup>.

Cette définition interpelle donc quand la convention des Nations Unies rappelle le droit à la personne handicapée d'être respectée dans sa différence. Pour autant, tous les sourds ne se réclament pas de cette culture dite « sourde » et tous les sourds ne sont pas signants. On estime ainsi la communauté signante à 200 000 personnes en France, y inclus les personnes entendant pratiquant la LSF. Cette relativité invite à penser la façon dont la personne sourde se conçoit, or Gaucher et Vibert mettent en exergue une intéressante étude de 2006<sup>29</sup> (ANNEXE 29), qui montre que les 3 identités sont assumées par les personnes sourdes selon leur environnement scolaire :

- l'identité « entendante », propre aux personnes sourdes qui se disent davantage à leur place dans la société des entendants, avec une langue et des codes partagés ;
- l'identité sourde, davantage revendiquée par les personnes sourdes fréquentant la communauté sourde et souvent dans un choix de communication en langue des signes.
- l'identité biculturelle, revendiquée par les personnes sourdes à cheval sur les deux univers.

Chacune des personnes sourdes interrogées fait alors état dans l'étude d'un parcours scolaire plus ou moins passé par l'institution médico-sociale dite « spécialisée » et/ou par l'école « régulière », qui renvoie à l'école classique de quartier en modalité inclusive. Or que constate-t-on dans l'étude citée? L'environnement scolaire détermine « l'identité » assumée ensuite à l'âge adulte, puisque les personnes sourdes se réclamant d'une identité sourde et donc d'une culture « sourde » ont été davantage en école

---

<sup>28</sup> Lachance, N. « Territoire, transmission et culture sourde. Perspectives historiques et réalités contemporaines », Québec, les Presses de l'Université Laval, 2007

<sup>29</sup> In Gaucher C, Vibert S, 2010, « Les Sourds : aux origines d'une identité plurielle », PIE Peter Lang, coll. Diversitas

« spécialisée » et celles se réclamant d'une identité « entendante » ou « biculturelle » ont été davantage en école « régulière ».

Ma réflexion de directeur est intriguée par l'analyse des faits. D'abord séduit comme tout le monde par le concept de culture sourde qui est attachée souvent au droit au communautarisme et à la revendication d'une communication en Langue des signes, je m'aperçois que finalement, le parcours de chacun s'inscrit dans une subjectivité forte qui est tributaire de l'environnement proposé. Ma responsabilité de directeur est alors convoquée quand le risque surgit de « produire » du « sourd » ou de « l'entendant » et de rater ce qui semblerait être, semble-t-il, le meilleur compromis inclusif, à savoir une identité biculturelle. Cela étant dit, est-ce à l'institution de définir les objectifs identitaires qu'elle veut porter ? Nous notons cependant que l'inclusion peut être une ouverture dans le parcours scolaire des jeunes sourds et cela amène à en interroger les tenants et aboutissants.

#### B) les risques du faux-self inclusif et du communautarisme

L'ancien concept d'« intégration » utilisé avant celui d'« inclusion » suppose que la personne qui s'intègre s'adapte à son environnement, avec souvent beaucoup d'efforts à produire selon la norme visée. Cela invite donc à appréhender avec prudence la façon dont le parcours inclusif est aménagé car le jeune sourd peut ou faire corps ou sera dans un corps à corps avec son environnement, provoquant une « *clinique de lézardes plus que de crises explosives. Dans un beau tableau d'une réussite en intégration du jeune sourd, des fissures inquiétantes se profilent : troubles du sommeil, désintérêt, apathie, désinvestissement scolaire, menaces de suicide, isolement affectif. Comme si quelque chose ne tenait plus, qui avait bien fonctionné jusque là dans un semblant... On est donc dans une situation paradoxale : la surdité était banalisée, minimisée par l'entourage en relation avec le succès de l'intégration. C'était une vieille habitude.* »<sup>30</sup>.

Etre intégré risque alors d'amener à une désintégration de soi, ce qui, en langage psychanalytique peut être rapporté au « faux-self ». « *Le faux-self est une création défensive pour protéger un self attaqué par l'environnement par du trop (empiètement) ou du manque (carence). Par l'intermédiaire de ce faux-self, l'enfant élabore un ensemble de relations artificielles. Au moyen d'introjections, il en arrive même à faire semblant d'être réel* »<sup>31</sup>. Or le constat d'enfants sourds souvent dans l'imitation des activités des autres enfants, « à la remorque » d'un fonctionnement de classe qui les dépasse et les oblige à faire semblant de comprendre est une récurrence dans la clinique et dans l'accompagnement observé des jeunes sourds.

---

<sup>30</sup> Farges N, 22 Novembre 2008, « Faux self et intégration, l'adolescent sourd en situation limite », GERS, p.2

<sup>31</sup> Farges N, Op. cit, p.5

De ce fait l'existence d'unités d'enseignement sur le site de Chambéry donne la possibilité aux jeunes sourds de se construire en lien avec des pairs sourds et les rassure, ce qui fait dire à Virole que, selon Grimard, « *l'intégration scolaire favorise la construction d'une image négative de soi et développe des attitudes de retrait relationnel. La personne se vit comme coupée des autres. L'expérience s'inverse quand elle est en contact avec des membres de la communauté sourde. Le psychanalyste Heinz Kohut a montré la nécessité pour l'enfant de se construire avec une image de soi admirée des autres et avec un sentiment d'appartenance à un objet externe idéalisé* »<sup>32</sup>. Faut-il alors considérer le processus de désinstitutionnalisation internationale avec circonspection ?

Le Capitaine, nous invite à prendre du recul et rappelle les limites décriées du modèle institutionnel pour son fonctionnement enfermant, volontiers centré sur le handicap et la déficience dans son article « Surdité et troubles du comportement », où il raconte le regard étonné des personnes sur le côté « caractériel » des jeunes sourds qui étaient accompagnées en excursion : « *Ce qui était problématique était aussi l'aveuglement institutionnel quant à ce que cela produisait, et qui était « normal pour un sourd ». Presque personne à l'intérieur de l'institution fermée ne se rendait compte des anomalies existantes, produite dans et par l'institution. Les choses allaient de soi. [...] C'est l'exil dans l'institution qui produisait des comportements « caractériels »* »<sup>33</sup>.

Quel est alors le juste milieu ? Ni communautarisme, ni individualisme, ni groupe fermé sur lui-même, il y a donc une via media à trouver entre ces approches, afin de développer une offre d'accompagnement adaptée et non enfermante pour les jeunes sourds. L'UEE semble être cette via media.

## **2.2.2 L'Unité d'Enseignement Externalisée, un appui vers une unité d'action**

### **A) Cahier des charge de l'UEE**

Qu'est-ce qu'une Unité d'Enseignement? D'après les textes officiels, l'UE ou Unité d'Enseignement est un ensemble constitué de la somme des dispositifs de scolarisation fonctionnant en interne au sein de l'établissement médico-social ou sanitaire et des dispositifs de scolarisation externalisés, implantés dans un ou plusieurs établissements scolaires (du 1er ou du 2nd degré, public ou privé sous contrat). Ces modalités de scolarisation contribuent à sécuriser le parcours de formation des enfants et adolescents accueillis dans les établissements médico-sociaux.

Nous nous concentrerons sur ce qu'est une UE Externalisée (UEE), implantée dans un ou plusieurs établissements scolaires extérieurs. Le cahier des charges relatif aux UEE est décrit dans l'instruction DGCS/3B/2016-17 du 23 juin 2016 relatif aux unités

---

<sup>32</sup> Virole B, « Surdité et Sciences humaines », L'Harmattan, 2009, p.77

<sup>33</sup> In [jeanyveslecapitaine.blogspot.com/2017/12/surdite-et-troubles-du-comportement.html](http://jeanyveslecapitaine.blogspot.com/2017/12/surdite-et-troubles-du-comportement.html)

d'enseignement externalisées des établissements et services sociaux et médico-sociaux. Il y est très clairement rappelé que, « *tout en proposant une scolarité adaptée aux élèves, l'objectif est de rapprocher le fonctionnement des UE Externalisées de la scolarité offerte en milieu ordinaire* ». La lecture du cahier des charges indique que l'UEE comprend plusieurs dispositifs d'accueil de niveaux différents avec a minima 6 jeunes, adossés à autant d'établissements scolaires que nécessaire et avec des temps en classe spécialisée (12h a minima) et des temps, variables, en inclusion collective ou individuelle selon le PIA de l'enfant ou du jeune, sans oublier les temps éducatifs et les temps thérapeutiques. Les relations entre partenaires sont définies par une convention dont la forme est cadrée au niveau national par le code de l'éducation D351-17 et l'arrêté du 2 avril 2009. La logique gagnant-gagnant est mise en avant pour la réussite de l'UEE, comme le précise le guide. Ce dispositif prévoit également une logique de sécurisation avec des dispositifs relais d'accueil en cas de situation critique.

Mon analyse de directeur est de constater que le cahier des charges vise à une augmentation du temps de scolarisation, or l'INJS est reconnu depuis un siècle justement pour son approche très scolaire. Les enseignements sont dispensés par des professeurs spécialisés CAPEJS dûment inspectés par la cellule d'inspection de la DGCS et garante d'une certification CAPEJS récemment renouvelée et validée par le décret 2018-124 du 21 février 2018. Les résultats aux évaluations nationales montrent des résultats positifs pour les jeunes sourds scolarisés en milieu spécialisé. La présence de classes spécialisées à l'INJS avec un temps de scolarisation égal voire supérieur au temps de scolarisation officiellement en vigueur laisse définitivement à penser que l'enjeu pour l'INJS n'est pas tant la durée du temps de scolarisation adaptée proposée que son externalisation et sa transformation dans une logique de proximité.

Sans nul doute, un tel cahier des charges laisse le directeur que je suis et son équipe sur leur faim et oblige à aller plus au fond des choses dans la façon de concevoir l'UEE en 74 pour en faire une réussite. Comment dès lors penser l'UEE ? La première piste est sa dimension scolaire, qui sonne comme un désaveu des parcours inclusifs actuels. La deuxième piste est sa dimension collective et réinstitutionnalisante, assez intéressante au regard de la logique individualiste qui a dominé jusque-là depuis la loi de 2005, confortée en cela par les exigences parentales et la logique individualiste de la société. La troisième piste est sa dimension hybride, emblématique de la logique inclusive.

## B) L'enseignement accessible comme vecteur d'équité

La scolarisation des jeunes en situation de handicap était un objectif clef de la loi de 2005, face au constat d'un retard important dans l'accès au droit au savoir pour ces publics. Le taux de scolarisation a ainsi beaucoup augmenté depuis la loi de 2005, mais aujourd'hui, c'est la modalité de scolarisation qui est au centre des enjeux. Les carences en moyens,

la difficulté de l'Education Nationale à accueillir en son sein les publics handicapés, mais aussi la difficulté du médico-social à promouvoir une pédagogie davantage centrée sur les savoirs que sur la réparation des déficits et l'occupationnel sont ainsi questionnés.

En effet, l'inclusion des jeunes sourds a mis en lumière combien les jeunes en situation de handicap et leurs familles devaient se transformer en « *entrepreneur [s] d'accessibilité* »<sup>34</sup>. En inclusion, faute de moyens d'accompagnement suffisants, la scolarisation de droit se transforme de fait en « *obligation de présence et négation d'existence* », « *La non-accessibilité [en LSF et LPC] entraînant des rapports d'inégalité, sépare, oppose les élèves entendants et les élèves sourds* »<sup>35</sup>. Les jeunes sourds, dans l'incommunicabilité, se trouvent donc en situation de « *devoir « mendier l'accès au savoir » et « toujours réclamer [leurs] droits* » » alors qu'ils s'acquittent de leurs « *devoirs d'élèves* »<sup>36</sup>. De son côté, dans le médico-social, l'approche déficitaire conduit parfois à un manque d'ambition dans les contenus à force d'adaptations et de surprotection.

Or, l'accessibilité en langue des signes ou LfPC mais aussi technique (alarmes lumineuses, boucles HF, sous-titrages...) est le processus par lequel le sujet sourd devient, par la magie de l'équité, équivalent à ses pairs entendants dans l'accès aux savoirs. Il ne s'agit plus alors de réparer ou soigner mais bien de retrouver une place pleine et entière dans l'école et devenir donc sujet de culture au cœur de la République, gommant ainsi la marginalité. Car si le jeune sourd est limité « *pour tel ou tel enseignement, ce n'est pas [la] surdité qui en est la cause directe, ni une incapacité à saisir les concepts ou théories, mais c'est la situation qui la limite, situation de non-accessibilité qui l'empêche d'avoir pleinement accès au contenu transmis* »<sup>37</sup>. L'école et l'enseignement seraient alors l'espace même où on pourrait passer de l'élève en difficulté à l'élève mis en difficulté puis au citoyen en réussite, loin de toute « *psychopathologisation ou pathétisation de la surdité* »<sup>38</sup>.

Cependant l'accessibilité théorique par la mise en œuvre de moyens médico-sociaux spécialisés ne suffit pas car l'offre scolaire s'est construite en deux bastions : l'Education Nationale et le médico-social. L'Unité d'Enseignement Externalisée procède alors d'une volonté « d'unifier » les ressources et les logiques d'acteurs jusque-là séparés et encore guère habitués à travailler ensemble, autour d'un domaine rassembleur, les apprentissages, ce qui conduit à aborder la question du collectif.

---

<sup>34</sup> Lavigne C, Matsuoka E, 2014, « l'élève sourd scolarisé, entre discours et réalité : inclusion ou mise en situation d'inégalité et de vulnérabilité ? », in PIOT M, Vulnérabilités, handicaps, discriminations, L'Harmattan, pp 71-104

<sup>35</sup> Lavigne C, Matsuoka E, 2014, « l'élève sourd scolarisé, entre discours et réalité : inclusion ou mise en situation d'inégalité et de vulnérabilité ? », in PIOT M, Vulnérabilités, handicaps, discriminations, L'Harmattan, pp 71-104

<sup>36</sup> *Idem*

<sup>37</sup> *Idem*

<sup>38</sup> *Idem*

### C) Le collectif comme force de construction de soi

L'Unité d'Enseignement Externalisée a une dimension collective à creuser car que peut-elle apporter de plus qu'une inclusion individuelle près du domicile ? Or un SSEFS centre les accompagnements essentiellement sur l'individu pris isolément et fait peser sur le jeune en inclusion un poids élevé en matière d'efforts individuels à déployer. Le Capitaine écrit ainsi très justement : « *Cibler ainsi sur la personne et son projet, c'est la rendre responsable de sa réussite, comme de son échec. Être entrepreneur de soi-même comme le veut la vulgate individualiste contemporaine, c'est considérer l'échec personnel comme étant sa propre œuvre. C'est par conséquent aussi absoudre l'environnement, la société, autrui, de ses responsabilités dans l'échec individuel. [...]. L'intégration, dans sa version assimilatrice, demandait au jeune handicapé de rejoindre le valide. Dans la scolarisation individuelle, effet logique de cet individualisme, la réussite ou l'échec deviendront (ou redeviendront) imputables à la personne qui aura ou n'aura pas su s'adapter* »<sup>39</sup>.

Dans le concept d'UEE il y a donc une dimension groupale qui étaye les jeunes sourds entre eux et leur offre des repères identitaires. L'effet groupe permet en effet une sorte de « transitivity », dans le sens où le groupe prend alors la parole pour chacun de ses sujets et leur donne plus de voix, réunissant l'individuel et le collectif en une « unité ». Le cahier des charges précise d'ailleurs que la finalité de l'UEE est de permettre « *les échanges entre pairs* » et favoriser « *les interactions* » inclusives. L'intérêt alors d'une UEE, et non des moindres, est de permettre un enseignement en voie directe en modalité linguistique adaptée, là où bien souvent l'inclusion individuelle oblige le bénéficiaire à jongler entre les flux d'information circulant entre l'enseignant de la classe et son aide humaine qui retransmet son message en décalé dans une modalité adaptée forcément déformante.

Il y a donc une « réinstitutionnalisation inclusive » intéressante par reconstitution d'une micro-société à l'extérieur de l'institution médico-sociale, en rassemblant sur une école « d'accueil » jeunes sourds et accompagnants. De fait les recommandations du conseil de l'Europe du 03-02-2010 sur la « *désinstitutionnalisation des enfants handicapés et leur vie au sein de la collectivité* » promeuvent la « *vie dans la communauté* » des personnes handicapées dans leur milieu naturel ordinaire afin de limiter les prises en charge inadaptées ou privatives des libertés fondamentales critiquées en institution, en garantissant aux bénéficiaires le respect de leurs droits et l'obtention de résultats sur leurs projets et sur leur qualité de vie. L'institution a en effet été critiquée comme « *un établissement résidentiel de soins dans lequel les usagers sont tenus à l'écart de la vie en*

---

<sup>39</sup> Le Capitaine JY, janvier 2008, « Oser interroger l'école inclusive » Texte initialement publié dans les Cahiers Pédagogiques, n° 459, pages 22-24, disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine4.html/](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine4.html/)

*société ou sont contraints de vivre ensemble, ne disposent pas d'un contrôle suffisant sur leur vie et sur les décisions qui les concernent, et dans lequel les exigences de l'organisation tendent à passer avant les besoins individualisés des bénéficiaires »* (définition de l'Europe).

Cependant il convient de distinguer clairement l'individu -qui veut être libre, seul- et le sujet -qui a des besoins complexes et un besoin de lien-. Pour ce dernier l'institution conçue comme « *l'ensemble des règles établies en vue de la satisfaction de l'intérêt collectif/ ex ; l'école* » (Larousse) et déclinée en cadre collectif humain soutenant plutôt qu'enfermant comme l'était jusque-là « l'établissement » ne peut alors apporter que du positif.

Le concept d'UEE invite alors non pas tant à déplacer l'institution médico-sociale mais plutôt à réinstitutionnaliser l'institution de l'école sur de nouvelles bases. Emerge alors une réelle hybridation avec l'environnement de proximité...

#### D) Vers une hybridation nécessaire

Dans son cahier des charges, l'UEE apparaît très clairement comme un dispositif d'hybridation Education Nationale-Médico-social, avec des curseurs à ajuster selon le degré d'inclusion, le degré de sécurisation, le degré d'intrication entre les différentes logiques individuelles et collectives. L'institution médico-sociale doit venir en appui de l'école d'accueil. Comment faire vivre cette logique « gagnant-gagnant » mentionnée dans le cahier des charges avec une logique de restriction de ressources et de surcroît avec des équipes dont les métiers sont reconnus pour être extrêmement prenants et avec des cultures professionnelles très différentes, l'une davantage centrée sur le collectif, l'autre sur l'individu en situation de handicap ? Que dire enfin de cette officialisation de l'intérêt des UEE par la République, quand mon expérience de directeur m'a confronté par le passé à des dispositifs de classes délocalisées ou de classes annexées dont il fallait négocier en permanence l'existence? Le risque, par entre-soi, est de rater la rencontre et s'enfermer dans un ghetto où les codes, la langue, le regard sur l'environnement seraient enfermants.

L'hybridation que prône alors le concept d'UEE prend alors tout son sens en ce qu'elle est porteuse de la rencontre et du partage, de la construction de ce « nous » de la maison commune, qu'appelle Charles Gardou en parlant des sociétés inclusives. S'ensuit alors un projet de service, de classe, d'école à penser autour du métissage car « *L'émancipation des individus repose certes sur eux-mêmes. Elle repose aussi sur les liens tissés avec l'environnement humain et institutionnel, avec du même et du différent.*

»<sup>40</sup>. La singularité des moyens de communication peut ainsi être un enjeu de partage, la LSF étant reconnue par la loi et son intérêt avéré pour les jeunes enfants – handicapés ou pas- un peu mutiques ou réservés, autistes, voire en recherche d'équilibre ou de modalités expressives dans leur corps. La Langue Française Parlée Complétée a aussi son intérêt pour les habiletés phonologiques, très utiles pour les jeunes non lecteurs – sourds ou pas-. « ...la reconnaissance de la langue des signes, avec les conséquences sociales qui vont avec (accessibilité, interprétariat...) est un marqueur d'une société inclusive. En reconnaissant justement que la langue des signes relève d'une capacité, et non comme une voie contrainte et obligée, la voie de garage, pour ceux qui auraient « échoué » dans le domaine de l'oral.»<sup>41</sup>.

L'hybridation ne s'arrête pas aux différences réductibles aux personnes, elle s'étend aussi aux pratiques, avec tout l'intérêt du partage d'expériences professionnelles et ce d'autant plus que le cahier des charges relatif aux UEE fait à la fois référence à la norme que sont les programmes de l'Education Nationale et aux besoins individuels des jeunes en situation de handicap accueillis. Le Capitaine écrit ainsi : « La possibilité de prise en compte d'enfants différents au sein de la classe se heurte aux obstacles liés aux manières dont les enseignants construisent leur profession et leurs pratiques. Le métier étant appuyé sur une gestion d'incertitudes, les enseignants les construisent par l'élaboration de routines professionnelles, établies à partir de situations qui marchent ; ces routines professionnelles permettent l'efficacité de l'enseignement.[...] Or tout se passe comme si cette rupture [liée à l'accueil de nouveaux élèves] et cette adaptation allaient de soi, n'étaient pas une rupture »<sup>42</sup>. L'UEE, par la force de son projet collectif, responsabilise alors davantage le collectif des professionnels et oblige à penser l'enseignement et les autres accompagnements non plus comme une prestation déclinable mais bien une pensée complexe à l'œuvre devant les individualités. Le « mode projet », et pas seulement au plan individuel, prend alors tout son sens, avec une approche globale de l'inclusion qui met en œuvre des objectifs variés, tant dans les accompagnements, que le partage d'outils, et avec un plan de formation dédié. Le risque est en effet de rester sur son quant à soi, les professionnels médico-sociaux sur la conscience de leur expertise et de leur utilité, les professionnels de l'école d'accueil, sur leur impuissance première et l'envie de se délester d'une responsabilité nouvelle sur

---

<sup>40</sup> Le Capitaine JY, janvier 2008, « Oser interroger l'école inclusive » Texte initialement publié dans les Cahiers Pédagogiques, n° 459, pages 22-24, disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine4.html](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine4.html)

<sup>41</sup> Le Capitaine JY, juin 2013, « Des pratiques intégratives aux politiques inclusives » conférence faite aux journées d'études des 18 et 19 avril 2013, sous le titre « 1972-2012 – La surdité : réflexions et pratiques, École Intégrée Danielle Casanova, Argenteuil (95) », disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine11.html](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine11.html)

<sup>42</sup> Le Capitaine JY, janvier 2008, « Oser interroger l'école inclusive » Texte initialement publié dans les Cahiers Pédagogiques, n° 459, pages 22-24, disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine4.html](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine4.html)

l'équipe médico-sociale. Car « *le partenariat favorise aussi, à l'insu de la conscience qu'en ont les acteurs, l'immobilisme des places et des fonctionnements* »<sup>43</sup>.

L'intérêt, dans une conduite de changement, est alors de pouvoir présenter l'UEE non pas comme un dispositif d'externalisation simple, de perte de l'institutionnel ou de victoire du pédagogique sur l'éducatif ou le thérapeutique mais bien un dispositif qui revisite les pratiques collectives et invite à des opportunités nouvelles qui n'existaient pas avant autour des apprentissages. Le risque est cependant de positionner la personne sourde comme un élève seulement, or s'y réduit-elle ?

### **2.2.3 Autour du scolaire, d'autres besoins**

A) Réseaux et groupes: vers une promotion de la santé rassembleuse

Le cahier des charges des UEE précise que « *les professionnels non-enseignants de l'établissement ou service médico-social contribuent à la mise en œuvre du PPS [...] par la diversité de leurs compétences*», les interventions étant conformes au projet personnalisé de compensation, au projet personnalisé de scolarisation et formalisés dans le projet individualisé d'accompagnement. Les textes font ainsi surgir dans l'Ecole la sphère médico-sociale, ce qui conduit à revenir à la charte d'Ottawa de 1986 qui met en avant le concept de promotion de la santé, dans un contexte de dégradation des environnements naturels et humains, devant une recrudescence des maladies chroniques, de la souffrance psychique et de l'exclusion et surtout devant le constat que le sujet humain n'est ni seulement patient ni seulement apprenant ni seulement travailleur. La santé est alors prise au sens large comme « *la mesure dans laquelle un groupe ou un individu peut, d'une part, réaliser ses ambitions et satisfaire ses besoins et, d'autre part, évoluer avec le milieu ou s'adapter à celui-ci* » et comme « *processus qui confère aux populations les moyens d'assurer un plus grand contrôle sur leur propre santé et d'améliorer celle-ci* » (wikipédia).

Cela renvoie aux ressources et capacités de chacun dans une approche médico-sociale rénovée et suppose de mettre en place un milieu favorable, réorienter les services de santé davantage vers une politique de prévention et d'acquisition de compétences nouvelles, vers un décroisement entre soins et éducation.

La situation des enfants sourds porteurs d'un implant cochléaire illustre bien le propos. Précocement implantés, ces enfants font souvent illusion avec leur élocution orale et leur langue bien construite mais des failles linguistiques (notamment morphosyntaxiques) demeurent du fait des fragilités perceptives des enfants implantés dans le traitement des micro-informations de la chaîne parlée (petits mots, déterminants, désinences grammaticales fines...) et de la nécessité d'une approche visuelle complémentaire. « *Les*

---

<sup>43</sup> Le Capitaine JY, 12-01-18, « Réussir l'école inclusive », disponible sur <http://jeanyveslecapitaine.blogspot.com/>

*résultats ont montré chez les adolescents ICs des difficultés spécifiques des morphèmes grammaticaux avec des omissions des déterminants et des pronoms dans des contextes plurisyllabiques, des particularités dans les flexions nominales et verbales et des erreurs de genre et de nombre. »<sup>44</sup>. Par ailleurs, ces enfants ont une relation à l'implant qui nécessite un accompagnement sur la prise de conscience de ce qu'est le *silence* et l'acceptation de leur propre différence avec la gestion des moments sans prothèses.*

Plus généralement, le sujet sourd étant sans cesse dans un effort de supplémentation du message oral reçu qu'il recompose par gymnastique mentale, c'est aussi l'apprentissage de ses limites et d'une certaine zone de confort qu'il convient de développer afin d'apprendre à demander de l'aide et éviter de s'isoler par épuisement ou négation de ses propres besoins. Notons que ces allers-retours d'expérience entre silence et bruit, entre connaissance de ses performances et de ses limites est la préoccupation finalement de tout homme, sourd ou pas. Le vécu partagé entre sourds et entendants peut aussi être un métissage, à une époque où le *care* impose aux sociétés de prendre soin de leurs sujets dans une logique de bien-être. L'intérêt d'une approche collective et thérapeutique inspirée des GEM (Groupes d'entraide mutuelle) se révèle alors, les approches collectives autonome ayant donné des résultats que ne donnent pas forcément les thérapies individuelles ou collectives institutionnelles. Ces groupes d'entraide mutuelle que prônent les politiques publiques, sont adaptables aux jeunes bien sûr, mais aussi, au-delà, aux familles guettés par l'épuisement. Car la surdité engage parfois un parcours de défiance qui nécessite de reconstruire le processus d'affiliation familial et à la communauté entendante et sourde. C'est là que surgit tout l'intérêt d'un décroisement sanitaire/médico-social/éducation nationale pour éviter les manichésismes et mobiliser chez les bénéficiaires leurs propres ressources. De fait, pour reprendre de façon modifiée le discours de Farges, « *la surdité constitue un handicap particulier par le fait que, tout un chacun, confronté à un sourd dit muet (qui n'oralise pas [bien]) va devenir muet à son tour : privé de la [claire] réponse supposée de l'autre et de la possibilité de se faire entendre [clairement],[...]. Mottez, sociologue de la cause des sourds, disait que « la surdité est un rapport ». Il faut être deux pour qu'il y ait du sourd. D'où vient le malaise ? Le sourd démantèle le circuit naturel de la parole. Il ne permet pas de se faire entendre et on ne peut lui supposer une réponse.»<sup>45</sup>. Comment alors répondre aux besoins des parents ?*

## B) Les besoins d'aide à la parentalité

Dans une plateforme de services, doit être prise en compte aussi la situation des parents, en conformité avec la loi de 2005 et ce d'autant plus qu'ils ont besoin de réponses de

---

<sup>44</sup> Lenormand MT, Université Paris Descartes, intervention lors des journées d'études ALPC-GenCo, 2015

<sup>45</sup> Farges N, juin 2014, « La voix du sourd », SPF-Séminaire sur la voix

proximité. Les recommandations de l'ANESM donnent aussi de plus en plus de place tant au sujet accompagné qu'aux accompagnants et aux aidants. S'impose donc l'opportunité de croiser les besoins autour d'une plateforme de partages collectifs pour les familles.

Une équipe-repère est indispensable pour les parents et professionnels, avec notamment, la figure du professionnel sourd, « *permettant la dédramatisation, la démedicalisation de la surdité, sa perception davantage en tant que différence qu'en tant que déficience-infirmité* »<sup>46</sup>. Cette figure particulière, entre professionnalité et handicap, entre infans d'hier et adulte d'aujourd'hui, permet alors d'essayer de sortir du pathos et de consolider le pont avec les professionnels, les jeunes et leurs parents dont le « *discours [peut enfin être] réhabilité dans son autonomie et sa vérité [et] vient à son tour interroger un discours expert et les représentations de la surdité dont il est porteur* »<sup>47</sup>.

Pourquoi cette nécessaire expertise de proximité ? Car quand la surdité survient, un processus de deuil s'engage et Farges parle alors de la nécessité de mettre en place une « *holding de la parentalité* » avec quatre repères précieux pour les accompagner : « *le récit de l'annonce, les représentations de la surdité et de son origine, le rapport à la langue des signes, les questions sur la parole mais surtout sur la voix* »<sup>48</sup>. La dyade mère-enfant est bouleversée et le père a du mal à prendre sa place. Une baisse soudaine de la quantité et de la qualité des messages adressés à l'enfant sourd est souvent observée, alors que c'est le contraire qui devrait être fait. De fait, « *l'impossible identification rend difficile l'adresse à cet enfant trop étranger, que l'on n'attendait pas.* »<sup>49</sup>. Le sujet sourd devenu « *monstre* » (au sens psychanalytique) est réifié et toute projection dans l'avenir est suspendue car l'enfant sourd sort momentanément, de façon symbolique, de la communauté du fait de sa différence. Farges écrit ainsi, citant Sausse: " « *L'entourage parle en termes d'actualité mais pas en termes d'histoire ni d'avenir. L'entourage parle en termes de faire mais non en termes d'identité c'est-à-dire d'être. Les proches ainsi que les professionnels ne parlent pas en termes de désir mais en termes de besoin. Ils parlent en termes de réalité et non en termes d'émotions*". *On parle sur la personne handicapée mais on ne lui parle pas, ou pas vraiment. Ce qui concerne l'histoire, l'avenir, l'être, le désir, l'affect est passé sous silence, dénié.* »<sup>50</sup>. Ce travail d'émergence des paroles et des projections dans l'avenir est d'autant plus complexe que les familles sont très tôt embarquées dans de nombreuses démarches et croulent sous la multitude des discours

---

<sup>46</sup> Lavigne C, 2006, « Parents entendants d'enfants sourds et professionnels de la surdité : entente ou séparation ? », la nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation 2006/2 (N° 34).

<sup>47</sup> *Idem*

<sup>48</sup> Farges N, novembre 2000, « L'annonce du handicap postnatal : pour une image restaurée de l'enfant », Faculté de médecine Paris-Sud, Représentations de la surdité dans l'après-coup du diagnostic

<sup>49</sup> Farges N, 2014, « Langage, langue, parole, et handicap », DU PARIS VII, Approche psychanalytique du handicap, Direction S. SAUSSE

<sup>50</sup> *Idem*

médicaux, pédagogique, éducatif et la pression des enjeux de langue et de choix précoces.

La plateforme de services permet alors d'ancrer davantage une approche pluridisciplinaire de proximité avec un important système de regards croisés permettant aux familles et aux jeunes de se rencontrer, échanger aisément et se replacer dans une logique d'avenir.

### C) Vers une accessibilité totale de droit commun

Pour se placer dans une logique d'avenir, quelle « inclusion » alors viser ? L'inclusion, nous rappelle Charles Gardou dans « La « Société inclusive » est un concept « feuilleté »<sup>51</sup>, articulé autour de 5 axiomes<sup>52</sup>, qui me semblent importants en tant que directeur :

- 1- Nul n'a l'exclusivité du patrimoine humain et social
- 2- L'exclusivité de la norme, c'est personne; la diversité c'est tout le monde
- 3- Il n'y a ni vie majuscule ni vie minuscule
- 4- Vivre sans exister est la plus cruelle des exclusions
- 5- Tout être humain est né pour l'équité et la liberté

Je constate que l'institution a en effet tendance à réduire le patrimoine et la diversité accessibles aux personnes en situation de handicap par une offre limitée et à réduire leur liberté en fabriquant du handicap. Il s'agit alors, pour parler concrètement, de faire valoir un accès équitable et libre à de nouvelles prestations innovantes et originales en miroir du désir de liberté exprimé par les bénéficiaires, en envisageant l'inclusion comme le fait de ménager une place pour chacun avec un environnement qui s'adapte à chacun, tant « *le devoir de conformité rudoie l'identité* »<sup>53</sup> et tant il est vrai que « *L'inclusion, c'est la conjugaison des singularités* »<sup>54</sup>.

Le concept de réponse qu'une institution médico-sociale doit forger est alors une réponse censée ouvrir l'accès à la culture, aux loisirs, aux sports, mais aussi à de nouvelles expériences, a fortiori dans une époque qui valorise l'expérimentation et les sensations personnelles. Il convient aussi de moins pallier l'inadaptation de l'environnement que le transformer, autour d'un « nous » construit patiemment, car « *l'inclusif c'est redéfinir et redonner sens à la vie sociale dans la maison commune* »<sup>55</sup>.

Les notions de projet de classe, d'école ou de service, celles de prestations singulières prennent alors tout leur sens, ainsi que celles de coordination ou de pôle de compétences évoquées dans le plan pour une école inclusive. Celui-ci renvoie à l'idée de plateforme de

---

<sup>51</sup> Gardou C, 2012, « La société inclusive, parlons-en ! », Erès, 170 p., p.11

<sup>52</sup> Gardou C, Op.cit., p.14

<sup>53</sup> Gardou C, 2012, « La société inclusive, parlons-en ! », Erès, 170 p., p.41

<sup>54</sup> Gardou C, Op.cit, p.43

<sup>55</sup> Gardou C, Op.cit, p.152

services aux acteurs coordonnés. La réflexion de Charles Gardou m'incite, avec mes équipes à autant mobiliser les ressources de l'INJS autour des jeunes sourds que l'on accompagne que sur les personnes et les jeunes avec lesquels ils évoluent. Comment alors positionner davantage mes équipes dans une logique de mise en lien et de singularité ? Cette réflexion me pousse du coup à revoir peut-être les missions des professionnels ou à en rediscuter avec eux pour une approche davantage ouverte.

## **2.3 Le fonctionnaire, l'agent public, acteurs du changement**

L'INJS mobilise 70% de professionnels fonctionnaires de l'Etat et 30% de contractuels ce qui me pousse en tant que directeur à avoir une réflexion particulière sur leur statut.

### **2.3.1 Les agents publics, des acteurs en crise**

A) Un système qui a tendance à se figer

L'INJS de Chambéry est régi par des dispositions de droit public en tant qu'établissement public administratif, avec des missions de service public. Les fonctionnaires et contractuels en sont le moteur, agile et mobile, le visage en Haute-Savoie, ce sont donc eux qui vont mettre en œuvre le changement nécessaire sur ce territoire.

Cependant la diffusion dans la presse des annonces de la secrétaire d'Etat relatives à la mission IGAS-IGEN-IGAEN sur le devenir des INJ a inquiété. L'agent de service public est ainsi tenu d'appliquer des procédures très verticales venant de la DGCS. Ainsi, nombre de textes officiels régissent le fonctionnement de l'INJ dans ses moindres détails, ce qui enlève une certaine autonomie à l'institution et rend le pilotage un peu désancré.

Pour illustrer le propos, l'idée de fonctionnalisme, « *paradigme selon lequel toute société repose sur une structure stable composée d'éléments bien intégrés possédant une fonction spécifique qui concourent au fonctionnement équilibré du système* »<sup>56</sup> est éclairante. Tout est dit dans ce concept tiré de la sociologie des organisations : la fonction publique s'appuie sur une structure stable avec des éléments à fonction forte, or Bernoux pointe justement le problème de l'analyse du sens de l'action pour ce genre de système.

La question de la résidence administrative est un bon exemple, car elle rigidifie une certaine mobilité des personnels en nécessitant une procédure de validation des affectations en CAP au ministère et ce pour les deux Savoie aux deux capitales très proches. La notion de double financement pour les INJ est également très emblématique car elle fige les affectations par enveloppe selon l'origine du financement et la catégorie

---

<sup>56</sup> Valade, 1992, cité par BERNOUX V, 2004, in « Sociologie du Changement », Points Essais, 368 p., p.71

professionnelle. Le devoir de réserve et l'avancement par échelons à l'ancienneté qui s'impose aux fonctionnaires fige encore davantage les choses car il oblige à servir et subir un fonctionnement sans pouvoir en commenter les arcanes et sans pouvoir tirer parti de leviers propices à récompenser le travail au mérite. Or Crozier et Petibon ont justement montré les dangers du « management gâteau »<sup>57</sup>, propre à la fonction publique où les leviers sont faibles par rapport au privé et où les fonctionnements seraient d'abord centrés sur les agents et non pas sur les situations ou les missions que servent les agents, avec une tendance à privilégier alors le passéisme managérial et la critique du pouvoir.

La notion de temporalité aussi est importante car on devient fonctionnaire à vie quand, en fait, le service public sert la vie, par définition impermanente. Cette crise du fonctionnaire atteint alors en lui ses choix, initialement portés sur un statut le garantissant des aléas de la vie et qui le somment de traiter au quotidien ces aléas dont il a voulu se dispenser dans un contexte de liquidité croissante du monde.

Or, comme le dit François Chambon, « *La pratique du management public évolue parce que les nouvelles générations n'ont plus le même rapport à la hiérarchie et à l'engagement public. La supposée supériorité hiérarchique ne repose plus seulement sur des galons que l'on affiche à son veston. Celui qui dispose d'un temps d'avance en matière technologique renforce son autonomie de citoyen ou de fonctionnaire.* »<sup>58</sup>.

L'éloignement des tutelles pour les INJ, la transformation du rapport à la hiérarchie, la pesanteur administrative et le courant complotiste à l'œuvre aujourd'hui déstabilisent l'Institution. Comment alors accompagner au mieux les agents de l'Etat dans leur positionnement vis-à-vis des orientations tutélaires, si ce n'est en revenant à ce qui est le ressort même de leur action, l'intérêt général ?

#### B) Une interrogation de l'intérêt général à transformer en opportunité

D'emblée, « *l'intérêt général, dont les fonctionnaires se réclament sans réussir vraiment à en explorer le sens.* »<sup>59</sup> fait consensus en ce qu'il anime l'action des agents de l'INJS. L'intérêt supérieur de l'enfant n'est jamais remis en question, il fait même l'objet de querelles de chapelle passionnées. Et c'est là que le bât blesse, car parfois définir le cap prioritaire à atteindre n'est pas simple. Comment ainsi trancher entre exigences légitimes de protection et prises de risques inclusives propres à l'existence ? Comment envisager les choix linguistiques et thérapeutiques quand on voit qu'un jeune est à la croisée de divers chemins ? L'individu interroge alors clairement le collectif.

---

<sup>57</sup> Crozier P, Petitbon F, 1993,, cités par Mucchielli A, 2004, « Approche systémique dans les organisations », Armand Colin, 158 p., p.65

<sup>58</sup> Menu S, 9 juin 2017, « François Chambon : « Notre rapport à l'intérêt général s'est transformé », Lettre du cadre [en ligne], disponible sur <http://www.lettreducadre.fr/14829>

<sup>59</sup> *Idem*

« Cette difficulté est liée au fait que l'approche de l'intérêt général s'est diversifiée. Longtemps, l'administration française en a eu une vision universaliste, transcendant les intérêts particuliers, dans la continuité de l'héritage des Lumières. Or, ces dernières années, cette vision s'est transformée en une approche plus utilitariste. La loi, et son cortège de décrets et de circulaires, devaient s'appliquer à tous. Aujourd'hui, la loi s'est adaptée aux contextes singuliers, comme dans les quartiers sensibles, dans le monde de l'entreprise, les pratiques culturelles, etc. Le principe dérogatoire a pris plus de place. »<sup>60</sup>. Dans cette nébuleuse où l'agent de l'Etat est sommé de conjuguer des dispositions qui semblent antagonistes, entre une loi de 2002 qui prône le droit au projet individualisé, parfois souhaité comme non inclusif par certaines familles et un plan pour l'école inclusive qui prône l'inclusion, la perte de sens menace à chaque instant. De fait, l'agent public doit sans cesse s'adapter aux besoins des bénéficiaires qu'il sert, dans une logique clientéliste et libérale, ce qui parfois remet en question la sécurité du statut et du cadre de travail qu'il aura pu s'imaginer en passant un concours de titularisation.

Apparaît alors un espace un peu ambigu, qui se revendique de l'esprit de la loi et non de la loi même, qui essaie de faire la synthèse entre concepts, directives et réalités humaines : le champ de l'expérimentation. L'agent public se trouve donc sommé de monter en compétences et, de simple agent exécuteur des lois, doit se réinventer innovateur du travail social dans un espace corseté. Cette nécessaire autonomie à prendre déstabilise des agents jusque-là sommés d'obéir aux règles et de s'inscrire dans une logique exécutive qui laisse peu de place à la création, ou alors sous forme de résistances de l'ombre. « ...la révision de la Constitution en 2003 a permis d'introduire le principe d'expérimentation dans notre droit. La loi n'a donc plus ce statut de définition de ce qu'il faut faire. [...] L'administration repose sur des métiers qui consistent à mieux comprendre la société et à mieux en percevoir les singularités afin de mieux les insérer dans le cadre de la loi. Le fonctionnaire doit être à la jonction entre la loi et la manière dont le terrain du vécu la reçoit. La réalité du terrain nous révèle une société plus fracturée, qui vit un rapport différencié à l'intérêt général. »<sup>61</sup>. En somme « la fatigue d'être fonctionnaire », pour paraphraser le titre du livre d'Alain Ehrenberg, doit se muer en un défi de l'agent public de demain, désormais sommé d'être mobile, autonome, adaptable, créatif, fort de ses *soft skills* savamment rodées et appelées par tous les penseurs du travail de demain. Mais en a-t-il déjà la légitimité ?

Le fonctionnaire-bashing ne facilite pas en effet le repositionnement du fonctionnaire qui se décourage du regard porté par la société sur son statut très protecteur et ses

---

<sup>60</sup> *Idem*

<sup>61</sup> Menu S, 9 juin 2017, « François Chambon : « Notre rapport à l'intérêt général s'est transformé », Lettre du cadre [en ligne], disponible sur <http://www.lettreducadre.fr/14829>

avantages, son (prétendu) rythme de travail allégé ou sa (prétendue) rigidité administrative.

L'action publique 2022 annoncée par la présidence de la république en 2018 jette un regard cru sur cette vision sclérosée que porte la société sur le service public, vu comme anachronique, inadaptable et coûteux aujourd'hui. Un agent de l'Etat peut alors se sentir visé par un tel programme réformateur qui remet en question les logiques de titularisation et d'égalité salariale, voire incite les fonctionnaires à quitter le navire avec un plan de départ volontaire. Mais le plan Action Publique 2022 peut être aussi une façon de valoriser ces agents de l'Etat dévoués, impliqués, adaptables. Il convient alors de valoriser ses compétences : les structures publiques s'appuient de fait sur un vivier de compétences élevées, avec des professionnels souvent expérimentés et diplômés de catégorie A ou B. Ces compétences doivent être convoquées pour faire revivre la réflexion collective. Car « à force de rester le nez dans le guidon, nous prenons le risque de négliger le sens et de ne focaliser que sur la finalité de notre action. »<sup>62</sup>. La question de la formation et du lien entre pensée et agir se repose alors, la pensée n'étant plus l'apanage des tutelles mais descendant sur le terrain dans une logique d'innovation, car comme le dit Chambon, « Prendre le temps de la réflexion c'est souvent en gagner sur le temps de l'action »<sup>63</sup>. A ce titre, travailler en réseau, sortir de son giron public et aller découvrir ce qui se passe ailleurs est une solution pour l'agent de service public. Le nomadisme et l'adaptabilité, peuvent devenir un oxygène bienvenu, en décroissant les univers, et en faisant circuler les idées entre privé et public. Partant, ne faut-il pas d'abord et avant tout redonner sens à l'organisation ?

### **2.3.2 Redonner du sens et des valeurs pour mieux créer**

#### **A) Etre transparent et donner sens**

Les théories de la cybernétique, qu'on doit notamment à Wiener, ont montré l'intérêt de l'information dans le mouvement des systèmes. Un système informatique s'adapte et évolue en effet sans cesse avec de nouvelles informations. Un individu change son regard, prend de l'assurance et mûrit de même en apprenant au contact de diverses informations qui aident les acteurs à remettre en question leurs représentations, commencer à faire surgir le questionnement et projeter le regard sur ce qui se passe ailleurs.

Toutefois l'injection d'informations ne suffit pas car les flux d'informations noient l'individu et l'obligent à faire un travail de reconstruction sémantique pour mieux se replacer dans le système auquel il appartient. L'enjeu dans un deuxième temps est donc de donner du

---

<sup>62</sup> *Idem*

<sup>63</sup> *Idem*

sens au changement, afin d'installer la nécessité de croire aux nouvelles orientations. De fait, « *La rationalité des acteurs est [...] limitée par le caractère imparfait de son information, par le cadre de ses représentations, [...] par le poids des normes sociales, [...] par le coût de son exercice* »<sup>64</sup>, comme le dit Alter. Il convient alors de détricoter les représentations pour en reconstruire de nouvelles et réinstaller une cohérence d'ensemble. L'énergie ainsi déployée à digérer le choc du changement annoncé, énergiefrein, peut alors se déplacer sur la projection dans le futur et devenir moteur du changement quand les acteurs commencent à comprendre ce vers quoi ils avancent et les avantages à en tirer, dans la construction d'une nouvelle identité professionnelle. Ma tâche de directeur est alors de laisser surgir les interrogations, d'encourager les propositions, de faire émerger les nouvelles représentations et le débat des convictions pour mettre du sens. Alors peut émerger l'innovation.

Norbert Alter, dans « *L'innovation ordinaire* », définit l'invention comme la conception de la nouveauté hors contexte et l'innovation comme l'intégration de cette nouveauté dans un système, un marché, un milieu social. Le directeur que je suis doit donc à la fois capter les inventions possibles qui surgissent dans l'équipe mais ramener celles-ci au cadre réglementaire et aux contraintes de terrain pour en faire des innovations. Ce dialogue constant n'est pas sans renvoyer à la « *destruction créatrice* » de Schumpeter, puisque « *l'innovation détruit les règles sociales dont la stabilité [donnait] sens jusque-là aux pratiques, [assurait] la socialisation et l'accès à l'identité* »<sup>65</sup>. Dans le cadre du développement du « pôle » 74, c'est ce qui est en jeu justement : remettre en question les dispositifs Intra-muros en 73 et les habitudes prises par les équipes sur place pour mieux développer une plateforme de services en 74 et amener l'équipe à envisager une nouvelle mobilité et de nouvelles approches inclusives. « *L'innovation ouvre et enrichit les modes de sociabilité, défait des positions acquises pour laisser place à de nouveaux acteurs, elle donne un autre sens au monde* »<sup>66</sup> nous dit Alter.

Cependant mon rôle de directeur ne peut se contenter de faire surgir le sens. Il y a, dans un établissement comme l'INJS, marqué par sa pesanteur institutionnelle et son statut d'administration publique, une place éthique à adopter.

B) Réinventer et restaurer la fonction managériale, être exemplaire bienveillant et charismatique

Pour reprendre Mucchielli<sup>67</sup>, les sources du pouvoir viennent du charisme (théorie de Weber), de la légitimité, des lois et règles (théorie de Mintzberg), de la compétence et de

---

<sup>64</sup> Alter N, 2000, « *L'Innovation ordinaire* », PUF, 385 p, p.335

<sup>65</sup> Alter N, Op.Cit., p.2

<sup>66</sup> *Idem*

<sup>67</sup> In Mucchielli A, 2004, « *Approche systémique dans les organisations* », Armand Colin, 158 p.

l'expertise, de la force, de la maîtrise des relations et de l'environnement (théorie de Bernoux) et de la communication. Dans un système de fonction publique extrêmement réglementé et organisé, je m'intéresserai en particulier à la notion de charisme, a fortiori quand un changement aussi important se prépare dans les INJ.

Le charisme est « *une certaine qualité d'une personnalité individuelle, en vertu de laquelle elle est revêtue d'une aura extraordinaire et douée de pouvoirs surnaturels ou surhumains et tout au moins exceptionnels* »<sup>68</sup> écrit Weber. Cette notion a pris beaucoup de place dans nos sociétés de communication et le directeur est une figure qui doit se réinventer à ce niveau mais dans quel sens ? La lecture de l'ouvrage de Monod, « Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ? » (2012) donne des pistes sur de possibles postures de management. L'auteur évoque les différentes figures de charisme dans une démocratie libérale où l'autorité, après les grandes dictatures du XXème siècle et l'avènement des réseaux sociaux, est désormais suspectée de confisquer le pouvoir sinon de ne jamais l'exercer de façon entièrement démocratique. Monod montre ainsi que différentes figures du chef sont envisageables dans les cultures et dans l'histoire, du pouvoir pastoral antique, celui qui prend soin, donne sens, a souci de, au pouvoir tel que conçu dans les sociétés amérindiennes d'après Levi-Strauss, celui qui unit, lie ensemble, « *exhorte souvent à « bouger » et à « se bouger »* ». Chez les Kanak, par ailleurs, « *le chef n'est que le visage que présente une activité, le mode sous lequel celle-ci se présente au-dehors, entre en relation avec d'autres groupes et activités* »<sup>69</sup>...

Ces représentations du chef sont intéressantes car le risque est de rester prisonnier de la plainte passéiste de ses équipes en tant que directeur, or il faut promouvoir le changement tout en inscrivant l'établissement dans une logique d'efficience. « *Le chef se crée chef par suite d'un projet qu'il propose, c'est-à-dire en fonction d'un changement (plus ou moins radical) de la réalité donnée* »<sup>70</sup> écrit ainsi Kojève. Mais suffit-il d'être porteur d'un ethos de transformation sociale, là où le charisme est lié tant à l'égalité, la justice, la résistance/libération, qu'à la fondation, comme l'indique Monod ?

Dans une institution où alors tout un chacun exprime une défiance vis-à-vis de la figure de direction vécue comme émanation de l'Etat, tutelle lointaine, il paraît alors complexe de trouver sa place. Peut-être que revenir au concept aristotélicien de « *premier des égaux* » est l'essentiel, en me positionnant comme directeur près de ses équipes et à leur écoute ?

Etre le premier des égaux suppose en effet une forme d'humanité affichée, mais comment le traduire dans les faits ? Le concept de management par la bienveillance s'impose alors

---

<sup>68</sup> Weber M, « *Wirtschaft und Gesellschaft*, I, 3, paragraphe 10, p.140

<sup>69</sup> Monod JC, 2012, « *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?* », Seuil, 310 p., p.149

<sup>70</sup> Kojève A, 2004, cité par Monod JC, 2012, in « *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?* », Seuil, 310 p., pp 64-65

à moi, avec une place centrale redonnée au lien humain dans un service en cours de transformation, en écho à la philosophie de la responsabilité sociétale des organisations. Cette approche replace l'agent de service public dans son humanité face à d'autres besoins humains, alors que l'administration a tendance à déshumaniser et que les recommandations de l'ANESM indiquent justement de prendre en compte la problématique de l'épuisement professionnel et de la bientraitance, ce qui revient à promouvoir la parole et une certaine éthique. En étendant la définition de l'ANESM, la bientraitance vise justement à « *promouvoir le bien-être [...] en gardant à l'esprit le risque de maltraitance. Elle ne se réduit ni à l'absence de maltraitance ni à la prévention de la maltraitance. La bientraitance se caractérise par une recherche permanente d'individualisation et de personnalisation [...] Elle ne peut se construire au sein d'une structure donnée qu'au terme d'échanges continus entre tous les acteurs .* » Selon l'ANESM, la bientraitance intègre donc le souci de maintenir un cadre institutionnel stable et sécurisant, un refus sans concession de toute forme de violence, avec un aller-retour permanent et fondamental entre penser et agir. Cette bientraitance vise non seulement à redonner et faire surgir la parole, ce qui permet un engagement plus fort des équipes autour d'un espace d'expression bienveillant.

Un processus de deuil progressif est alors à respecter. Le manager doit ainsi tenir compte de ces étapes quand le changement intervient et impose aux équipes de renoncer à un équilibre auquel elles s'étaient habituées avant de se projeter vers un autre, dans une démarche de *slow management*, « *management de proximité beaucoup plus impliquant pour l'organisation et l'humain* »<sup>71</sup>, plus proche du care et d'une certaine recherche de bien-être au travail. Tout en restant exigeant sur les ambitions professionnelles, il en aménage cependant l'esprit, avec une écoute active et de l'empathie qui érige le droit à l'erreur en principe et, par voie de conséquence, la capacité à se remettre en question en confiance dans une forme d'autonomie et de responsabilisation. Il convient alors de valoriser le quotidien professionnel avec une élégance du discours et des gestes, loin des discours centrés sur la technique ou le concept désincarné. Une forme de littérarité de la relation, où le mot prend tout son sens et sa profondeur s'impose alors, dans un contexte où justement l'invasion des sigles et autres novlangues a tendance à s'incruster dans une technicisation, une financiarisation et une mutation profonde de l'action sociale.

L'approche éthique en termes de management des personnes étant posée, il n'en reste pas moins qu'il manque une valeur ajoutée sociétale forte pour donner une autre image institutionnelle, valoriser et rassembler autrement que par les relations interindividuelles.

---

<sup>71</sup> Rodet P, Desjacques Y., 2017, « Le management bienveillant », Eyrolles , 167 p.

C) Vers une approche Responsabilité Sociétale des Organisations (RSO) qui réconcilie l'ensemble des acteurs autour d'une organisation souple

Comment faire la synthèse du dire, du penser, du ressentir et du faire dans une approche managériale globale, valorisante et construite ? La RSO semble être la colonne vertébrale idéale pour mobiliser tous les acteurs autour de valeurs fortes et structurées.

L'article 2.18 de la norme ISO 26000 définit la responsabilité sociétale comme « *la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société, qui prend en compte les attentes des parties prenantes, qui respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, qui est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en oeuvre dans ses relations* »<sup>72</sup>.

Bertezene et Vallat (2015) insistent sur le fait que la RSO correspond à une prise de responsabilité éthique et innovante dans un environnement d'incertitudes et de contingences très contemporain lié aux changements environnementaux, économiques et sociétaux très rapides qui nous obligent à penser le changement non plus au coup par coup et de façon isolée mais dans la reliance, la soutenabilité et dans la longue durée. La philosophie de la RSO a de fait cette force d'impliquer globalement, dans un schéma en forme de maison à 5 pans développé par Dahlsrud<sup>73</sup> (2006, 2008), 5 dimensions fondamentales : volet environnemental, volet social/sociétal, volet économique, approche volontaire et approche orientée vers les parties prenantes. Cette définition correspond pleinement aux transformations nécessaires d'un système, avec des acteurs aussi multiples que les professionnels, les décideurs, les familles et bénéficiaires ainsi que les partenaires, dans une logique où il faut utiliser au mieux les énergies.

Toutefois relier ces ensembles pour les mettre en marche nécessite un agir coordonné et organisé. Bertezene et Vallat rappellent alors la nécessité de manager et capitaliser la connaissance en premier lieu, pour référencer et suivre les connaissances scientifiques et issues de l'expérience sensible qui doivent aujourd'hui concourir à une amélioration du système, tout en valorisant le capital immatériel (humain, organisationnel, relationnel), première ressource identifiée dans l'action sociale. Davenport définit le management par la connaissance comme « *un ensemble de pratique visant à identifier, compter, partager, accroître et utiliser à bon escient des connaissances présentes dans l'organisation* »<sup>74</sup>. Cela passe donc par une organisation apprenante qui dépasse les

---

<sup>72</sup> cité par Bertezene S, Vallat D, 2015, in « Manager la RSE dans un environnement complexe », EMS management et société, 257 p., p.48

<sup>73</sup> Dahlsrud A., 2006, 2008, cité par Bertezene S, Vallat D, 2015, in « Manager la RSE dans un environnement complexe », EMS management et société, 257 p., p.44

<sup>74</sup> Davenport TH, 1994, in op.cit., p.176

routines, expérimente mais aussi capitalise ses expériences, autant celles des bénéficiaires, des aidants que des professionnels, pour mieux développer une progression dans le temps, en congruence avec le *case management* centré sur l'accompagnement au cas par cas et la coordination de parcours. Objectif précis, durée déterminée, évaluation systématique, éthique élevée structurent ainsi l'action des professionnels. Emerge alors une performance sociétale avec des tableaux de bord prospectifs et des indicateurs, reliant pensée et action.

#### Conclusion de la seconde partie :

Changer l'INJS, système complexe, nécessite prudence et dialogue avec les parties prenantes. La plateforme de services, par sa souplesse, sa logique de coûts maîtrisée par une action en réseau et un recentrage des acteurs sur les besoins et le parcours des bénéficiaires hors de toute logique préconçue, donnerait cependant davantage de sens à l'action et faciliterait le changement. Or la surdité se révèle un handicap complexe. Les questions de l'individu, de sa prise de parole, de sa construction identitaire, de son environnement et de son bien-être global restent en effet criantes face à une médicalisation, une technicisation, une intégration croissantes. Entre logiques médico-sociales et inclusives, surgit la solution de l'UEE, espace intermédiaire recomposant un dispositif d'accompagnement optimisé avec force du collectif, richesse des hybridations, protection de l'institutionnel, ouverture du milieu ouvert, proximité et lisibilité d'un ancrage partagé, équilibre entre scolaire et vision globale de l'individu. Mais l'UEE n'est qu'une réponse, car les logiques d'appui à la parentalité, aux soins partagés, à l'accès à la culture et à l'expérience singulière s'imposent aussi. Cela nécessite donc un management très pensé avec les multiples acteurs dont ceux de la fonction publique, fortement remis en question aujourd'hui et pressés de se réinventer. C'est pourtant l'occasion de possibles expérimentations autonomes, où l'intérêt général peut se confronter au terrain et s'appuyer sur des valeurs renouvelées discutées collectivement. Un management bienveillant et charismatique, appuyé sur une philosophie inspirée de la RSO serait alors la valeur ajoutée de la plateforme. Les parties prenantes seraient ainsi remobilisées autour de l'éco-système haut-savoyard. Sur ces bases théoriques, comment passer à l'action ?

### **3 Agir pleinement dans le temps et l'espace : amorcer la transformation de l'INJS**

La création d'une plateforme de service s'est imposée comme une évidence au regard des besoins multiples de proximité des jeunes sourds et de leurs parents et du fait de la position unique de l'INJS de Chambéry en Haute-Savoie, avec néanmoins des ressources complémentaires à trouver et une équipe à accompagner.

#### **3.1 Amorcer la transformation de l'INJS en plateforme de service en commençant par la Haute-Savoie**

##### **3.1.1 Le projet d'établissement, une opportunité de débat**

Le projet d'établissement de l'INJS de Chambéry est à réécrire pour la période 2019-2023. Or c'est un levier important de rassemblement, de prise de recul fondatrice, d'innovation et de projection pour un établissement avec toutes les parties prenantes.

##### A) Informer et remettre en perspective

En application des théories de la cybernétique et en ayant en tête la situation spécifique des fonctionnaires en quête de sens, ma première tâche de directeur a été de refaire circuler l'information au sein de l'INJS de Chambéry avec deux objectifs : remettre en perspective l'action de l'INJS dans le grand mouvement de désinstitutionnalisation et d'insertion en réseau et informer les équipes sur les évolutions en matière de politique publique. Ce fut la première entrée pour mettre en mouvement l'institution avec quatre volets d'action :

\*deux journées institutionnelles dans l'année, dont la visée a été de rassembler le personnel et l'informer des différentes lois en vigueur afin de le recentrer sur nos objectifs traditionnels, avec des ateliers-débats autour des différents dispositifs légaux et des recommandations de l'ANESM donnant lieu à des fiches-actions en français FALC et illustré ;

\*la diffusion d'une newsletter interne étoffée au moins deux fois par mois, avec les éléments transmis mensuellement par l'inspecteur de la DGCS, dont la visée fut de reconnecter tous les membres de la communauté professionnelle autour de l'actualité interne mais aussi externe, notamment autour des récentes orientations du gouvernement autour de la société inclusive ;

\*la diffusion de dossiers d'information et de MOOCs (cours en ligne) par le biais des chefs de service, afin de nourrir la réflexion sur 3 volets : l'offre auprès des jeunes sourds, l'inclusion, les pratiques existant ailleurs (démarche de parangonnage), afin de sortir d'une logique d'action pure et de renourrir la réflexion et la prospective ;

\*l'organisation de conférences thématiques avec un invité sur les thèmes de l'UEE (invité P.Galle, éducateur auteur d'un livre sur une UEE en collègue), la plateforme de service (invitée : A.Camps, directrice de Diapasom, plateforme de services au bénéfice des jeunes sourds en Poitou-Charentes), l'inclusion (invité : C.Gardou, philosophe de l'inclusion).

#### B) Replacer le bénéficiaire au cœur du dispositif

Dès lors, il s'agissait ensuite de remobiliser les équipes autour des besoins des jeunes sourds indépendamment de l'organisation interne. En tant que directeur, j'ai fait venir d'anciens bénéficiaires sourds et des témoins, tant de l'INJS et de son accompagnement que d'autres structures, y compris accompagnant d'autres publics, afin de recentrer toute la communauté professionnelle sur les besoins du futur des jeunes sourds par-delà les catégories professionnelles, permettant de lancer après coup la GPEC.

L'exercice de témoignage étant délicat, des tables rondes et des témoignages écrits diffusés ont été choisis. J'ai fait appel aussi à des acteurs du coaching professionnel et du travail social extérieurs à l'INJS comme l'ADIS, association bien insérée en Savoie et porteuse d'une offre pour les adultes sourds avec un regard assez pointu.

L'intervention de jeunes ingénieurs de l'université de Grenoble autour des systèmes de transcription de la parole et du stockage de données numériques en image, ainsi que de jeunes chercheurs sur le développement du langage me semble indispensable ensuite pour ne pas oublier l'aspect innovation/recherche en lien avec les besoins des bénéficiaires et le développement d'une identité de plateforme ressources ès surdité.

Un des volets clefs du projet d'établissement, le projet linguistique institutionnel, qui est une vraie spécificité des établissements de jeunes sourds, a fait enfin l'objet des travaux d'un groupe spécifique afin de devenir le cœur battant de l'action auprès des jeunes et une colonne vertébrale de la réponse à leurs besoins en matière de construction des langues, de ressources techniques et théoriques en matière de langue, d'identité et d'accessibilité linguistique. Ce recentrage sur les besoins des jeunes a permis alors de faire émerger le manque de réponses diversifiées sur le 74.

#### C) Instaurer et planifier un management participatif et pédagogique

Dès mon arrivée, le projet d'établissement s'est formalisé sous la forme de différents groupes de travail. Ces groupes de travail ont été constitués en début d'année à partir d'un diagnostic SWOT posé par une équipe pluriprofessionnelle constituée de volontaires. Les 13 thématiques retenues ont été le profil des publics accueillis et les modalités d'accompagnement en collectif et en individuel en inclusion, l'individualisation des accompagnements et le PIA, le projet linguistique institutionnel, le développement de l'INJS en 74, l'amélioration de la qualité, la communication inter-services, les outils numériques, les conditions de travail des professionnels nomades, l'accompagnement

des parcours professionnels, le travail avec les familles, le droit des usagers, les partenariats, la stratégie et le pilotage de l'établissement. Le pilotage des groupes de travail a été confié à des chefs de service ou des cadres de catégorie A animant ainsi une équipe de professionnels volontaires répartis selon leur expérience professionnelle et rejoints par des représentants des familles ou des partenaires extérieurs. Un diagnostic par groupe de travail suivi d'une proposition de fiches d'objectifs ont formalisé les travaux de ces groupes.

Un comité de pilotage, chargé du contrôle de la méthodologie, du calendrier, du processus et de la validation des supports soumis au CA et aux IRP, a été composé de différents professionnels volontaires et de partenaires experts extérieurs. Il s'est réuni 4 fois dans l'année.

Un comité stratégique, affinant le diagnostic et déterminant les axes stratégiques, composé des animateurs des 13 groupes de travail, s'est réuni 2 fois, d'abord pour valider le diagnostic initial, ensuite pour définir les axes stratégiques retenus à partir d'une synthèse des travaux. En tant qu'ancien enseignant, j'ai tenu à ce que la démarche soit particulièrement pédagogique avec une diffusion de supports illustrés, accessibles et synthétiques et s'engage dans une dynamique transparente et participative.

Une fois la dynamique participative et informative engagée, la dimension sémantique nécessaire pour motiver les acteurs et les mettre en mouvement a été posée. A partir de là peut émerger le projet de plateforme sur le 74, en lien notamment avec les travaux du groupe de travail « développement en Haute-Savoie ».

### **3.1.2 S'ouvrir sur le réseau et développer la plateforme**

A) Mettre en place un reengineering institutionnel

Concevoir une plateforme nécessite d'identifier les besoins, redistribuer les rôles de chacun et tirer profit de la transdisciplinarité, c'est-à-dire d'un travail collectif appuyé sur des savoirs à la fois différenciés et communs, pour favoriser l'émergence d'une approche non plus par corps mais par missions. Les effets de seuil, l'isolement et le besoin de passerelles entre dispositifs constatés pour les jeunes du 74 ayant besoin d'un accompagnement collectif jusque-là possible seulement en Savoie doivent également servir d'appui à la conception de la plateforme.

Il a donc fallu poser mes objectifs très clairement dès le départ :

- **L'objectif général** : donner accès aux jeunes sourds à un parcours complet sur le 74, en écho aux premières actions d'information et de recentrage sur leurs besoins ;
- **L'objectif stratégique** : inscrire l'action de l'INJS dans une dynamique de réseaux et de territoire afin de développer au mieux l'offre
- **L'objectif opérationnel** : mettre en place une plateforme de services complète, avec un directeur de pôle bien identifié, des missions différenciées associées à des prestations

bien définies et coordonnées par des référents bien identifiés dotés d'une grande autonomie dans le développement de leur mission.

Cela sera formalisé ensuite en carte mentale (ANNEXE 30) puis en fiches techniques déclinant tous les volets organisationnels en lien avec le projet de service à rédiger. Les missions au cœur du développement de la plateforme eu égard aux missions historiques de l'INJS seront dédiées à l'accessibilité scolaire et linguistique, aux soins et au développement du langage. Certaines missions seront mutualisées avec les services supports du site de Chambéry ou d'autres pôles, par exemple la mission qualité, la mission insertion professionnelle qui peut disposer de forts outils sur le site de Chambéry ou la mission accessibilité technique (plateformes de communication audiovisuelle ou de transcription visuelle/ application téléphonique...). D'autres missions seront assumées en totalité ou partie par des partenaires de l'INJS dans le cadre d'une convention, l'INJS se positionnant comme coordonnateur. J'attacherai cependant particulièrement de l'importance à la mission « coaching » dont le rôle sera important pour le développement de l'empowerment personnalisé, c'est-à-dire le développement de ses capacités et potentialités en vue d'une plus grande autonomie. De même, conformément aux recommandations de la mission de l'ONU, une mission aura pour tâche en particulier la transformation inclusive de l'environnement.

Tout l'intérêt de cette réorganisation en missions est de responsabiliser et autonomiser les professionnels et les connecter davantage avec le fonctionnement du service en leur donnant une vraie marge d'action et d'innovation. L'intérêt d'une « mission » est de sortir aussi de la logique cloisonnée de service et de mutualiser et valoriser les ressources rares ou spécifiques sur l'ensemble de l'INJS autour d'une mission donnée, ce qui peut être intéressant pour un micro-service comme le SAFEP qui agit sur les deux Savoie et a développé une expertise pointue.

Au niveau de la méthode, je m'appuierai sur le référentiel d'observation des compétences sociales (ROCS) canadien et le livret de compétences de l'Education Nationale pour élaborer, en réponse, un référentiel de compétences professionnelles étoffé et évolutif. A partir de ces deux documents, des prestations seront identifiées avec chacune leurs objectifs, leurs moyens, leurs méthodes, leurs actions, leur corpus théorique d'appui et leurs critères d'évaluation. Au niveau RH, une démarche de valorisation complétera la démarche. Puis des fiches de mission précises seront élaborées, qui se rajouteront aux fiches de postes existantes. Un appel à candidature sera ensuite réalisé. Ce travail piloté par le service RH sera réparti entre et réalisé par des professionnels de terrain aux compétences reconnues.

Ce reengineering institutionnel abolit quelque part les frontières jusque-là observées entre services. Il soulève néanmoins la question des moyens, avec la baisse de subvention de

l'Etat et les logiques de performance à l'œuvre, en articulant les propres ressources de l'INJS avec celles des autres, ce qui amène à la question des partenariats.

## B) Développer les partenariats

La question du développement des partenariats est cruciale dans le cadre du développement de la plateforme de services car elle permet de développer l'offre et en même temps l'inscrire dans une logique de coordination maîtrisée. Il conviendra à moyen terme d'identifier d'abord les besoins, moyens et objectifs pour ensuite les formaliser par convention, afin d'éviter l'écueil d'une juxtaposition des dispositifs et valoriser les ressources. Sera distingué ce que l'INJS fait, fait faire ou fait avec ses partenaires.

Les partenariats clefs à développer s'articulent autour d'actions réalisées avec et par les partenaires (ANNEXE 31). Les premières se construisent avec les ressources (accompagnement, formation, matériels, compétences, recherche, analyse de pratiques) mises à disposition par les partenaires autour de projets communs. Les secondes visent une action complémentaire à celle de l'INJS dans une logique de coordination, d'innovation, d'insertion et de diversification .

Concrètement, cela passe d'abord par l'élaboration d'une cartographie des acteurs et partenaires potentiels ainsi que leurs prestations, avec un recensement des pratiques et réseaux en place et une consultation des structures de coordination territoriales comme les MDPH, SAVS, mairies, maison des associations, chambres consulaires. L'évaluation des ressources à mobiliser ainsi que le coût de chaque prestation concernée viendrait en second temps pour mieux répartir les actions. Une fois ce travail réalisé, des rendez-vous de travail seraient posés et des conventions de partenariat proposées, avec un suivi et une évaluation tous les deux ans des actions conjointes. L'INJS intégrerait alors ces éléments dans sa stratégie de communication pour valoriser le réseau ainsi construit. Ce travail s'appuiera sur les chefs de service opérationnels ainsi que le service de communication et le service administratif chargé des conventions.

Une priorité reste néanmoins : redéfinir la carte de l'offre médico-sociale pour les jeunes sourds en Auvergne-Rhône-Alpes en accord avec l'ARS, afin de cerner au mieux le territoire d'intervention de l'INJS : Savoie, Haute-Savoie, mais aussi peut-être portes de l'Isère et portes de l'Ain du côté du Genevois français. Cet axe d'action, articulé autour de l'arc alpin, serait à la mesure des ressources mobiles de l'INJS mais se doit d'être établi clairement en lien avec les autres ESMS de l'arc alpin et ce, de façon formalisée, par exemple dans le cadre d'un CPOM. C'est pourquoi je compte rencontrer rapidement mes différents homologues des autres structures « ès surdité » d'Auvergne-Rhône-Alpes (OVE, Institution Plein Vent de St Etienne, Institution La Providence de la Drôme, IJS de Bourg en Bresse) et formaliser avec eux une esquisse de carte à proposer ensuite à l'ARS.

#### D) Le CPOM, un véritable levier de pilotage

Le premier CPOM<sup>75</sup> de l'INJS de Chambéry vient d'être élaboré pour la période 2018-2022, sans évocation d'un projet de plateforme de services en 74 et avec un nombre d'acteurs resserré. Il faut le considérer comme une première étape par l'inscription de l'INJS dans sa dimension territoriale et le développement de solutions inclusives alternatives, avant de devenir réellement pluriannuel, plurifinanceurs et pluriétablissements. D'ici 3 ans, après renforcement des partenariats et éventuelle modification des statuts des INJS, il sera alors temps de signer un CPOM relevant de l'article L313-12-2 du CASF valant mandatement explicite pour faire émerger la plateforme de services. Néanmoins et avant tout, la plateforme doit émerger au sein d'un INJS piloté différemment.

### 3.1.3 Revoir le pilotage de l'institution

#### A) Mieux communiquer et mobiliser

La démarche de mise en œuvre du projet d'établissement a permis de remobiliser les équipes autour de nouveaux objectifs et d'une communication renouvelée. Néanmoins sur le long terme, c'est toute la stratégie de communication interne et externe qu'il convient de revoir avec 3 actions : Informer les équipes, Informer les bénéficiaires et leurs familles, Informer les partenaires et acteurs du territoire (ANNEXE 32).

Le nouveau site internet, la création de plaquettes modernisées et des newsletters trimestrielles serviront d'appui à la démarche, ainsi qu'un volet événementiel.

Les différentes actions s'échelonnent dans le temps selon une planification précise (ANNEXE 33). Une mission particulière de refonte de la politique de communication a été confiée à la responsable de la communication de l'INJS, avec l'objectif de trouver une nouvelle identité visuelle, l'actuelle, composée de deux losanges bleus (ANNEXE 34) ne faisant pas sens sur les missions et valeurs de l'INJS.

En complément, j'ai veillé à être un porteur de sens mobile au sein d'une organisation davantage horizontale : j'ai donc participé beaucoup aux réunions des différents services. En parallèle j'ai impulsé une réflexion sur le pilotage, levier d'action essentiel.

#### B) Aplanir l'organisation et l'assouplir

Le développement de l'INJS en Haute-Savoie remet en question toute son organisation interne en tuyaux d'orgues, peu au service d'un parcours complet sur un territoire donné et proche des publics. La logique inclusive appelait aussi la nécessité d'aplanir la pyramide hiérarchique. En l'occurrence, dans le cadre de ma mission, j'ai mobilisé les

---

<sup>75</sup> NB : ce n'est pas le CPOM au sens du CASF L313-11 ou L313-12-2. Ce dernier est lié à l'assujettissement de l'ESMS aux règles budgétaires et comptables du CASF, or les INJS n'y sont pas encore soumis.

chefs de services opérationnels et fonctionnels sur une révision du pilotage stratégique de l'INJS et une refonte de l'organigramme. J'ai donc mis au débat une réorganisation en pôles remplaçant les actuels Pôle d'Insertion Sociale et Professionnelle, Pôle d'Inclusion Scolaire et d'Accompagnement familial et Pré-scolaire et Pôle d'Enseignement et d'Accompagnement Educatif Adaptés. L'organisation du séminaire de réflexion stratégique s'est donc inscrite dans le cadre du projet d'établissement autour du groupe de travail dédié à la stratégie qui s'est réuni une fois par mois à partir de février 2018, afin d'établir d'abord un diagnostic SWOT sur l'actuelle organisation puis d'étudier les différentes possibilités de réorganisation. La démarche a été participative afin de partir de l'expérience et de l'analyse des chefs de service. La proposition retenue sera ensuite présentée dans les instances-clefs : copil du projet d'établissement, CA, IRP.

Cette démarche a inclus de repenser la fonction, la marge de manœuvre et la zone d'intervention des chefs de service qui a fait émerger plusieurs niveaux de pilotage : la direction générale, les directeurs de pôle, les chefs de service, les chargés de mission ou coordonnateurs. (ANNEXE 35)

Différentes propositions ont été faites lors de ce séminaire stratégique avec une organisation par cycle d'âges, une organisation par type d'accompagnement individuel/collectif, une organisation par formes de scolarisation : SSEFS vs UE vs UEE et une organisation par territoire.

J'ai organisé trois journées de visite dans l'année dans trois structures médico-sociales proches que j'avais choisies pour leurs fonctionnements assez différenciés et source d'enseignements, afin d'ouvrir la réflexion au sein de mes cadres et leur donner de nouvelles perspectives d'analyse. En parallèle, j'ai organisé deux réunions de rencontre inter-structures médico-sociales de la région Rhône-Alpes, pour permettre aux cadres de se rencontrer et comparer leurs fonctionnements autour d'une grille préalablement construite avec mes autres collègues directeurs intéressés par la démarche.

Sur la base de ces réflexions et ouvertures, j'ai tranché pour une organisation territoriale articulant un pôle Haute-Savoie, un pôle Savoie et un pôle Régional destiné à la formation pré-professionnelle et professionnelle à recrutement régional voire national. Chaque pôle sera piloté par un directeur de pôle coordonnant la totalité du dispositif, dans le cadre d'une logique d'accompagnement globale. Le pôle Régional, lui, coordonnera avant tout les UE et UEE 14-20 ans centrées sur la formation professionnelle et pré-professionnelle ainsi que le service d'accompagnement à l'insertion. L'année qui vient servira à affiner l'organigramme et les fiches de postes et de missions. (voir organigramme prévisionnel ANNEXE 36)

Dans le cadre de ce séminaire, mon management a été participatif concernant le ciblage des missions des chefs de service et directeurs de pôle, mais davantage directif

concernant l'arbitrage en pôles. La cellule qualité veillera par ailleurs à harmoniser les organisations au sein des pôles dans une certaine mesure.

A mon niveau, j'envisage encore une fois d'agir en tant que directeur mobile, avec des réunions bi-mensuelles de pôle, afin de rapprocher mon action du terrain et mieux coordonner, avec le directeur-adjoint, la gestion financière, RH, matérielle et budgétaire de l'établissement dans son ensemble autour d'un modèle efficient et cohérent.

### C) Tendre vers un modèle efficient

L'INJS est aujourd'hui confronté à un pilotage peu efficient et un modèle organisationnel dispersé avec un bâtiment coûteux qui se vide sur le site de Chambéry, comme l'a pointé la Cour des comptes. Il me semble donc important d'installer rapidement un pilotage rigoureux et efficace par objectifs avec les outils ad hoc. L'élaboration du nouveau projet d'établissement me permet d'élaborer une base de travail pour définir des objectifs précis (ANNEXE 37) et évaluables qui seront affinés avec les chefs de services concernés et validés ensuite lors d'ateliers en journée institutionnelle. Dans le même sens, les critères d'admission seront resserrés<sup>76</sup> pour un recentrage sur les missions historiques de l'INJS afin de cibler les publics et respecter les capacités autorisées (ANNEXE 38), mais en gardant une relative souplesse selon les situations. Les recommandations de l'ANESM concernant l'activité de l'INJS seront également intégrées dans les objectifs d'évaluation.

Toujours dans la même logique, la place de la plateforme de services en 74 sera ainsi positionnée dans l'organisation générale de l'établissement comme pôle de développement-pilote pour l'avenir, engageant l'ensemble de l'institution sur sa transformation future. Reconfigurer une institution historique comme l'INJS est en effet complexe et ne peut se réaliser que progressivement. Cette approche prudente permet de donner une temporalité et une spatialité au processus de transformation, avec un cadre précis et plus rassurant.

Je compte inscrire cette orientation après consultation des IRP et après avoir fait réaliser une vidéo « de science-fiction » par l'ADIS, association très bien inscrite sur le territoire de la Savoie, très novatrice et militante sur les réponses à apporter aux jeunes sourds, avec l'appui d'un représentant de l'UNISDA (Association Nationale pour l'Insertion Sociale des Déficiants Auditifs) et de Virginie Delalande, consultante sourde du cabinet « Handicapower ». Le titre de cette vidéo sera « *Le Mont Blanc dans les mains 2058* » et permettra de bien positionner la dynamique parmi les équipes de l'INJS et susciter le débat. Des affiches seront travaillées par les bénéficiaires, familles et professionnels autour d'un concours qui sera primé et valorisé.

---

<sup>76</sup> Dans le respect du décret 2017-982 du 09/05/17 (nomenclature des ESMS), des nouveaux articles CASF D312-0-1 ss et du CPOM

Le pôle 74 sera spécifiquement parrainé par des personnalités fortes impliquées dans un conseil de surveillance et de projet réuni deux fois par an et dans lequel je compte impliquer des personnalités du monde de la surdité et deux professionnels-pilotes volontaires.

Toutefois, le développement dans le temps nécessite une connaissance fine de l'activité au long cours et, dans le cadre du renforcement du système d'information, l'élaboration de tableaux de bord et base de données avec une démarche de parangonnage s'impose. A ce stade, la démarche est naissante mais la réorganisation en 3 pôles est déjà un premier critère de construction, viendront ensuite les indicateurs de base identifiés avec l'aide de l'ANAP et comparés avec ceux d'autres structures similaires comme l'INJS de Bordeaux ou de Metz, voire l'IJS de Nancy, pris comme références par la Cour des Comptes. Il ne m'appartient pas en tant que directeur de choisir seul ces indicateurs si je veux qu'ils soient appropriés par professionnels et qu'ils soient représentatifs et pertinents, pour ne pas tomber dans les travers d'une gouvernance par les instruments qui soit faussée et contestée : je compte donc faire travailler les chefs de service opérationnels dessus avant d'arrêter des tableaux de bord précis.

Il reste que certains indicateurs, tirés des analyses de la cour des Comptes peuvent servir de cap, comme tendre –en gardant en tête les contraintes propres à l'INJS- vers un taux d'encadrement de 5/6 enfants par enseignants d'ici 3 ans (au lieu de 3,85 comme constaté en 2013 par la Cour des Comptes), un pourcentage de 80% de scolarisation en modalités inclusives diversifiées en accord avec la convention ARS-Région académique (au lieu de 56% en 2013), un taux d'encadrement de 1 éducateur pour 10/12 jeunes (au lieu de 1 pour 6 en 2017), une augmentation progressive du nombre de moniteurs-éducateurs (4 à 5) et une baisse du nombre d'éducateurs spécialisés (3 à 4), un coût transport de 3500<sup>E</sup>/enfant/an (au lieu de 5000<sup>E</sup> en moyenne en 2013) et un nombre d'adjoints techniques diminué de 25 ETP à 10 avec reconversions partielles. Selon les contraintes de l'INJS, ces indicateurs devront être négociés avec l'ARS, autour d'un pilotage resserré et d'un ajustement concerté des coefficients de pondération pour le calcul du coût à la place, avec comme objectif un passage à la tarification par enveloppe de prestations encadrement/ gestion-administratif/ logistique-suivi technique/ prestations directes. La tarification à la prestation comme dans le modèle Seraphin PH me semble à éviter car, à mon sens, inadaptée à la diversité des besoins des usagers et ne devant servir que pour le strict suivi et l'évaluation des besoins.

Sur le temps long, le suivi de ces transformations et de ce pilotage par objectifs nécessite une montée en puissance du service qualité, qui a été missionné pour élaborer des tableaux de suivi.

Il reste que l'INJS ne peut se piloter par lui-même et un regard extérieur est indispensable. La première évaluation interne est ainsi programmée d'ici 3 ans, en

préparation à la première évaluation externe. Le secrétaire général de l'INJS a été missionné sur cette mission en particulier et a pour responsabilité de renseigner les tableaux de bord ANAP progressivement, afin de disposer d'outils de parangonnage extérieurs.

Par ailleurs, la théorie de l'économie des coûts de Williamson exige une maîtrise interne ciblée des activités traditionnelles de l'INJS en l'articulant à une externalisation des activités moins fréquentes. Une gestion progressivement plus efficiente passe donc par plusieurs actions concernant l'organisation : la refonte de l'organisation générale comme vu supra, l'émergence de plateformes; la cession d'une partie des bâtiments du site historique de Chambéry et surtout le renforcement des autres partenariats avec mutualisation de ressources (ANNEXE 39).

Dans ces derniers cas s'impose l'étude du transfert complet ou partiel du financement des transports des jeunes aux conseils généraux ou départementaux ou la cession complète ou partielle de certains services déficitaires de l'INJS (UFA/SIPAS) à d'autres structures (SAVS, associations d'insertion ou CFA) déjà implantées sur le territoire, sur la base des recommandations de la Cour des Comptes.

### **3.2 Développer l'offre au service des jeunes sourds**

Au vu de son accompagnement depuis les premiers âges jusqu'à 20 ans en inclusion par l'entremise de son SAFEP et de son SSEFS, l'offre de l'INJS s'inscrit déjà dans une logique de parcours, mais insuffisante. Tous les besoins des jeunes sourds doivent être davantage pris en compte à long terme, en ciblant d'abord ceux que l'INJS peut mieux accompagner à court terme. L' Unité d'Enseignement Externalisée, plébiscitée par les familles et justifiée par les politiques publiques actuelles semble être le premier dispositif à développer.

#### **3.2.1 Mettre en place une UEE**

A) Dresser un bilan du dispositif d'UEE existant

Le projet d'UEE, qui a montré son intérêt pour les jeunes ayant des besoins dépassant le scolaire, s'est appuyé dès le départ sur l'expérience de l'UEE multi-sites savoyarde. J'ai donc décidé de mettre en œuvre les préconisations du groupe de travail sur le développement de l'INJS en Haute-Savoie en matière de ressources humaines, organisationnelles et matérielles (ANNEXE 40).

J'ai pu ainsi valoriser l'expertise des professionnels en leur proposant de la transposer ailleurs en 74, reliant ainsi dans l'espace et le temps le travail des deux équipes savoyarde et haut-savoyarde. La création d'une UEE en Haute-Savoie constitue en tous

les cas pour moi la première pierre de développement et mon objectif à court terme (1 an, septembre 2018) de la plateforme de services en 74. En effet à partir de ce dispositif d'UEE pourront essaimer différents dispositifs dont le dispositif de relais pour les situations de décrochage scolaire, le local du pôle 74 et l'ensemble de l'organisation et de l'offre.

#### B) Engager un travail de partenariat avec les acteurs du 74

A partir d'une définition de besoins précise, il m'a été possible, en tant que directeur, de m'engager avec mon équipe (secrétaire général chargé des services techniques et financiers, chefs de service sur le 74) autour d'une démarche de partenariat avec les acteurs du 74. L'inspection académique de Haute-Savoie, l'IEN-ASH 74, les maires, les familles ont été contactés pour préparer le projet. Ces démarches commencées 11 mois avant la rentrée des classes nous ont permis d'identifier une commune centrale du 74, Bonneville (ANNEXE 41), susceptible d'accueillir l'UEE dans deux écoles au choix (ANNEXE 42), avec l'appui des tutelles concernées, très intéressées par le projet. Les familles ont par ailleurs exprimé la possibilité de réaliser 30 minutes de trajet environ pour scolariser leur enfant dans un dispositif adapté. Des visites se sont concrétisées et ont permis d'identifier une école déjà sensibilisée à l'accueil de jeunes en situation de handicap et idéalement située en centre-ville à courte distance de différents bâtiments susceptibles d'accueillir les nouveaux locaux centraux et adaptés du pôle Haute-Savoie de l'INJS de Chambéry. Il a fallu ensuite informer officiellement les familles de l'ouverture du dispositif lors d'une réunion prévue le 26 avril 2018, ainsi que les équipes du site de Chambéry afin qu'un projet bien défini, ambitieux et partagé rassemble complètement l'ensemble de la communauté des acteurs et puisse se concrétiser pour la rentrée scolaire de septembre 2018.

Ma responsabilité de directeur a été donc de veiller à ce qu'un projet solide vienne étayer la création du dispositif avant même son ouverture avec une dynamique inclusive ajustée, respectueuse de l'identité des bénéficiaires, favorisant hybridations, formations partagées et médiation entre partenaires au profit d'une vraie transformation environnementale.

Une fois les jeunes intéressés par un accueil en UEE identifiés, un appel d'offre taxi a été lancé pour un transport domicile-UEE quotidien opérationnel dès septembre 2018. L'étape suivante a été la signature de la convention d'UEE avec le rectorat et l'ARS, ainsi que la préparation de la rentrée avec l'équipe d'accueil et la signature de la convention mairie/INJS/école qui formalise le partenariat. L'année suivante, fin 2019- début 2020, l'ouverture des nouveaux locaux du pôle 74 est ensuite prévue, après choix des lieux d'accueil et aménagements des locaux.

Toutefois le dispositif d'UEE ne répond qu'à une partie des publics accompagnés par l'INJS de Chambéry en Haute-Savoie. Il est donc nécessaire d'élargir l'offre dans le cadre de la plateforme de services.

### **3.2.2 Développer l'offre autour de la scolarisation**

L'installation d'un local central pour accueillir à Bonneville le pôle 74 est devenue une opportunité d'ancrer sur le territoire de Haute-Savoie un lieu d'accueil, d'animation, de partage qui permet de faire vivre toute la dimension de parcours en développant une antenne visible au service des bénéficiaires. A partir de là, le local ainsi aménagé servira d'appui au déploiement sur le territoire d'une offre diversifiée d'accompagnements, si besoin hébergée sur différents sites mobiles complémentaires.

A) Replacer les familles au cœur du dispositif : familles naturelles, familles d'accueil

La première offre que je veillerai à développer après la création de l'UEE sera l'offre à destination des familles sur l'ensemble du parcours des jeunes. Ce volet visant à installer une « *holding de la parentalité* »<sup>77</sup>, permettra ainsi de remobiliser les familles autour de l'accompagnement de leur enfant et renforcer le lien avec les équipes jusque-là distendu par la distance et la mobilité des professionnels nomades. Un temps d'accueil avec un guichet de renseignement adapté, un kiosque à informations seront ainsi proposés sur le nouveau local de Bonneville, mais aussi des réunions-débats, des conférences, des formations autour de la parentalité, de la communication, des outils de langue, de l'orientation. Ces propositions viseront à valoriser l'empowerment des familles.

Cependant il ne s'agit pas seulement de repositionner les familles naturelles des jeunes au centre de l'échiquier du parcours, car d'une part, certains jeunes nécessitent un suivi éducatif renforcé, d'autre part certaines familles ont besoin de répit et enfin l'éloignement et l'enclavement, sur un territoire montagneux, de certaines familles rendra inévitable un accueil éducatif en soirée pour permettre une scolarisation dans un dispositif d'UEE.

Je compte donc impliquer un réseau de familles d'accueil recrutées par l'INJS et offrant une expertise renforcée dans l'accompagnement des jeunes sourds avec une vraie maîtrise des moyens de communication. Cela permettra ainsi de répondre de façon diversifiée aux besoins des jeunes du 74, avec un accueil séquentiel ou permanent en famille d'accueil, cette dernière pouvant devenir une solution de répit ou être force de proposition pour offrir un bain de langue renforcé en LSF ou LfPC, avec un relais ensuite construit auprès des familles naturelles. Le nombre de familles d'accueil recrutées serait fonction des PIA des jeunes accompagnés. L'intérêt de faire appel aux familles d'accueil est aussi en cohérence avec l'époque car je souhaite ainsi valoriser les familles dont

---

<sup>77</sup> Farges N, 22 Novembre 2008, « Faux self et intégration, l'adolescent sourd en situation limite », GERS

l'expérience en matière de surdité peut être professionnalisée et servir à d'autres. A terme, ce sont plusieurs capacités de l'enfant et de sa famille naturelle qui sont développées : réassurance, langue, socialisation, ouverture sur l'environnement... et ce, en évitant autant que possible l'accueil en internat jusque-là proposé seulement en Savoie. A partir de là, s'ouvre une nouvelle offre...

#### B) Développer une offre de loisirs- culture-bien-être

Charles Gardou a développé l'idée d'une société inclusive avec un accès aux dispositifs de droit commun et à la liberté, sans offre spécifique et autour d'un patrimoine commun susceptible d'épanouir l'individu et renforcer son autonomie. A ce titre, pour la population sourde du 74, parfois isolée en inclusion, il convient d'ouvrir d'autres portes que celles de l'école, souvent surinvestie à force d'efforts, avec une offre de loisirs, de culture, de bien-être qui stimule les horizons et atténue l'épuisement tout en enrichissant la psyché.

Je compte donc encourager le pilotage et la coordination d'offres, soit déjà en place et à faire simplement connaître, soit co-construites avec les acteurs du territoire (avec sous-titrage en français FALC, accessibilité en LSF/LfPC ou accueil et accompagnements adaptés aux publics).

Je pense par exemple à un travail de co-création de tablettes avec guide interactif en LSF et sous-titrage illustré pour les principaux musées de Haute-Savoie, ou plus simplement une newsletter trimestrielle et un référencement sur notre site internet recensant les différentes offres accessibles.

Cette approche permettra aux jeunes sourds de se construire non plus en tant que simples apprenants sans cesse confrontés à leurs déficiences mais en tant que citoyens ouverts sur leur environnement, au-delà d'une vision audio-centrée et d'auto-limitations fabriquant du sur-handicap.

#### C) Développer l'offre de santé et des groupes d'entraide mutuelle

Le concept de promotion de la santé renvoie aussi inévitablement aux approches thérapeutiques utiles autour de la surdité, de l'identité, de la communication, de l'acceptation du handicap et de la différence. Il n'y a rien de nouveau dans ce que l'INJS peut proposer en 74 sauf une offre davantage croisée avec les acteurs en libéral et en milieu hospitalier spécialisé (UASS du 74), tant dans une approche thérapeutique que scientifique; avec davantage de rencontres collectives, inspirées des groupes d'entraide mutuelle (GEM) où les bénéficiaires sont valorisés en tant qu'experts et aidants. Le responsable de la mission soins pilotera cet axe de développement.

D) Vers une démarche prospective: l'accompagnement vers l'insertion, le coaching personnalisé, le conseil technique et l'approche environnementale...

Enfin, plus largement, la plateforme de services a vocation à étendre et coordonner de nombreuses prestations de coaching dispensées par des acteurs tant internes qu'externes. La fédération internationale de coaching définit sur son site internet celui-ci comme « *une relation suivie dans une période définie qui permet au client d'obtenir des résultats concrets et mesurables dans sa vie professionnelle et personnelle. A travers le processus de coaching, le client approfondit ses connaissances et améliore ses performances.* »<sup>78</sup>. Ce coaching peut concerner avant tout la participation sociale, mais peut concerner aussi les items « autonomie » et « santé somatique et psychique » de la nomenclature Serafin PH, selon les acteurs que la plateforme de services peut coordonner. Il serait assuré par des référents INJS diplômés et identifiés pour leurs compétences pointues et disposant d'une décharge ou par des partenaires en libéral sous convention avec l'INJS,

Cette irruption de la notion de coaching va de pair avec la notion d'empowerment et a de multiples avantages : elle permet de valoriser les compétences professionnelles mais aussi extra-professionnelles rares des membres de l'INJS de façon ciblée (sophrologie, arts manuels, sport, permaculture, médiation animale, neuro-développement, techno-ergonomie...), de renforcer et diversifier la palette de l'offre en sortant de la logique de « package uniforme » propre aux ESMS, de préparer les équipes à une approche par la prestation et au coût par prestation et enfin de donner davantage aux jeunes sourds le choix en matière de projet personnel.

La mise en place de prestations de coaching permettrait aussi de passer d'une logique de places qui jusque-là a limité l'INJS dans son développement, à une logique de prestations avec la création d'une file active pour certains jeunes dont l'autonomie scolaire ou perceptive est plus solide mais dont les besoins sont ciblés sur d'autres versants (orientation, soins, travail sur la langue, l'identité ou la parole, loisirs...). Il existe de fait un vivier d'une cinquantaine de jeunes sourds sur le 74 non suivis par l'INJS mais repérés par la MDPH74 qui pourraient en bénéficier.

Le coaching se conçoit autant de façon directe, c'est-à-dire ciblée sur le bénéficiaire, qu'indirecte, c'est-à-dire ciblée sur l'environnement du bénéficiaire qui en tire profit ensuite. Des prestations d'action sur l'environnement social et professionnel sont donc prévues. Les chefs de service devront contribuer au développement d'une société inclusive sensibilisée avec des actions à destination des acteurs interagissant avec les personnes sourdes et malentendantes, sous forme de mini-conférences, de plaquettes

---

<sup>78</sup> <https://www.coachfederation.fr/>.

d'information, de partage d'outils sur plateforme numérique, de séances d'analyse des pratiques développant une culture partagée, de prestations de coaching par mise en situation, suivi ou conseil sur les adaptations de postes en lien avec l'AGEFIPH et le FIPHFP. Cependant comment articuler une logique de places qui a jusque-là prévalu et une logique de prestations ciblées, a fortiori dans un contexte où les demandes explosent et où les ressources stagnent ?

#### E) Repenser la politique d'admission et de prestations

La logique de coaching évoquée ci-dessus nécessite d'être articulée avec la logique de places et de « pack » d'accompagnement jusque-là observée au sein de l'INJS, ce qui m'amène encore une fois à devoir repenser la politique d'admission. L'harmonisation souple des critères et effectifs-cibles d'admission (ANNEXE 38) permettra de dégager des ressources pour une file active en coordonnant mieux les entrées et sorties au niveau de l'ensemble de l'institution. Ces objectifs devront être validés officiellement par l'ARS et la DGCS afin de justifier le choix des cibles au regard des agréments autorisés et s'inscrire dans une logique de long terme.

Dans un deuxième temps, je compte faire travailler les chefs de service opérationnels afin de développer des prestations ciblées et temporaires. Des professionnels missionnés ayant une décharge ciblée dans leur service pourraient assurer ce type d'offre.

Partant, l'offre ferait aussi le projet, mais c'est tout un état d'esprit nouveau qu'il convient d'installer pour que cela fonctionne, auquel cas rendre acteur est un préalable nécessaire dans le cadre de l'émergence de la plateforme de services.

### **3.2.3 Rendre acteurs les jeunes et leurs familles**

#### A) Des outils de communication et de la loi de 2002 adaptés

La loi 2002-2 impose des outils réglementaires qui permettent de rendre les bénéficiaires acteurs de leur projet et davantage en capacité de faire valoir leurs droits. Parmi les outils, on rappellera la nécessité du livret d'accueil, de la charte des droits et libertés de la personne handicapée, du comité de la vie sociale, du projet individualisé d'accompagnement et du contrat de séjour.

Or aujourd'hui, seul le PIA semble adapté et vivant dans les pratiques en 74, les autres étant inutilisés (charte, contrat de séjour) ou en dormance (CVS), sinon peu adaptés à l'offre en 74 (contrat de séjour, livret d'accueil). Je compte donc mobiliser le service qualité de l'INJS et un référent autour d'un travail de groupe sur ces outils, avec une implication de quelques familles et bénéficiaires volontaires. L'intérêt de la démarche est multiple :

- rendre accessible les différents outils en français FALC avec des illustrations, une version vidéo en LSF ou LfPC ;

- adapter ces outils pour qu'ils soient utilisables aisément au quotidien par les parties prenantes, avec une sorte de tableau simplifié et illustré à cocher et une procédure de contractualisation qui rende plus facile, transparent et serein le suivi ;

- adapter ces différents outils aux réalités de fonctionnement du territoire, ce qui passe par un CVS dédié au 74 et organisé trimestriellement sur les locaux de Bonneville avec un dispositif de co-voiturage et d'accessibilité linguistique facilitant la participation des bénéficiaires, mais aussi par un livret d'accueil qui reflète réellement l'offre et l'équipe de la plateforme de services.

La vie de ces différents outils passe forcément par une politique de communication dédiée qui mobilise les parties, avec un site internet valorisant cette démarche tant en texte qu'en illustration et en vidéo, un courrier adapté, un questionnaire qualité et sa restitution, appuyés par une sensibilisation active des professionnels auprès des publics concernés.

Ce n'est qu'à ce prix que j'envisage de rétablir le contact jusque-là réduit qui existait entre les bénéficiaires, leurs familles et l'INJS, pour faire surgir de nouveaux besoins.

#### B) Instauration d'une démarche apprenante avec l'outil MARS

Rendre acteur autour des outils de base ne suffit pas, encore faut-il qu'il y ait une prise de conscience de ses droits et de ce qu'ils impliquent. Cette dernière doit être institutionnalisée afin de partager les mêmes outils de travail et d'évaluation entre professionnels.

Je compte donc mobiliser le groupe travaillant sur les outils de la loi de 2002 autour du choix d'un outil de travail d'évaluation des besoins partagés, plus simple à utiliser que la nomenclature Serafin au quotidien, mais qui pourrait lui être relié. Loubat met ainsi en avant deux démarches, l'outil MARS et l'approche du cabinet MEDD Consultants<sup>79</sup>. Le premier est une grille évaluant les besoins des bénéficiaires autour de 4 items : le mode de vie, les activités, les relations sociales et la santé. Ces entrées ont le mérite d'insérer le jeune sourd accompagné dans une logique globale et de valoriser les approches transversales autour du sujet. La seconde déplace le regard du handicap ou de la maladie vers le projet en prenant en compte les risques et en analysant les besoins et opportunités en lien avec les différents acteurs entourant le bénéficiaire, dans une sorte de carte mentale des « appuis et opportunités humaines » (ANNEXE 43). D'utilisation progressive tout au long du parcours, l'intérêt de ces outils visuels plus « parlants » pour des jeunes sourds, est de les projeter dans le futur et les aider à anticiper leurs besoins, les compétences à construire et donc les prestations ou aides à demander en lien avec leur environnement de proximité. Ce sont donc des outils qui réintroduisent dans la

---

<sup>79</sup> In Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale, Dunod, 372 p. p.351

logique du PIA une dimension temporelle, réticulaire, humaine et spatiale intéressante et obligent à aller vers les dispositifs de droit commun et de proximité.

Je ne souhaite pas imposer cependant une forme d'outil définitive en particulier mais laisser les équipes et bénéficiaires se l'approprier et le construire ensemble, afin de lui donner une vraie pérennité. Les situations d'accompagnements et de projets récurrents serviront d'appui et confronteront l'outil à l'épreuve du terrain, quitte à le rendre plus ergonomique ensuite pour la contractualisation et la prise de conscience des marges de progression.

C) Identifier, afficher et faire vivre des valeurs nouvelles et conviviales, refondre le story-telling

La plateforme de services reste néanmoins un mixte entre institutionnalisation et désinstitutionnalisation, par son articulation entre prestations internes et externes. Il y a donc un enjeu de cohérence et d'image pour que le bénéficiaire et ses proches comprennent son intérêt tout au long de la vie mais aussi mesurent la liberté relative aux déambulations proposées par une telle plateforme qui ne doit pas aliéner la liberté d'un bénéficiaire désireux de contractualiser avec d'autres partenaires que l'INJS, le médico-social étant parfois vu de façon négative parmi les bénéficiaires du fait d'une longue histoire opposant partisans et opposants à l'approche médico-sociale. En ce sens, le service de communication de l'INJS veillera à élaborer une identité visuelle, une charte et un story-telling -si besoin sous forme de « *lipdub* » (clip promo) ajusté et éthique, permettant ensuite de mobiliser le dernier levier de développement de la plateforme : ses équipes de professionnels.

### **3.3 Transformer les pratiques, vers une organisation ouverte sur son environnement**

Les équipes de professionnels sont la première ressource de l'INJS et ce sont eux qui vont subir les changements majeurs liés à l'émergence d'une plateforme de service en Haute-Savoie. Les implications sont nombreuses et touchent différents volets, le volet redéploiement de ressources, le volet projet, le volet organisationnel, le volet accompagnement des bénéficiaires, le volet formation, le volet matériel.(ANNEXE 44)

L'ampleur de l'action managériale est donc considérable pour impulser une dynamique de changement et cette dimension doit être soignée.

### 3.3.1 Capitaliser les connaissances

Mon premier objectif de directeur est de redonner plus de valeur à l'expertise des professionnels. Je me dois donc de repositionner les bases d'une nouvelle façon de travailler qui remet au centre le professionnel spécialisé en toute transparence et avec des valeurs fortes.

#### A) Produire et capitaliser de la valeur autour de la RSO

Pour relier professionnels et bénéficiaires, une approche par la valeur est visée, avec un travail sur l'éthique professionnelle. La triple dimension sociale, économique, environnementale de la Responsabilité Sociétale des Organisations, ainsi que sa logique de parties prenantes me semble être un levier très fort pour mobiliser les équipes, réécrire les valeurs du pôle, structurer les accompagnements. Le temps et les énergies perdus en transport jusque-là dans l'organisation du SSEFS et du SAFEP 74, la nécessité de composer avec la baisse des subventions et de trouver d'autres sources de financements, l'objectif constant de rendre un service de qualité aux bénéficiaires peuvent être des piliers d'une approche par les valeurs qui remobilise les équipes. J'ai déjà eu l'occasion de constater que cette notion de charge financière laissée aux générations futures, d'économie des ressources et de protection environnementale, de bien-être était à même de faire passer bien des messages et de rassembler les équipes.

Cependant il ne s'agit pas que de « *green-washing* » à ce stade mais de faire émerger des pratiques éthiquement structurées. Nous parlions supra de charisme et de bienveillance dans le management et la RSO, au-delà d'une simple approche écologique et économique, vise aussi à développer une approche sociétale. Après un travail au sein des équipes sur les valeurs qu'elles souhaitent mettre en avant et à partir de la loi du 20 avril 2016, assez méconnue, qui rappelle la déontologie, les droits et obligations des fonctionnaires, je compte donc mettre en œuvre différentes actions autour de celles-ci : affichage et diffusion, mobilisation du service qualité, formation des chefs de service, identification d'un médiateur institutionnel, animation de la vie institutionnelle avec des interventions extérieures, signature de partenariats extérieurs. (ANNEXE 45).

Je prévois aussi de faire appel au départ à un ingénieur RSO pour former des référents RSO et prévois une journée institutionnelle annuelle pour rassembler les équipes autour de cette éthique qui a le mérite d'unifier tous les aspects de fonctionnement d'une institution en les reliant à l'actualité contemporaine du sommet de la Terre. Les recommandations de la plateforme RSE développée par France Stratégie serviront d'appui, après sélection de quelques axes par un comité de lecture composé de moi-même et de 2 chefs de service. Une démarche team-building est envisagée aussi, avec un travail sur les représentations, une synthèse et un brain-storming autour d'actions concrètes identifiées par les équipes.

B) Articuler une dynamique de plateforme transparente autour de « missions »

Ces valeurs étant posées, une nécessaire transparence en découle, parce qu'une dynamique ascendante et limpide est plus porteuse en termes d'appropriation. Le processus d'élaboration du projet d'établissement a participé de cette démarche mais a été limité à certains groupes de travail, d'où la nécessité de mettre en place une animation d'équipe de terrain transparente avec une instance de régulation. Je compte donc favoriser la transparence des fonctionnements et un effort particulier de pédagogie avec des compte-rendus de réunions dûment adressés à l'ensemble des professionnels.

Ensuite les chefs de service du 74 seront chargés d'un travail sémantique appuyé sur la notion de « mission » articulée à celle de « prestations », de besoins des bénéficiaires et des compétences des professionnels. Cette notion est centrale car elle doit aboutir ensuite à une refonte des fiches de mission des professionnels volontaires et donc à une approche institutionnelle qui dépasse les corporatismes et catégories figées de la fonction publique

Je pense donc faire appel à un coach expert en management des équipes et bilan de compétences pour faire un travail approfondi sur les représentations de soi, de ses compétences et de son environnement et identifier les points de blocage de chacun. Ce travail sur 12 mois permettrait à terme de construire un registre de compétences et en même temps souder les équipes autour d'une certaine vision systémique de leur travail.

La fonction publique étant régie par une organisation tripartite en 3 corps de catégorie A, B ou C, je compte commencer prudemment la mise en œuvre des missions par les professionnels de catégorie A, soit les éducateurs, thérapeutes et enseignants, vu que leur fiche de poste implique des missions de coordination ou d'expertise. Les autres professionnels des autres catégories pourront ensuite se positionner sur le long terme selon leurs compétences et leur motivation. Ce changement de paradigme dans l'approche du travail des fonctionnaires s'inscrira pour ma part dans la démarche Action Publique 2022 qui vise à valoriser le travail des fonctionnaires et leur donner plus de marge de manœuvre, encourager une certaine idée du mérite et de l'innovation. Cette démarche autonome va demander du temps, aussi 5 veilleurs seront identifiés parmi des volontaires, avec la mission d'observer les changements à l'œuvre et de faire remonter chaque situation problème et ce tant que les équipes ne se seront pas appropriées la démarche.

C) Construire une mémoire

Ce fonctionnement mobile et souple étant mis en place, peut s'engager un véritable management de la connaissance. Je compte donc m'appuyer sur la dynamique engagé par le groupe de travail sur le système d'information mené dans le cadre du projet

d'établissement et celle amenée par le règlement général de protection des données personnelles (RGPD), en vigueur depuis le 25 mai 2018 pour engager la réflexion sous le pilotage du chef du service des systèmes d'informations.

Le but sera de mettre en place un tableau de bord co-géré avec un référent volontaire, avec une certaine rigueur scientifique et formé à la démarche. Une saisie sera possible par chaque professionnel directement sur une plateforme informatique dédiée. Les axes retenus seront les suivants : 1-faits, 2-problématiques soulevées, 3-solutions trouvées, 4-appui théorique mobilisé, 5-ressources nécessaires .Ces axes pourraient être regroupés en 4 familles de connaissances inspirées de la grille IIOO mise en œuvre chez MEDD Consultants par Frédéric Mattei<sup>80</sup>: l'intelligence (interactions), l'orientation (direction prise par la structure), l'innovation et l'organisation de la structure.

Une autre approche davantage prospective et R&D émergerait ainsi. Les pratiques recensées par les acteurs (en enseignement, en coaching, en thérapie...) seraient valorisées ou écartées selon leurs retombées et articulées de façon rigoureuse avec une approche scientifique telle que prônée par les recommandations de l'ANESM et les grandes orientations des politiques publiques. L'objectif est d'éviter l'éparpillement des projets non suivis, l'approche intuitive et la tradition orale souvent propres au médico-social.

Une commission de retour d'expériences reconnue comme une instance-clef de dialogue autour de l'évolution de l'organisation sera mise en place pour faire vivre la démarche. Cette commission sera composée du directeur du pôle 74, du responsable qualité, d'un représentant de chaque corps et d'un membre invité, soit suite à sa requête, soit suite à la requête de la commission après une saisine reçue par remontée de fiches d'analyse d'expériences. Cette instance de débat me semble être l'organe garant d'une souplesse dans les transformations, un endroit neutre et transparent qui est placé hors de la logique d'action des réunions de service et hors de la logique hiérarchique, avec une vraie coloration « innovation » et un encouragement aux prises d'initiative dans le contexte d'une plateforme en construction continue. Nous serions alors pleinement dans une logique d'« organisation apprenante » visant à sortir de la routine et des schémas mentaux. Les 7 obstacles pointés par Bertezene et Vallat structureraient la réflexion du groupe :

- Ne pas s'identifier à son travail
- Ne pas incriminer les autres quand il y a un dysfonctionnement
- Eviter d'avancer tête baissée sans analyser la situation
- Eviter de se focaliser sur les réactions
- Ne pas se centrer sur les seuls changements rapides

---

<sup>80</sup> Cité par Loubat, J-R, Hardy J-P, Bloch M-A, 2016, Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale, Dunod, 372 p. p.349

- Chasser l'illusion d'apprendre par la seule expérience sans analyse
- Sortir de l'illusion d'un travail d'équipe sans regards croisés.

L'objectif est alors à terme de renforcer le capital immatériel de l'institution, c'est-à-dire humain, organisationnel et relationnel au sens de Sveiby (1997) et de davantage l'exploiter, avec une évaluation constante. Néanmoins l'immatériel n'est rien sans le matériel...

### **3.3.2 Assurer les conditions matérielles**

La dynamique « idéale » est un moteur des troupes par la reconquête du sens et du pouvoir. Elle n'en reste pas moins insuffisante sans des conditions matérielles minimales qui contribuent elles aussi à cette reprise d'autonomie nécessaire des équipes.

#### **A) Identifier et installer et budgéter des locaux adaptés**

L'installation des nouveaux locaux en 74 est une première étape, vu que le diagnostic fait état d'une multiplicité de locaux inadaptés en 74. A ce titre, des pourparlers avec la mairie de Bonneville ont été menés autour du cahier des charges qui a été constitué (ANNEXE 46), pour identifier le local le plus adapté. Ce nouveau local sera spacieux (plus de 300m<sup>2</sup>) et doit offrir de nombreux espaces différenciés d'accueil pour les professionnels, bénéficiaires, partenaires et familles. C'est un outil essentiel de rassemblement, d'animation, de relais, d'accueil mais aussi d'ancrage sur le territoire de la Haute-Savoie. Le budget travaux et équipement est estimé à 70KEuros et est d'ores et déjà bloqué sur la réserve d'investissement, le budget location, très proche, provisionné dans le budget charges de structures. Le financement des travaux sera étalé par tranches de 15KE pour éviter un appel d'offres au regard des sommes concernées. (ANNEXE 47)

#### **B) Clarifier et harmoniser l'attribution des véhicules**

L'attribution des véhicules de service, essentielle pour la mobilité des professionnels nomades, souffrait d'un flou, au regard des différents lieux de résidence des professionnels, qu'ils habitent la Haute-Savoie et y demeurent à l'année ou qu'ils habitent la Savoie et se déplacent régulièrement en 73 ou 74. J'ai donc rédigé une note de cadrage avec l'appui des services généraux et du service RH, note qui a été soumise à l'approbation du codir puis des IRP et ensuite a été diffusée à l'ensemble des professionnels. La note de service a permis également d'inclure un volet de suivi et de formation pour apprendre aux professionnels à gérer les risques routiers et la fatigue au volant. La flotte de véhicules ayant été renouvelée fin 2017, aucun investissement n'est prévu dans un proche avenir.

#### **C) Développer les outils numériques de partage**

Un potentiel important de développement du système d'information a été identifié pour gagner en efficacité. Une amélioration de l'accès à distance de la messagerie et une facilitation du partage de données avait ainsi été déjà engagée avec la mise en place de la suite office 365. Les outils numériques connectés continueront à être développés, afin que les professionnels nomades disposent d'un équipement mobile connecté, modulable et partageable. La mise en place d'une base de données et de suivi des bénéficiaires est également une de mes priorités pour une dématérialisation, une traçabilité et un partage des données. Cette interopérabilité par connexion devrait faciliter la transdisciplinarité et les bénéficiaires auraient ainsi accès à leur dossier de façon beaucoup plus aisée, dans le respect du RGPD.

Plus indirectement concernées par les notions budgétaires et de ressources, les équipes devront s'y confronter pour avoir une vision transparente de leur structure, en accord avec la philosophie RSO. Les tableaux de bord prévus dans le cadre du développement du pilotage seront donc rendus accessibles à tous sur plateforme numérique.

#### D) Maîtriser le temps et le calendrier

Le temps est cependant aussi un gage de réussite et toutes ces réformes nécessitent que chacun puisse se les approprier. Il n'est alors pas inutile de rappeler les étapes du travail de deuil, qui seront inévitables pour les professionnels du site de Chambéry confrontés au changement en faveur de la Haute-Savoie et donc à la potentielle transformation des pratiques et ressources sur le site de Chambéry.

Dans le respect de cette temporalité, il me semble donc prudent d'engager la démarche d'émergence de la plateforme de services en 74 en négociant lors du CPOM et avec la tutelle un calendrier ad hoc. 3 années semblent utiles pour lancer la réflexion d'abord et éventuellement ouvrir l'UEE en 74 (1<sup>ère</sup> année) puis approfondir l'organisation pratique et faciliter l'appropriation par toutes les équipes (2<sup>ème</sup> année) et enfin commencer à concrétiser la plateforme par l'ouverture du local et l'animation du réseau de partenaires identifiés (3<sup>ème</sup> année). Un calendrier précis a ainsi été établi avec des indicateurs d'évaluation autour de 4 items : l'ancrage environnemental, l'offre au service des bénéficiaires, les ressources et le pilotage articulé sur les valeurs. (ANNEXES 48-49). Ce calendrier, validé en CA, doit permettre de planifier l'élaboration des projets, le conventionnement avec les partenariats, le renforcement des tableaux de bords et du pilotage des ressources au service du redéploiement de l'offre et son développement. La première année vise globalement à poser le diagnostic et amorcer les travaux, la seconde à formaliser les travaux et axes de travail engagés et creuser les solutions alternatives, la troisième à concrétiser et ouvrir sur de nouvelles perspectives, avec la possibilité d'une évaluation interne permettant un bilan d'étape. Les outils et méthodes posés visent à faciliter l'action innovante dès la 4<sup>ème</sup> année.

L'évaluation prévue se fera par échantillonnage avec observation par un auditeur de situations données en conditions réelles à sélectionner avec l'ingénieur qualité et les chefs de service. Cette évaluation sera ainsi plus porteuse de sens que par check-list abstraite.

Cette dimension temporelle me semble indispensable pour éviter tout sentiment de verticalité et laisser à l'institution le temps de l'appropriation mais aussi de l'émergence d'initiatives nouvelles. Dans la même optique de maîtrise du temps, j'envisage en tant que directeur de faire travailler les directeurs de pôle sur une harmonisation des rythmes de réunions par services, pour éviter les inégalités et favoriser une approche commune de la gestion du temps des professionnels, ce qui participe d'une démarche durable également.

### **3.3.3 Rénover la GPEC**

L'esprit du travail en équipe et d'accompagnement posé, les conditions matérielles garanties ou en cours de mise en place, je me suis engagé, avec le service RH, sur une approche de fond de la GPEC. De fait il y a nécessité de redéployer les services à moyens constants et de tenir compte des ressources financières de plus en plus contraintes et de l'ancrage historiquement très fort des professionnels sur le 73.

A) Redéployer les ressources par mobilité volontaire en priorité

Les besoins identifiés sur le 74 correspondent aux ETP signalés dans le tableau des emplois (ANNEXE 50). Or, d'après le tableau des emplois établi par le service RH et d'après le dialogue de gestion que j'ai mené avec chaque chef de service, au regard des besoins du pôle 74, il faudrait disposer 2,8 ETP en plus, de surcroît dans un contexte budgétaire contraint qui appelle à une baisse de la masse salariale.

Le redéploiement de ressources sur le 74 passait donc par une révision des affectations des professionnels et donc une harmonisation des résidences administratives. J'ai donc dû être vigilant sur les statuts, contrats, perspectives de retraite des professionnels pour évaluer les contraintes en présence et définir une stratégie (ANNEXE 51).

Il me fallait ainsi anticiper au mieux et en toute transparence et c'est dès le mois de février qu'une note de service recueillant les vœux de mobilité des agents de l'INJS a été adressée à l'ensemble du personnel, cette note de service se distinguant des vœux annuels d'affectations par service en ce sens qu'elle visait d'abord à recenser les vœux de mobilité.

La collecte des vœux, achevée mi-avril 2018, a indiqué que 6 agents étaient prêts à être affectés en 74 sur un total de 26 agents désireux de changer d'affectation de service.

J'ai donc décidé de

- Ne pas renouveler 1 CDD d'enseignant à son terme prévu au 31 août 2018 et le faire passer à 50% par souci d'économie;

- Présenter en CAP à la DRH du ministère 2 demandes d'affectations en 74 (1 enseignant et 1 éducateur) pour ancrer l'équipe en 74 ;
- Ne pas renouveler 1 détachement et une mise à disposition d'enseignants
- Recruter 1 éducateur en CDD pour l'UEE 74 avec un contrat prévoyant dès le départ une résidence administrative en 74, sans prise en charge de son temps de déplacement depuis son domicile jusqu'à son lieu d'intervention en 74;
- Renégocier 2 CDD avec résidence administrative en Haute-Savoie
- Attendre les résultats des derniers concours de titularisation pour affecter 2 professionnels savoyards en 74 avec résidence administrative en Haute-Savoie).

#### B) Faire évoluer les compétences et métiers

La GPEC vise à concevoir et mettre en œuvre des actions pour mieux articuler besoins et compétences dans une dynamique stratégique : elle sera donc le dernier volet de mon plan d'action afin de faire émerger une plateforme de services en 74. De fait, les logiques économiques s'imposaient à moi et m'obligeaient à anticiper les besoins nouveaux des bénéficiaires, reconsidérer les missions au regard de leur coût et de leur pertinence.

La démarche de dialogue de gestion, engagée avec les chefs de service, a obligé à reconsidérer les métiers et révélé des divergences de vues et de pratiques dans la mobilisation des différents métiers.

J'ai donc sollicité l'inspecteur pédagogique et technique près les INJS de la DGCS qui a des missions étendues sur l'ensemble du territoire et est impliqué dans le parcours de formation des professionnels spécialisés en lien avec l'université de Savoie. La demande adressée à la DGCS visait à nous accompagner dans un cycle de réflexion autour des différents métiers et missions à mobiliser autour de l'accompagnement des jeunes sourds. Un cycle de 3 réunions annuelles a été programmé entre chefs de service et service RH, d'une part, et, d'autre part, avec trois équipes de terrain différenciées, l'une centrée sur les pratiques en milieu ouvert, l'autre sur les 3-16 ans et la dernière sur les jeunes adultes et l'insertion. Ce cycle, inachevé, doit permettre d'identifier la place et les compétences de chacun dans un environnement évolutif, tout en composant avec le cadre réglementaire de la fonction publique. L'intérêt est ensuite d'harmoniser les pratiques et, avec l'appui de l'inspecteur, de prendre connaissance des pratiques alternatives, des pistes d'évolution des métiers et des réponses en cours avec la désinstitutionnalisation et l'évolution des publics. Chaque réunion doit faire l'objet de compte-rendus écrits et validés officiellement qui doivent cadrer les pratiques de terrain.

L'objectif est ensuite de consulter les bénéficiaires sur leurs besoins exacts et, après consultation des IRP, de procéder à une évolution et une valorisation de différents métiers en les intégrant dans une nouvelle analyse des risques professionnels validée en CHSCT. Les métiers de moniteur-éducateur et d'adjoint technique, apparaissent ainsi plus pertinents pour accompagner au quotidien les jeunes dans leurs déplacements et sur les temps de repas et d'éveil, avec des grilles salariales permettant de mieux répondre aux

contraintes budgétaires et augmenter les temps d'accompagnement. Le métier d'éducateur spécialisé, très peu codifié dans les textes relatifs aux INJS, doit également être revu vers des compétences linguistiques et une responsabilisation accrues, en lien avec leur référentiel métier et leurs fiches de poste. Il s'agit de faciliter la coordination de missions et de parcours, la mise en place de prestations spécifiques et évaluées précisément sur la plateforme, par exemple en UEE, ou d'intervenir davantage à domicile. Le métier d'enseignant, quant à lui, bien que déjà très codifié et inspiré des pratiques et textes réglementaires de l'Education Nationale, doit s'ouvrir au co-enseignement inclusif, afin de développer des accompagnements non plus surnuméraires ou de remplacement en milieu ouvert, mais des approches davantage immersives et en réseau. Enfin le métier de codeur doit évoluer vers des modalités diversifiées d'intervention en milieu scolaire, d'actions de sensibilisation-formation et plus de polyvalence en matière de modes de communication LSF/LfPC, vu le profil de plus en plus complexe des jeunes (ANNEXE 52). Cette première étape d'une mise en corrélation des besoins, des compétences, des environnements et des ressources dans le cadre du développement stratégique de l'INJS s'appuiera par la suite sur une révision des fiches de poste. Celles-ci, jusque-là très formatées du fait du fonctionnement par corps, devront davantage être différenciées selon les missions identifiées. L'identification des marges de manoeuvre financières et réglementaires pour valoriser les nouvelles missions suivra, avec le recours aux NBI (nouvelles bonifications indiciaires) et au RIFSEEP (Régime indemnitaire des Fonctionnaires de l'Etat), selon les cas. Comme certains corps ne pourront pas bénéficier de ces dispositions, il conviendra de d'ouvrir avec la DGCS et les partenaires sociaux un dialogue sur la révision de certains statuts, en mobilisant les 3 autres INJS autour d'une action commune, sauf si le statut des INJS change suite aux préconisations du rapport IGAS-IGEN-IGAEN. S'ensuivront enfin des appels à candidature.

Il en découle une phase subséquente d'élaboration précise d'un nouveau plan de formation adapté et plus ambitieux, notamment en matière d'accompagnement des personnes selon leurs besoins, de communication, de coordination, d'intervention/co-éducation en milieu ouvert et d'évaluation des prestations. Ce plan de formation, élaboré à partir des remontées collectées par les chefs de service, doit être présenté aux IRP pour validation et susciter une mise en œuvre élargie en mobilisant nouveaux prestataires, ressources partagées des partenaires identifiés, plan de formation de l'Education Nationale et fonds des ESMS/INJS.

L'objectif à terme est de développer davantage les multi-compétences, l'expertise et l'autonomie des professionnels pour promouvoir la souplesse nécessaire à un fonctionnement par missions innovantes de la plateforme dans un contexte contraint. Cependant ces étapes devront être réalisées progressivement et je les prévois à partir de l'année 2019, une fois l'UEE créée et les équipes en place.

### Conclusion de la troisième partie :

Un certain nombre d'actions concrètes doivent s'échelonner dans le temps et l'espace. L'émergence de la plateforme de service s'inscrit dans le cadre d'une transformation liée au projet d'établissement, avec une vraie dynamique informative et communicationnelle qui mobilise les équipes et met en débat l'avenir de l'INJS. Le pilotage, à partir d'objectifs, d'indicateurs et de tableaux de bords, est de même à reconsidérer en profondeur et le rôle, la sensibilisation, l'implication de l'équipe de direction est crucial car le développement de la plateforme en 74 n'est qu'une prémisse avant une mutation d'envergure, sur plusieurs années, de l'INJS en 3 pôles territoriaux de l'arc alpin. Cette dernière sera formalisée lors de la préparation du prochain CPOM dans 4 ans. Le travail d'élaboration de partenariats doit néanmoins déjà s'amorcer, tant la notion de plateforme est tributaire de ses partenaires. Sur la base de cette dynamique lancée, le projet d'UEE, premier dispositif ouvert au sein de la plateforme du 74 pour en diversifier l'offre, viendra s'articuler avec une offre en réseau de soins, d'accompagnement familial mais aussi culturelle, à laquelle différentes prestations sont à articuler dans une démarche ouverte. La mise en place d'outils d'évaluation des besoins dynamique et pro-active ainsi que l'application adaptée des outils de la loi de 2002 permettront de m'assurer de l'implication des familles et bénéficiaires dans leur projet. Les équipes, piliers de cette transformation devront alors être accompagnées, d'abord autour d'outils d'évaluation et de suivi numériques, mais aussi et avant tout grâce à une philosophie de travail par missions responsabilisatrices et vectrices d'innovation. Une transparence affichée et une incitation au débat favoriseront l'échange et la démarche apprenante, appuyée sur des valeurs sociétales et environnementales. L'objectif est pour moi alors de capitaliser le patrimoine immatériel de l'institution en manquant au mieux les connaissances avec une vraie approche scientifique permettant les innovations. Ma place de directeur, porteur bienveillant de sens et de valeurs, s'affirme pour continuer les changements nécessaires et complexes autour des réaffectations de ressources sur les deux Savoie et d'un plan de montée en compétences appuyé sur une révision profonde du travail jusque-là défini par corps au profit de missions polyvalentes.

## Conclusion

A travers un diagnostic émergeant au cours de l'élaboration de son projet d'établissement, l'Institut National de Jeunes Sourds de Chambéry s'est révélé, par son histoire et son statut, en décalage avec les enjeux actuels et futurs des territoires et les besoins de ses publics.

Isolés, disposant d'une offre peu diversifiée et déséquilibrée au niveau géographique, les jeunes sourds haut-savoyards et leurs familles sont confrontés aujourd'hui à un risque de rupture de parcours et à un éloignement souvent subi de leur environnement de proximité. La logique d'accompagnement individuel et scolaire, qui fait la renommée de l'institution, engage à identifier de nouveaux objectifs plus ambitieux qui permettent un épanouissement complet de la personne sourde dans son environnement.

Autour de ce public, les professionnels et la structure doivent réinventer leur fonctionnement vers une approche réellement centrée sur les besoins et parcours des jeunes sourds, dans une logique de proximité, d'innovation sociale qui s'appuie sur une plateforme de services ancrée dans son environnement. La société inclusive appelle une immersion en appui des dispositifs de droit commun avec un nouveau management qui doit émerger, plus souple et adaptatif, plus centré sur la qualité et l'innovation. Les agents de l'Etat reprendront ainsi une autonomie créative au sein d'un réseau de partenaires et autour de valeurs fédératrices appuyées sur une éthique de travail durable.

Mon action de directeur articulera politiques d'appui, acteurs de territoires et sujétions administratives à faire évoluer au sein du réseau national des INJS, en lien avec la DGCS. L'objectif est de passer d'un institut national d'enseignement spécialisé à un opérateur de l'accompagnement médico-social, avec une offre de pédagogie spécialisée adaptée.

Dans un environnement VUCA<sup>81</sup>, l'émergence d'une plateforme de services me semble donc non seulement pertinente mais indispensable pour que tout le potentiel de l'INJS s'exprime et donc celui des bénéficiaires. Cette démarche sous-tend en effet de réaffecter les ressources plus directement aux bénéficiaires, tout en gagnant en efficience, désormais indispensable face à un Etat aux ressources comptées s'effaçant devant les logiques régionales et territoriales et des éco-systèmes autonomes et agiles, depuis la loi NOTRE.

Au niveau humain, il s'agit de développer la *Potentia* de Spinoza, vers maîtrise et plénitude intérieures, valoriser « *l'iségorie* » (l'égalité de parole), « *l'advocacy* » (redonner

---

<sup>81</sup> VUCA : acronyme signifiant Volatile, Incertain (« Uncertain »), Complexe et Ambigü, in Bertezene S, Vallat D, 2015, « Manager la RSE dans un environnement complexe », EMS management et société, 257 p., p.97

la parole), la « *recovery* »<sup>82</sup> (le rétablissement dans la vie sociale). C'est une révolution sociétale à l'œuvre, avec, pour les jeunes sourds, une expression créative de leur liberté. Nous pourrions alors parler non plus d'inclusion mais d'*inn'clusion*, l'innovation inclusive.

---

<sup>82</sup> Gardou C, 2012, « La société inclusive, parlons-en! », Erès, 170 p., pp.113 et 140

---

## Bibliographie

---

### **Eléments sur le handicap et la surdité :**

COLLECTIF, « Parole des sourds, psychanalyse et surdités », *Revue du collège des psychanalystes*, (No 46-47) 1993

DOREY JL, 2001, « L'intégration scolaire des enfants handicapés auditifs ou les sourdes violences » [non publié], journées d'études ANCE-GTN, CROP d'Alès

FARGES N, « Un homme branché : Implant cochléaire et surdité », *Chimères* 2011/1(N° 75)

FARGES N, 22 Novembre 2008, « *Faux self et intégration, l'adolescent sourd en situation limite* » [non publié], GERS

FARGES N, juin 2014, « La voix du sourd » [non publié], SPF-Séminaire sur la voix

FARGES N, novembre 2000, « L'annonce du handicap postnatal : pour une image restaurée de l'enfant » [non publié], Faculté de médecine Paris-Sud, Représentations de la surdité dans l'après-coup du diagnostic

FARGES N, 2014, « Langage, langue, parole, et handicap » [non publié], DU PARIS VII, Approche psychanalytique du handicap, Direction S. SAUSSE

GARDOU C, 2012, « *La société inclusive, parlons-en !* », Erès, 170 p.

GALLE P, 2017, « *Réussir l'école inclusive en partenariat avec les parents, l'Education Nationale et les structures médico-sociales : l'exemple de la scolarisation de collégiens sourds et malentendants* », L'Harmattan, 307 p.

GAUCHER C, VIBERT S, 2010, « *Les Sourds : aux origines d'une identité plurielle* », PIE Peter Lang, coll. Diversitas, 228 p.

KERTUDO S, 2010, « *Est-ce qu'on entend la mer à Paris ? Histoire de la permanence juridique des sourds* », L'Harmattan, 227 p.

LABORIT E, 1994, « *Le Cri de la Mouette* », Stock, 224 p.

LAVIGNE C, 2006, « Parents entendants d'enfants sourds et professionnels de la surdité : entente ou séparation? », *Nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation* 2006/2(N° 34)

LAVIGNE C, MATSUOKA E, 2014, « l'élève sourd scolarisé, entre discours et réalité : inclusion ou mise en situation d'inégalité et de vulnérabilité ? », in PIOT M, *Vulnérabilités, handicaps, discriminations*, L'Harmattan, pp 71-104

LE CAPITAINE JY, 22 décembre 2017, « Surdité et troubles du comportement », [visité le 20.07.2018], disponible sur <http://jeanyveslecapitaine.blogspot.com/>

LE CAPITAINE JY, 12 janvier 18, « Réussir l'école inclusive », disponible sur <http://jeanyveslecapitaine.blogspot.com/>

LE CAPITAINE JY, janvier 2008, « Oser interroger l'école inclusive », in *Cahiers Pédagogiques*, n° 459, pages 22-24, [visité le 20.07.2018], disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine4.html/](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine4.html/)

LE CAPITAINE JY, juin 2013, « Des pratiques intégratives aux politiques inclusives » conférence faite aux journées d'études des 18 et 19 avril 2013, sous le titre « 1972-2012 – La surdité : réflexions et pratiques, École Intégrée Danielle Casanova, Argenteuil (95) », [visité le 20.07.2018], disponible sur [http://dcalin.fr/publications/le\\_capitaine11.html](http://dcalin.fr/publications/le_capitaine11.html)

LECLAIR B, 2013, « *Malentendus* », Acte Sud, 288 p.

MOTTEZ B, 1983, « *La surdité dans la vie de tous les jours* », CTNERHI (épuisé)

POIZAT M, 1996, « *La Voix Sourde – la société face à la surdité* », Métailié, 300 p.

POULAIN V, 2014 « *Les mots qu'on ne me dit pas* », Stock, 160 p.

VIROLE B, 2009, « *Surdité et Sciences humaines* », L'Harmattan, 170 p.

### **Analyses sur la fonction publique**

CHAMBON F, STEFFENS M, 2017, « *Le fonctionnaire et le philosophe, dialogue sur l'intérêt général* », Mettis Editions, 127 p

MENU S, 9 juin 2017, « François Chambon : « Notre rapport à l'intérêt général s'est transformé », *Lettre du cadre* [en ligne], [visité le 20.07.2018], disponible sur <http://www.lettreducadre.fr/14829>

### **Analyses sur les plateformes de services :**

LOUBAT, J-R, HARDY J-P, BLOCH M-A, 2016, « *Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale* », Dunod, 372 p.

### **Analyses sur le management et la conduite de changement**

ALTER N, 2000, « *L'Innovation ordinaire* », PUF, 385 p

BERNOUX V, 2004, « *Sociologie du Changement* », Points Essais, 368 p.

BERTEZENE S, VALLAT D, 2015, « *Manager la RSE dans un environnement complexe* », EMS management et société, 257 p.

KOTTER H, RATHGEBER A, 2008 « *Alerte sur la banquise* », Pearson, 144 p.

LEHNHARDT V, 2015, « *Les responsables porteurs de sens : culture et pratique du coaching et du team-building* », Eyrolles, 428 p.

LEMAIGNAN et Alii, 2018, « *Directeur dans le social* », Chronique sociale, 114 p.

MAUSS M., « *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques* », Presses universitaires de France, coll. « Quadrige Grands textes », 2007, 248 p.

MONOD JC, 2012, « *Qu'est-ce qu'un chef en démocratie ?* », Seuil, 310 p.

MUCCHIELLI A, 2004, « *Approche systémique dans les organisations* », Armand Colin, 158 p.

RODET P, DESJACQUES Y., 2017, « *Le management bienveillant* », Eyrolles, 167 p.

RUIZ, DM, 1997, « *Les quatre accords Toltèques, la voix de la liberté personnelle* », 141 p.





---

## Liste des annexes

---

- ANNEXE 0 : Carte des deux Savoie
- ANNEXE 1 : Le château de Corinthe
- ANNEXE 2 : Décomposition des coûts par nature
- ANNEXE 3 : Organigramme
- ANNEXE 4 : Diagnostic et objectifs du CPOM
- ANNEXE 5 : Schéma des unités d'enseignement de l'INJS de Chambéry
- ANNEXE 6 : Régime d'autorisation des différents services de l'INJS de Chambéry
- ANNEXE 7 : Répartition des jeunes par service
- ANNEXE 8 : Classement par âge et par niveau de scolarisation
- ANNEXE 9 : Effectifs des jeunes au 12 octobre 2017
- ANNEXE 10 : Origine géographique des élèves par département
- ANNEXE 11 : Origine géographique des élèves par région
- ANNEXE 12 : Evolution du nombre d'enfants accompagnés par services
- ANNEXE 13 : Evolution des effectifs au regard de l'agrément
- ANNEXE 14 : Tableau général de l'évolution des effectifs depuis 2006
- ANNEXE 15 : Ratio d'encadrement auprès de l'utilisateur
- ANNEXE 16 : Mesure du niveau d'activité de l'établissement ou du service
- ANNEXE 17 : Classement des surdités selon le niveau de perception
- ANNEXE 18 : Les résultats aux examens des jeunes de l'INJS
- ANNEXE 19 : Les différents appareillages prothétiques
- ANNEXE 20 : les profils linguistiques des jeunes de l'INJS
- ANNEXE 21 : les axes de la circulaire DGCS 2017/148 du 2 mai 2017
- ANNEXE 22 : le plan de transformation de l'Ecole « *Pour une Ecole de la République pleinement inclusive* » (décembre 2017)
- ANNEXE 23: Le diagnostic SWOT concernant le développement de l'INJS en Haute-Savoie
- ANNEXE 24 : Etat des lieux concernant les accompagnements des jeunes suivis en inclusion (groupe de travail du projet d'établissement)
- ANNEXE 25 : Effectif des jeunes haut-savoyards accueillis sur les services savoyards de l'INJS
- ANNEXE 26 : Les conclusions de l'enquête menée auprès des familles de Haute Savoie entre décembre et mars 2018
- ANNEXE 27 : Répartition des ETP sur le pôle inclusion scolaire
- ANNEXE 28 : Répartition des ETP sur les différents services du pôle inclusion scolaire

ANNEXE 29 : Répartition des identités des personnes sourdes en fonction des types d'écoles dans l'étude de Nikolarazi et Hadjidakou

ANNEXE 30 : L'offre prévisionnelle de la plateforme de services en Haute-Savoie

ANNEXE 31 : Les actions à développer avec les partenaires

ANNEXE 32 : Les grands axes de la stratégie de communication

ANNEXE 33 : Plan de communication

ANNEXE 34 : L'identité visuelle actuelle de l'INJS

ANNEXE 35 : les différents niveaux de pilotage dans le projet de plateforme de services

ANNEXE 36 : Le nouvel organigramme de l'INJS

ANNEXE 37 : Base pour l'élaboration des tableaux de pilotage par objectifs

ANNEXE 38 : Données d'harmonisation de la politique d'admission

ANNEXE 39 : les actions en faveur d'un pilotage plus efficient

ANNEXE 40 : les besoins liés à l'UEE d'après le groupe de travail sur le développement de l'INJS en Haute-Savoie

ANNEXE 41 : Situation de Bonneville

ANNEXE 42: Ecole du Bois Jolivet à Bonneville

ANNEXE 43 : Outils d'analyse des besoins et d'évaluation des bénéficiaires

ANNEXE 44 : Les implications d'une ouverture de la structure sur son environnement

ANNEXE 45 : Le cycle de travail pour développer les valeurs

ANNEXE 46 : Cahier des charges du nouveau local de Bonneville

ANNEXE 47 : Budget de la plateforme de service

ANNEXE 48 : Planning d'action

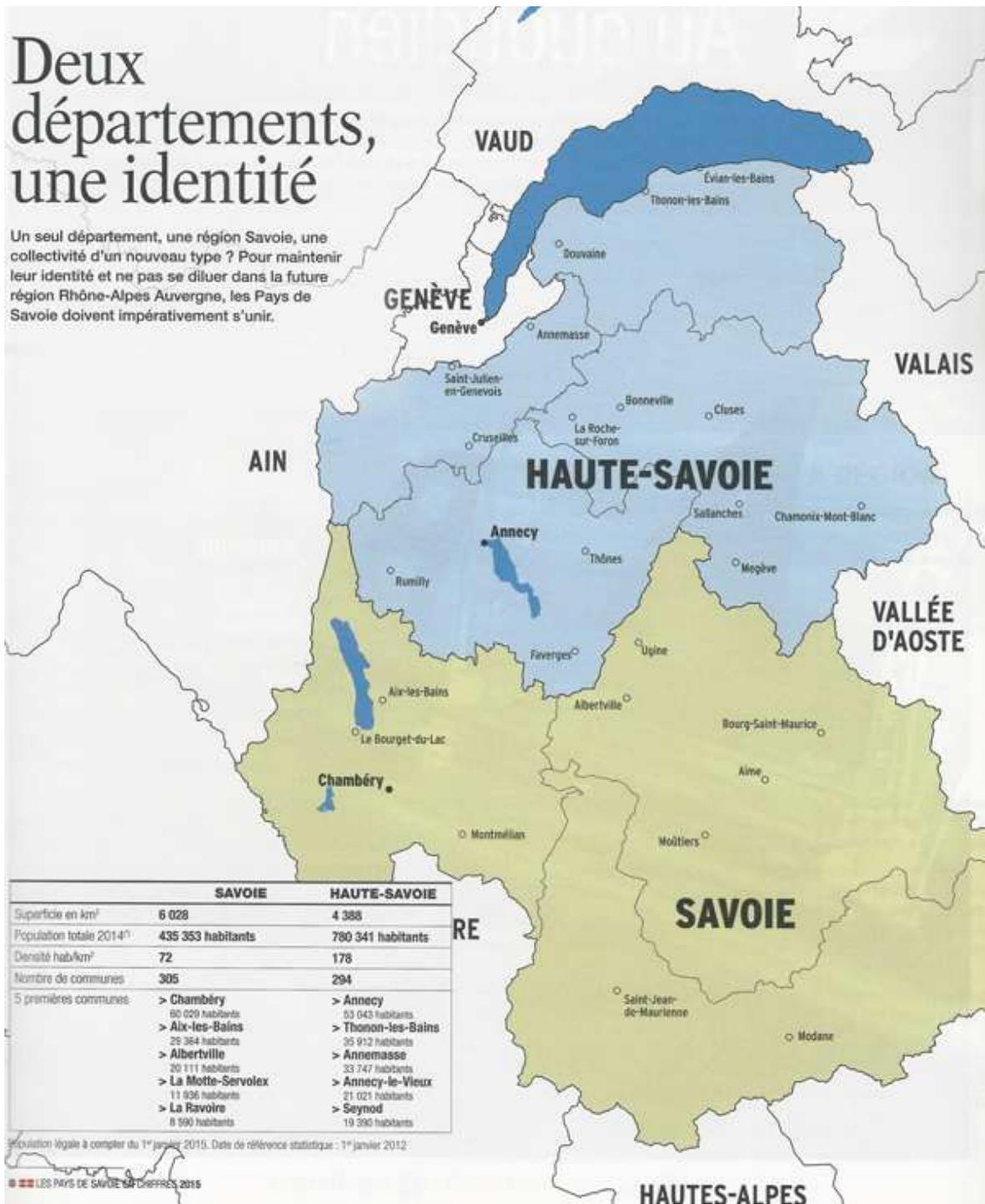
ANNEXE 49 : Indicateurs d'évaluation

ANNEXE 50 : Tableau des emplois prévisionnel de la plateforme de service

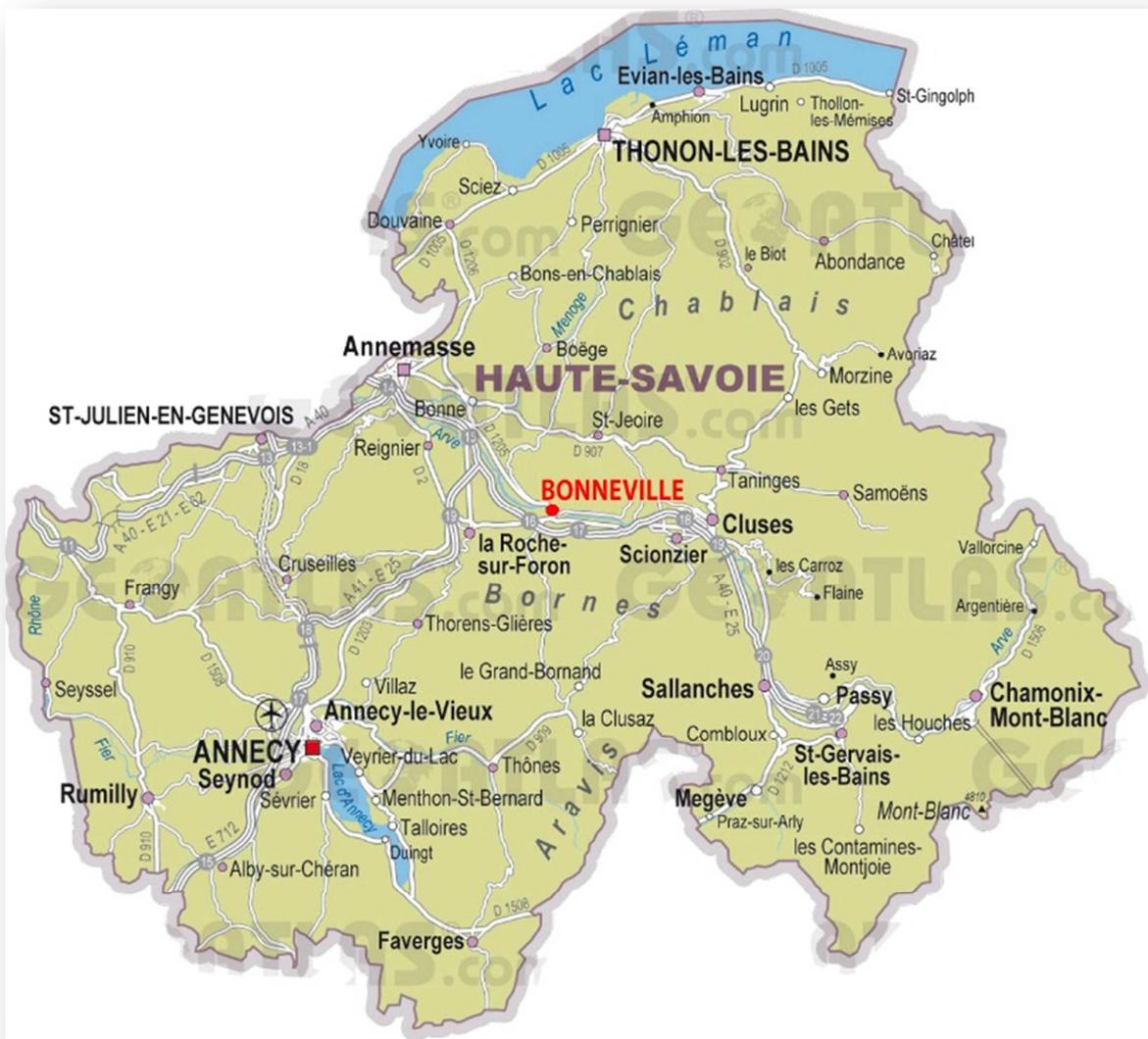
ANNEXE 51 : Les pistes en matière de redéploiement de ressources sur le 74

ANNEXE 52: Les marges de manœuvre pour rendre plus performant le fonctionnement de l'INJS

ANNEXE 0 : Carte des deux Savoie



Source : <http://www.choisir-savoie.com/pays-de-savoie/article-8-57-economie.php>



ANNEXE 1 : Le château de Corinthe

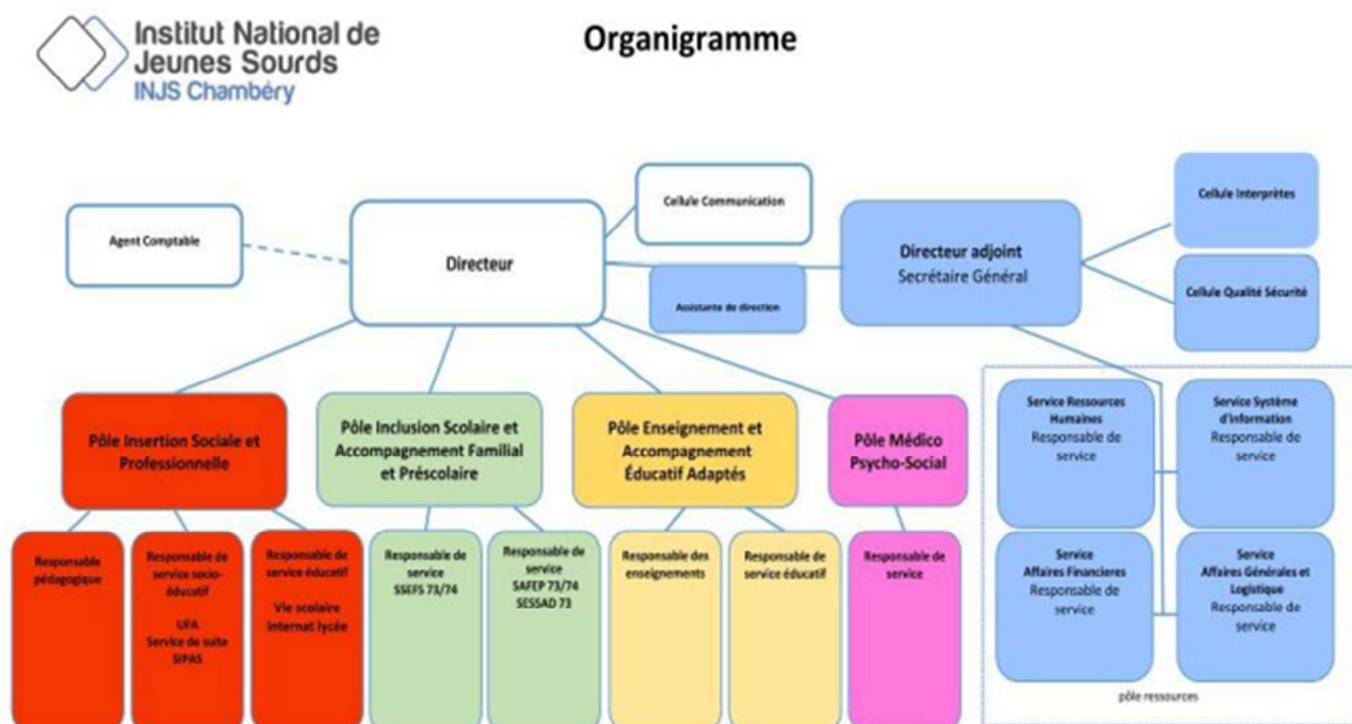


Source : Archives de l'INJS de Chambéry

## ANNEXE 2 : Décomposition des coûts par nature

<b>Décomposition des coûts par nature</b>			
Nature de l'enveloppe	Réalisé 2015	Réalisé 2016	Prévisible 2017
Personnel	11 377 237	11 729 452	11 889 093
Fonctionnement	3 378 373	3 533 694	3 740 657
<i>dont amortissements</i>	<i>1 087 945</i>	<i>1 112 018</i>	<i>1 145 643</i>
<b>Total charges compte résultat</b>	<b>14 755 610</b>	<b>15 263 146</b>	<b>15 629 750</b>
Investissement	343 775	663 129	1 507 467

## ANNEXE 3 : Organigramme actuel de l'INJS en 2018



## ANNEXE 4 : Diagnostic et objectifs du CPOM

Le SWOT a été élaboré dans le cadre des travaux du futur projet d'établissement.

SYNTHESE - CONSTATS	
<b>Axe 1 : Prestations d'accompagnement des personnes</b>	
points forts	axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une structuration des accompagnements via les projets individualisés d'accompagnement (PIA) annuels qui sont suivis à un niveau pluridisciplinaire et permettent de travailler en mode objectifs / moyens</li> <li>- Un champ d'interventions large et diversifié : mode de scolarisation, une offre d'internat modulable</li> <li>- Une forte individualisation des accompagnements qui favorise la bienveillance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer l'accompagnement médico-social pour tenir compte de l'évolution du public et des besoins d'orthophonie</li> <li>- Elaborer un nouveau projet d'établissement, support d'une réflexion sur l'offre proposée par l'Institut notamment sur le projet éducatif, pédagogique et thérapeutique, le projet linguistique, l'accueil de jeunes présentant des troubles associés, l'inclusion scolaire et l'intervention en accompagnement en milieu scolaire et la poursuite de l'externalisation de l'unité d'enseignement.</li> </ul>
<b>Axe 2 : Pilotage de la démarche d'amélioration continue de la qualité</b>	
points forts	axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Création récente d'une fonction de référent qualité</li> <li>- Contrôle, suivi et évaluation des professeurs CAPEJS et éducateurs spécialisés par le corps d'inspection pédagogique et technique (DGCS)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Définir une politique d'amélioration continue de la qualité</li> <li>- Réaliser les <b>évaluations interne et externe</b></li> <li>- Développer la <b>participation</b> des usagers et de leur famille</li> </ul>
<b>Axe 3 : Mise en place d'une organisation efficiente</b>	
points forts	axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niveau de qualification élevé des professionnels (professeurs diplômés CAPEJS, éducateurs spécialisés DE)</li> <li>- L'INJS est propriétaire de ses locaux en bon état général</li> <li>- Un pôle ressources de haut niveau de compétences sur le plan de la gestion comptable et financière et de la logistique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li> <li>- Construire un plan pluriannuel de travaux concomitant au projet d'établissement sur la base d'un schéma directeur</li> <li>- Conventionner avec les orthophonistes libéraux qui interviennent auprès des jeunes en inclusion scolaire</li> </ul>
<b>Axe 4 : L'inscription des établissements et services dans la dynamique territoriale</b>	
points forts	axes d'amélioration
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des partenariats en nombre pour le secteur de l'insertion sociale et professionnelle</li> <li>- Des partenariats forts avec l'<b>Education Nationale</b> (UEE, SSEFS, SESSAD)</li> </ul>	<p>Formaliser les <b>partenariats</b></p> <p>Améliorer la continuité des parcours avec <b>les établissements pour déficients auditifs au niveau régional</b></p>

## Les grands axes du CPOM de l'INJS

### AXE 1 AXE 1: PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES

#### DIVERSIFIER LES SOLUTIONS D'ACCOMPAGNEMENT

- Objectif opérationnel : Renforcer les réponses inclusives individuelles et collectives
  - o Créer, conventionner, développer et renforcer les classes du dispositif UEE en Savoie et Haute-Savoie. 2018-2020
  - o Développer le lycée hors les murs : constituer un groupe de travail, développement du lycée pro en direction des lycées du bassin chambérien et en direction des CFA 73 : 2018-2020
  - o Réinterroger l'offre de formations professionnelles en lien avec les partenaires (entreprises, CAP Emploi, chambres consulaires) ainsi qu'avec les ESMS (IME / ITEP) dans le cadre d'un partage des locaux et d'une mutualisation des compétences : 2018-2020
  - o Développer le dispositif passerelle (vers un dispositif semi-inclusif aménagé de type « classe-relais ») : année scolaire 2018-2019
  - o Lancer une étude sur la possibilité de regroupement des élèves notifiés SSEFS dans des groupes scolaires de secteur en incluant une réflexion sur les ressources financières nécessaires (transport des élèves) : 2019-2020
  - o Renforcer l'accompagnement éducatif et médico-social dans le dispositif SSEFS dans une logique de prévention avec les familles : 2019-2020
  - o Actualiser le projet de service du SESSAD en vue d'optimiser les moyens avec les dispositifs spécialisés de l'Education Nationale : 2018
  - o Participer aux dispositifs Réponse Accompagnée Pour Tous / Via Trajectoire / Groupes opérationnels de synthèse : 2018-2023
- Objectif opérationnel : Poursuivre le développement de réponses adaptées notamment au public avec handicap associé
  - o Identifier les profils des jeunes avec handicaps associés afin de réunir les compétences nécessaires : 2018-2019
  - o Construire un projet adapté à ces publics à besoins particuliers : 2019

#### CONSTRUIRE ET DEVELOPPER UN POLE RESSOURCE SURDITE

- Objectif opérationnel : Affirmer et développer l'expertise des professionnels
  - o Renforcer et développer l'expertise pédagogique des professionnels : 2018-2020
  - o Affirmer le travail autour de la langue : 2018-2020
  - o Mettre en œuvre une pédagogie spécialisée autour de stratégies cognitives : 2018-2020
  - o Développer l'usage des outils numériques : 2018-2020
  - o Participer à la recherche scientifique : 2019-2020
- Objectif opérationnel : Se positionner comme un établissement ressource pour la personne sourde, ses parents et les partenaires
  - o Instituer des rencontres favorisant les liens entre les élèves sourds et entre les familles : 2019-2021
  - o Définir le périmètre et organiser l'information en matière de surdité à l'attention des partenaires et du public : 2019-2021
  - o Clarifier et organiser l'activité du Centre Expert de l'Audition de l'Enfant (CEAE) porté par l'INJS dans le cadre du dispositif de dépistage précoce de la surdité : 2019-2021
  - o Formaliser une démarche d'annonce et d'accompagnement post-diagnostic de la surdité dans le cadre des missions du CEAE : 2018-2021

- Intervenir en appui comme pôle ressources dans les ESMS (CEM, IME, IEM, etc.) : 2019-2021
- Objectif opérationnel : Structurer et étayer le projet linguistique de l'INJS
  - Rédiger un projet linguistique :2018
  - Renforcer les compétences linguistiques, mobiliser les équipes sur les exigences linguistiques transdisciplinaires : 2019-2021
  - Pérenniser le projet bilingue jusqu'à la fin du cycle primaire : 2019
  - Renforcer les ressources linguistiques de l'INJS : professeurs LSF, interprètes, codeurs (en lien avec le rapport IGAS-IGEN sur les parcours linguistiques) : 2019-2023

METTRE L'ETABLISSEMENT EN CONFORMITE AVEC LA REGLEMENTATION RELATIVE A L'INTEGRATION DES SOINS DE REEDUCATION EN LIBERAL DANS LE BUDGET DE L'ETABLISSEMENT : 2018-2020

- Définir une doctrine relative à la répartition, selon leur technicité et leur intensité des soins de rééducation, notamment d'orthophonie, relevant du droit commun et des soins relevant de l'établissement, en lien avec l'Assurance Maladie et l'ARS : 2018-2019
- Cibler les situations concernées et chiffrer les surcoûts : 2018
- Etablir une fiche détaillée des compétences des professeurs CAPEJS par rapport à l'enseignement de la langue: 2019-2023

## AXE 2 AXE 2: PILOTAGE DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE

AMELIORER LA QUALITE ET LA SECURITE DES ACCOMPAGNEMENTS

- Définir et mettre en œuvre une politique d'amélioration continue de la qualité, en lien avec le projet d'établissement : 2019-2023
- Réaliser l'évaluation interne : 2018
- Faire procéder à l'évaluation externe : 2022
- Elaborer un suivi des événements indésirables graves : 2018

DEVELOPPER LA PARTICIPATION DES USAGERS ET DE LEUR FAMILLE

- Dynamiser le CVS et toutes les formes de participation pour les usagers en services extérieurs : 2018-2019

## AXE 3 AXE 3 : MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION EFFICIENTE

POURSUIVRE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

- Mettre en œuvre une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en commençant par les moyens éducatifs : 2019-2023
- Construire et suivre un plan pluriannuel de travaux concomitant au projet d'établissement sur la base d'un schéma directeur : 2018-2023
- Mettre en place une comptabilité analytique des ESMS pour l'intra et les services ainsi que les actions ne relevant pas directement de la mission INJS : 2018-2019
- Finaliser l'agenda d'accessibilité programmée (Ad'AP) : 2018

## AXE 4 AXE 4: INSCRIPTION DES ESMS DANS LA DYNAMIQUE TERRITORIALE

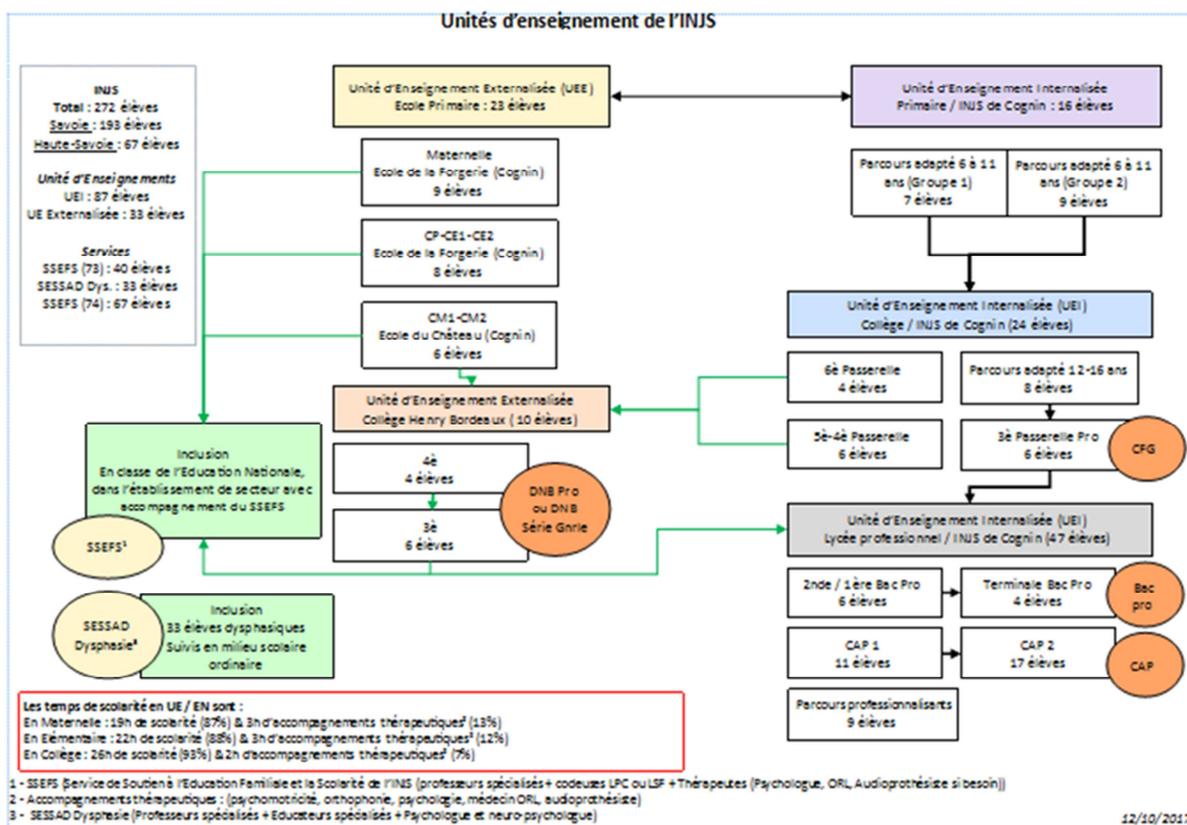
AMELIORER LA CONTINUITE DES PARCOURS

- Objectif opérationnel : Renforcer le travail en réseau avec les ESMS
- o Mener une action de travail en réseau ou en partenariat envers les établissements pour déficients auditifs au niveau régional : 2018-2023
- o Mener une action de travail en réseau envers les ESMS partenaires autre handicap : 2018-2023

#### FAVORISER L'INCLUSION DES JEUNES SOURDS DANS LA CITE

- Objectif opérationnel : Accroître les partenariats avec les acteurs de l'insertion sociale et professionnelle : 2018-2023
- o Développer et formaliser la collaboration avec les lycées professionnels et les CFA
- o Développer et formaliser la collaboration avec les acteurs de l'insertion (CIO, BIJ, Missions locales, etc.) et de la santé (Unité de soin pour les sourds du centre hospitalier, centre de planification, associations spécialisées, Cap emploi, etc.)
- o Dynamiser le service de suite pour favoriser l'insertion des jeunes sortants de l'INJS
  
- Objectif opérationnel : Développer des partenariats avec monde socio-culturel : 2018-2023
- o Nouer et formaliser des collaborations avec les associations de quartier, MJC, musées, espaces culturels et sportifs. Compte tenu de la surdité, traiter spécifiquement la question des arts visuels
- o Favoriser les actions avec des organismes du secteurs adapté (handisport...)
- o Développer et formaliser la collaboration avec les acteurs de la promotion de la santé (Unité de soin pour les sourds du centre hospitalier, centre de planification, associations spécialisées, etc.)

#### ANNEXE 5 : Schéma des unités d'enseignement de l'INJS de Chambéry



## ANNEXE 6: Régime d'autorisation des différents services de l'INJS de Chambéry

Raison sociale-ESMS	Commune +CPA	N°-FINESS-Et.	Catégorie-ESMS	Autorité-compétente <sup>(1)</sup>	Capacités			Périmètre-Siège <sup>(2)</sup> O/N
					Autorisées	Installées	Date-dernier-arrêt-d'autorisation	
INJS	COGNIN-73160	730780731	Institut-pour-déficients-auditifs	ARS	100-*		Réputé-authorized-par-la-Loi-du-28/12/2015-(Art.-67)	
SESSAD-Dysphasie	COGNIN-73160	730002128	SESSAD	ARS	30		12/07/2007	
SSEFS-73	COGNIN-73160	730002219	SESSAD	ARS	50		19/07/2004	
SSEFS-74	ANNECY-LE-VIEUX	740010541	SESSAD	ARS	60		02/07/2004	
SAFEP	COGNIN-73160	730002169	SESSAD	ARS	20		19/07/2004	

<sup>(1)</sup>-ARS, Conseil-Départemental, ARS+CD, Etat, Autre (DIRECCTE...)

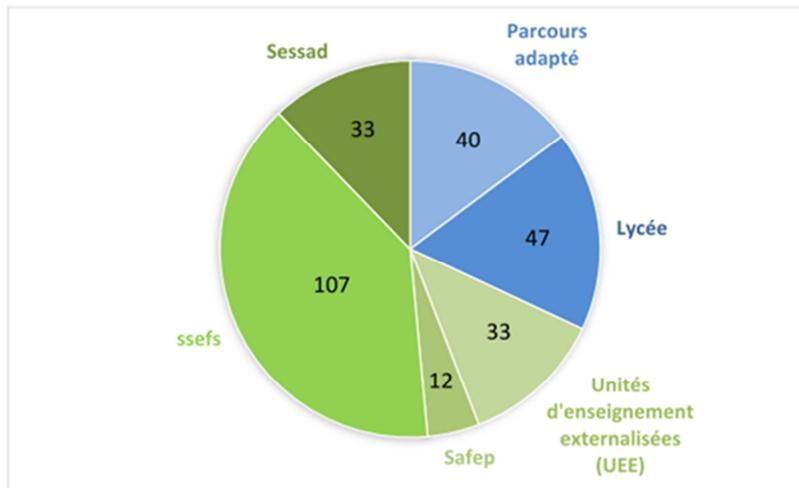
<sup>(2)</sup>-si-siège-authorized, ou-en-voie-de-l'être, en-application-du-CASF

## ANNEXE 7 : répartition des jeunes par service

X

### Répartition par service

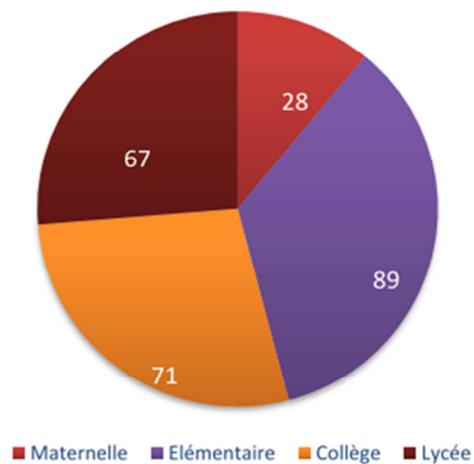
---



### ANNEXE 8 : Classement par âge et par niveau de scolarisation

#### Classement par âge et par niveau de scolarisation

---

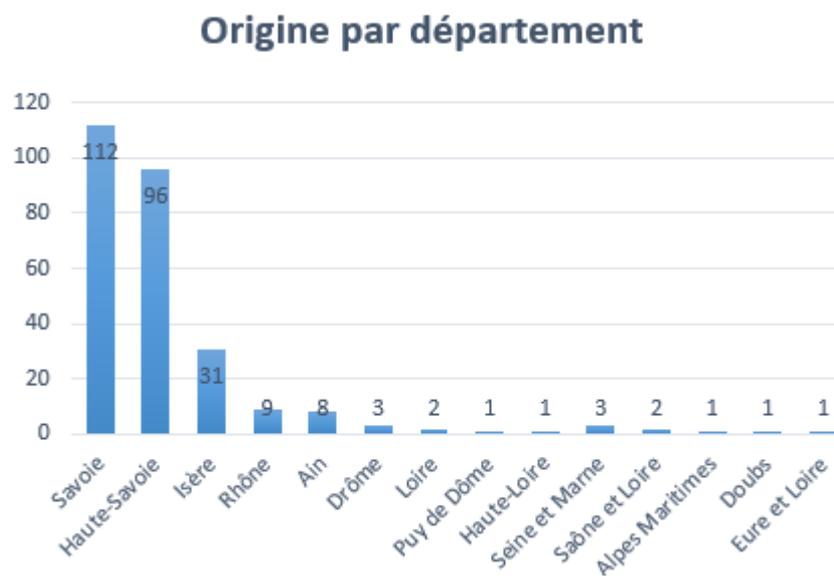


### ANNEXE 9 : Effectifs des jeunes au 12 Octobre 2017

EFFECTIF AU 12/10/17					
	0 à 3 ans	3 à 6 ans	6 à 11 ans	11 ans à 15 ans	15 ans et +
<b>POLE ADAPTE</b>		9	30	33	1
<b>INTRA LYCEE</b>					48
<b>SSEFS 73</b>		6	10	16	8
<b>SSEFS 74</b>		11	26	17	13
<b>SESSAD</b>					
<b>SAFEP</b>	12				

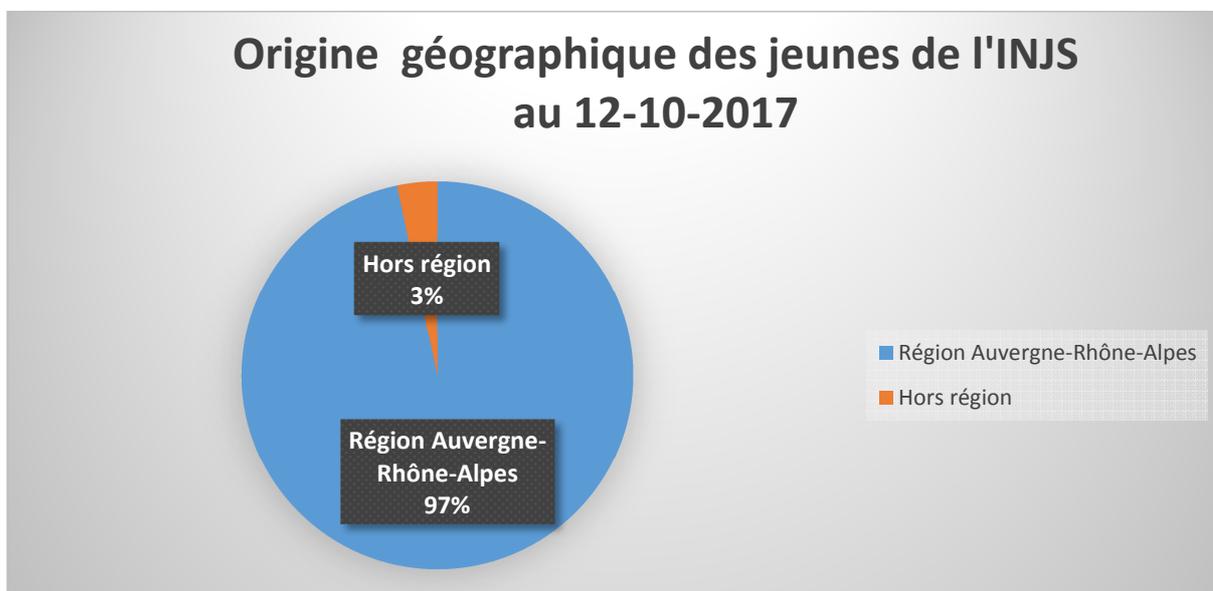
ANNEXE10 : Origine géographique des élèves par département

Origine des élèves par département au 12-10-17 :

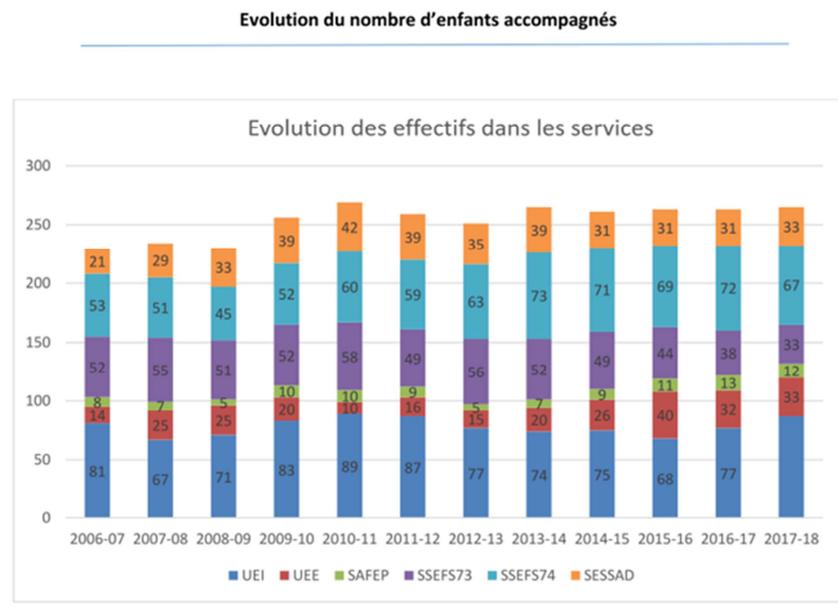


N°	Département	Nombre
73	Savoie	112
74	Haute-Savoie	96
38	Isère	31
01	Rhône	9
69	Ain	8
26	Drôme	3
63	Loire	2
42	Puy-de-Dôme	1
43	Haute-Loire	1
77	Seine-et-Marne	3
71	Saône-et-Loire	2
6	Alpes-Maritimes	1
25	Doubs	1
28	Eure-et-Loire	1
34	Hérault	1
		<b>272</b>

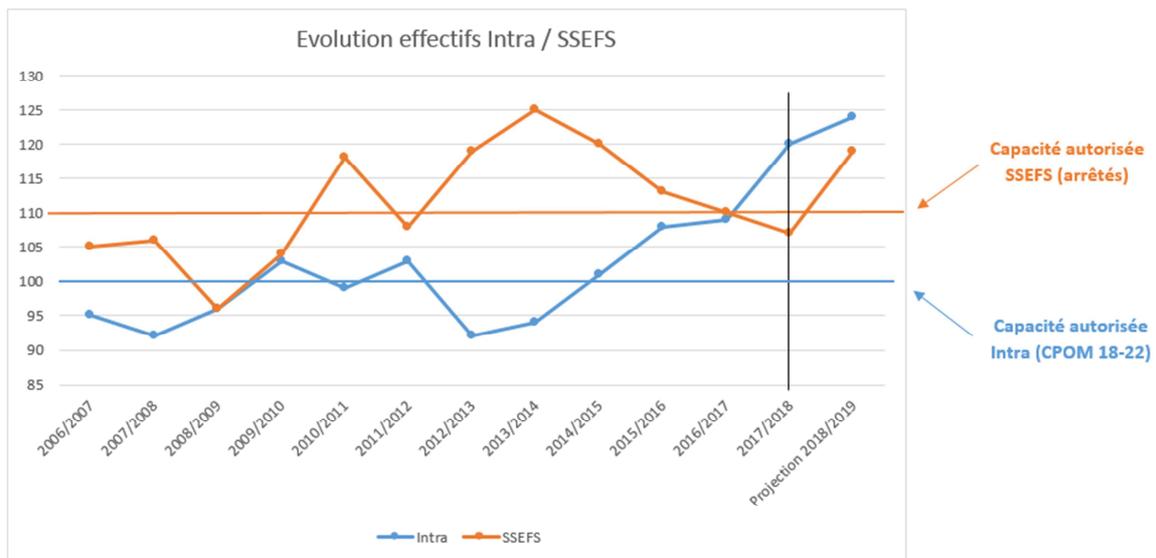
ANNEXE 11 : Origine géographique des élèves par région

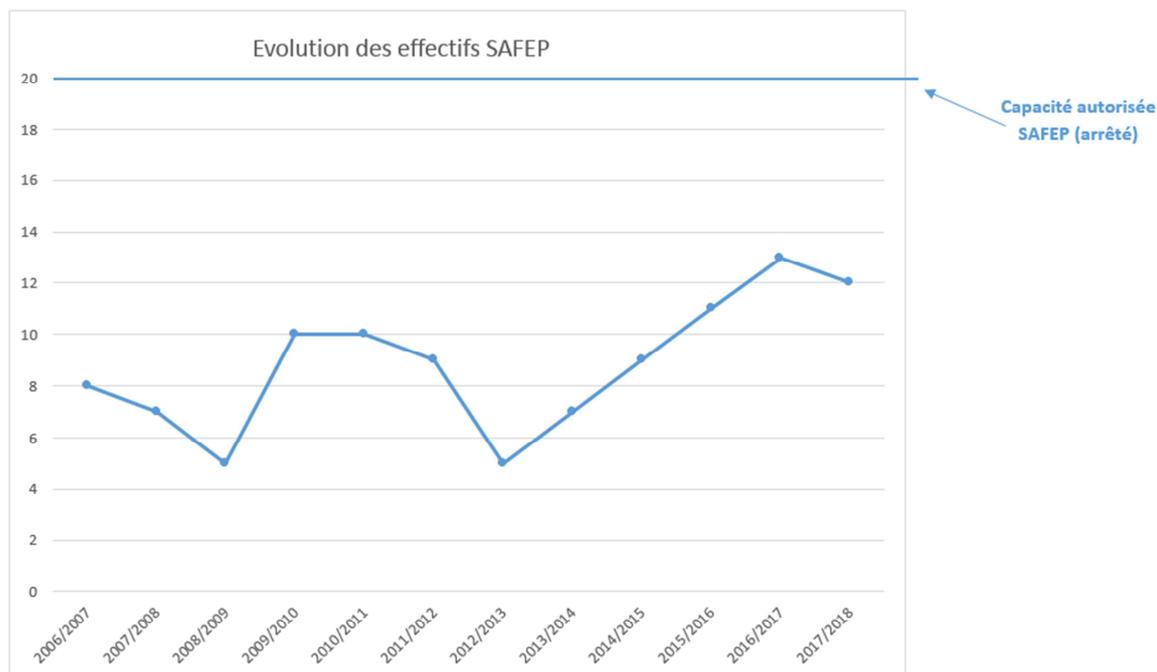
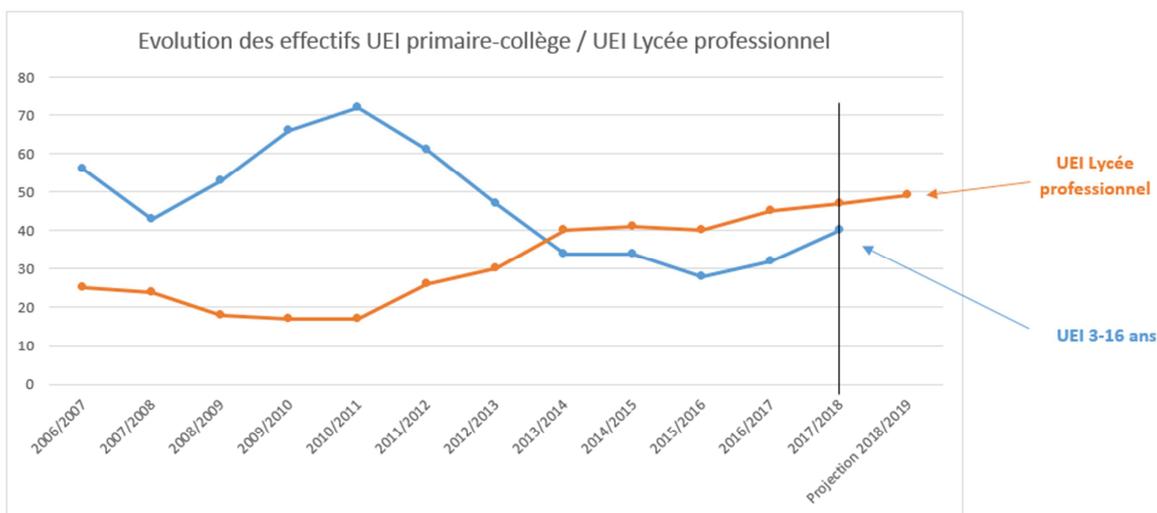
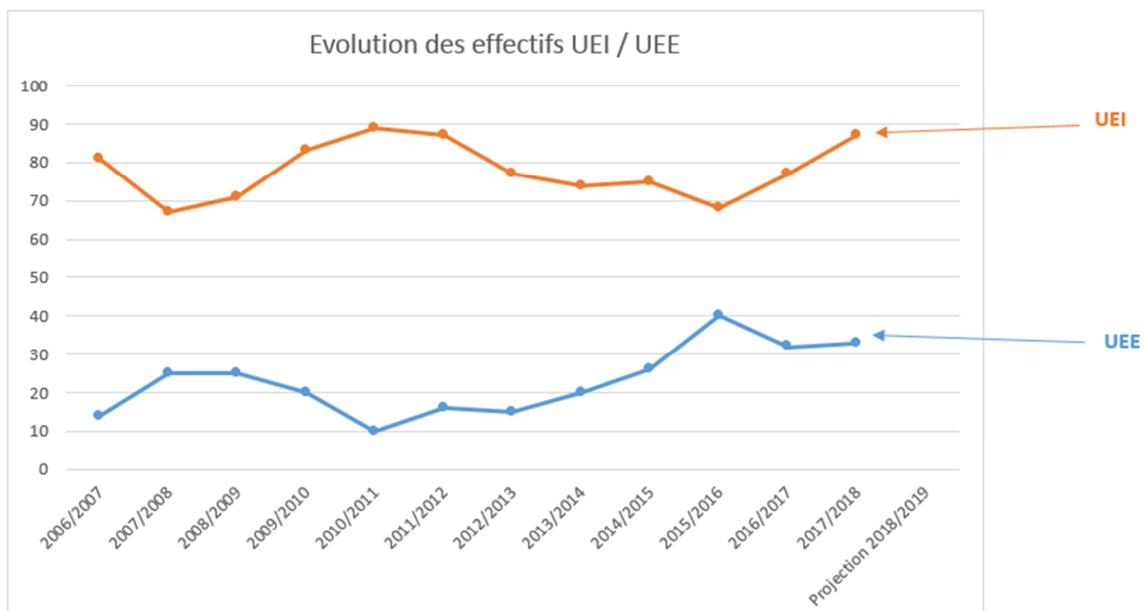


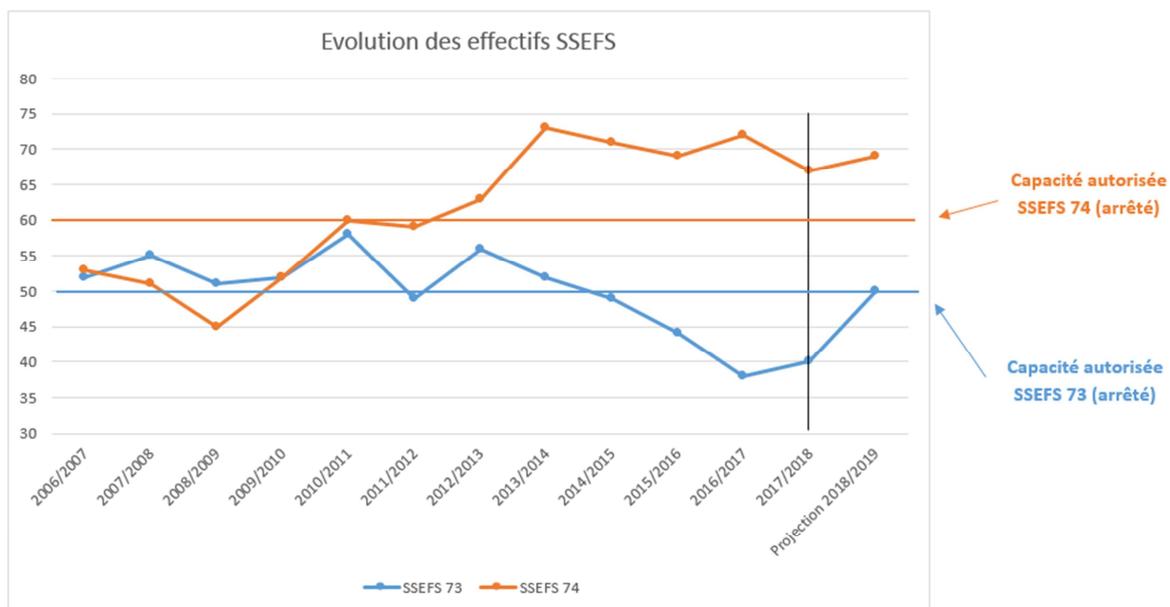
## ANNEXE 12 : Evolution du nombre d'enfants accompagnés par services



## ANNEXE 13 : évolution des effectifs au regard de l'agrément







ANNEXE 14 : Tableau général de l'évolution des effectifs depuis 2006

	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018	Projection 2018/2019
UEI primaire collège	56	43	53	66	72	61	47	34	34	28	32	40	75
UEE	14	25	25	20	10	16	15	20	26	40	32	33	
UEI lycée professionnel	25	24	18	17	17	26	30	40	41	40	45	47	49
Intra	95	92	96	103	99	103	92	94	101	108	109	120	124
SAFEP	8	7	5	10	10	9	5	7	9	11	13	12	20
SESSAD 73 Dysphasie	21	29	33	39	42	39	35	39	31	31	31	33	30
SSEFS 73	52	55	51	52	58	49	56	52	49	44	38	40	50
SSEFS 74	53	51	45	52	60	59	63	73	71	69	72	67	69
SSEFS	105	106	96	104	118	108	119	125	120	113	110	107	119

ANNEXE 15 : Ratio d'encadrement auprès de l'utilisateur

- Ratio d'encadrement auprès de l'utilisateur

Répartition sur la base de la rentrée scolaire 2017-2018.

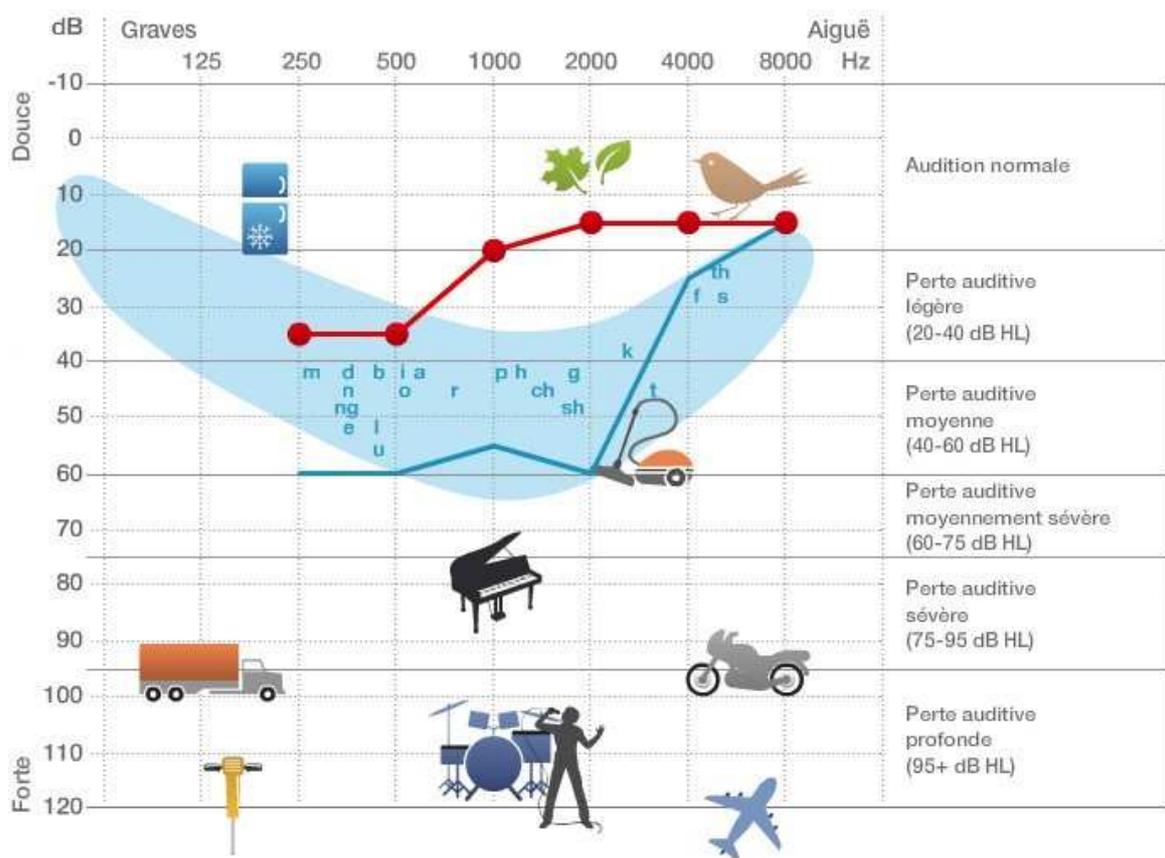
	Nb d'élèves	ratio d'encadrement éducatif	ratio d'encadrement pédagogique
Pôle enseignement adapté	73	27%	34%
Pôle insertion professionnelle	47	23%	32%
Pôle inclusion scolaire	152	19%	18%
SSEFS 74	67	22%	18%
SSEFS 73	40	17%	20%
SESSAD	33	18%	20%
SAFEP	12	17%	5%

## ANNEXE 16 : Mesure du niveau d'activité de l'établissement ou du service

Mesure du niveau d'activité de l'établissement ou du service

Services	moyenne annuelle 2014	Taux d'occupation 2014	moyenne annuelle 2015	Taux d'occupation 2015	moyenne annuelle 2016	Taux d'occupation 2016	Rentrée scolaire 2017/2018	Taux d'occupation
SAFEP	7	35%	8,5	43%	10,5	53%	12	60%
SSEFS 73	50,5	101%	47	94%	41,5	83%	40	80%
SSEFS 74	71,5	119%	70	117%	70	117%	67	112%
SESSAD	35,5	118%	31,5	105%	31,5	105%	33	110%
<b>INTRA</b>	<b>93,5</b>		<b>103</b>		<b>106</b>		<b>120</b>	

## ANNEXE 17 : classement des surdités selon le niveau de perception



## ANNEXE 18 : Les résultats aux examens des jeunes de l'INJS

### Intramuros

4 Réussite par diplôme	Elèves inscrits	réussite nombre	réussite %
CAP Petite enfance	4	3	75%

CAP Menuiserie agencement	2	2	100%
CAP Installations sanitaires	1	1	100%
CAP Réparation des carrosserie	2	2	100%
RSFP Menuiserie/Tournerie	1	1	100%
RSFP Cuisine	1	1	100%
BEP ASSP	2	2	100%
BEP TFCA	3	2	67%
DNB Pro Henry Bordeaux	1	1	100%
CFG	2	2	100%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>89,5%</b>

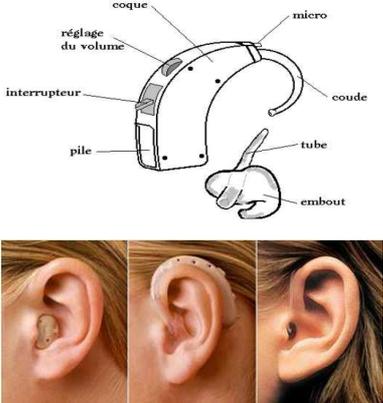
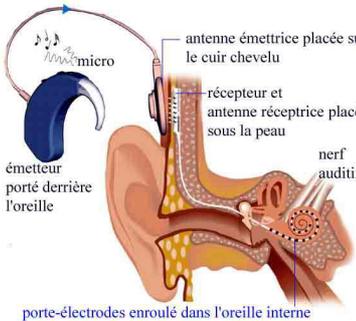
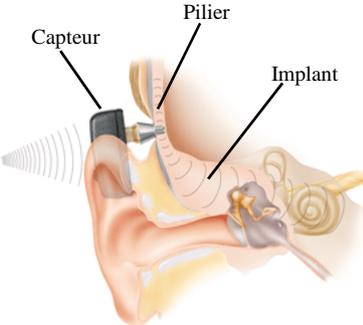
### SSEFS

<b>5 Réussite par diplôme</b>	<b>Elèves inscrits</b>	<b>réussite nombre</b>	<b>réussite %</b>
DNB	2	2	100%
DNB Pro	1	1	100%
CAP Pâtissier	2	2	100%
BEP Electrotec. Energie équip. Communic.	1	1	100%
Bac STMG	1	1	100%
Bac STL	1	1	100%
BAC S	1	1	100%
BAC ES	1	1	100%
Concours Institut de Formation aux Soins Infirmiers	1	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>91%</b>

### ASSR 2017 (Intramuros)

<b>ASSR 1</b>		<b>ASSR 2</b>	
Nombre d'élèves inscrits	6	Nombre d'élèves inscrits	5
Nombre d'élèves présents	6	Nombre d'élèves présents	5
Nombre d'admis	6	Nombre d'admis	5
Moyenne des notes	<b>14,67</b>	Moyenne des notes	<b>15,6</b>
Pourcentage d'admis	<b>100%</b>	Pourcentage d'admis	<b>100%</b>

## ANNEXE 19 : Les différents appareillages prothétiques

Les contours d'oreille	Les implants	Les appareils à conduction osseuse
		

\*Les contours d'oreille permettent une amplification du message importante mais relativement inégale sur l'ensemble des fréquences. Ce sont des dispositifs externes que les personnes sourdes peuvent enlever ou remettre à leur gré, en introduisant un embout hermétique moulé en silicone dans le pavillon, le microprocesseur posé sur l'oreille amplifiant les sons et les envoyant par un tube de plastique dans le conduit interne de l'oreille. L'onde sonore amplifiée parcourt alors le chemin classique du son, par voie aérienne.

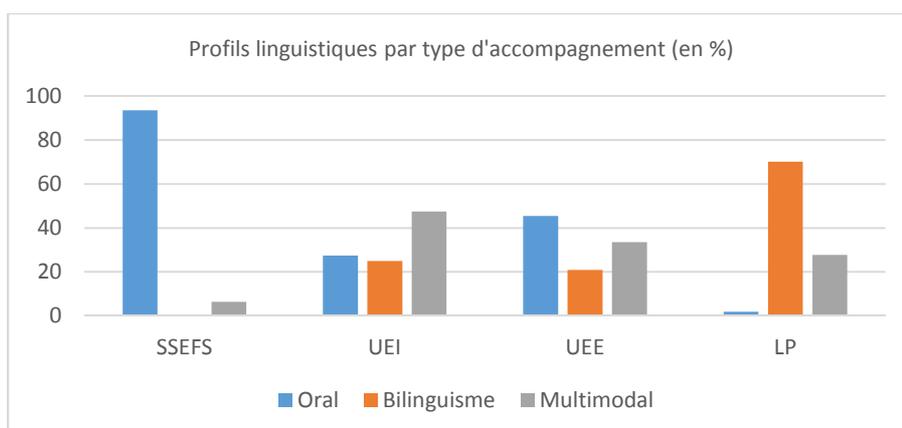
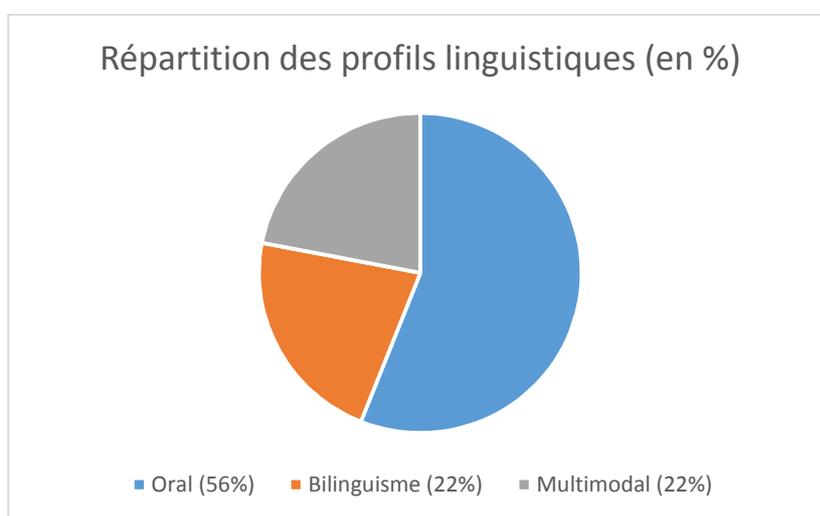
\*Les appareils à conduction osseuse, eux, sont plus rares et réservés à certaines surdités sur prescription médicale spécifique, quand l'amplification par la voie aérienne n'est pas opérationnelle. Comme leur nom l'indique, le canal de transmission de l'onde sonore utilise l'os comme vecteur de transmission du son. Une implantation est nécessaire dans l'os.

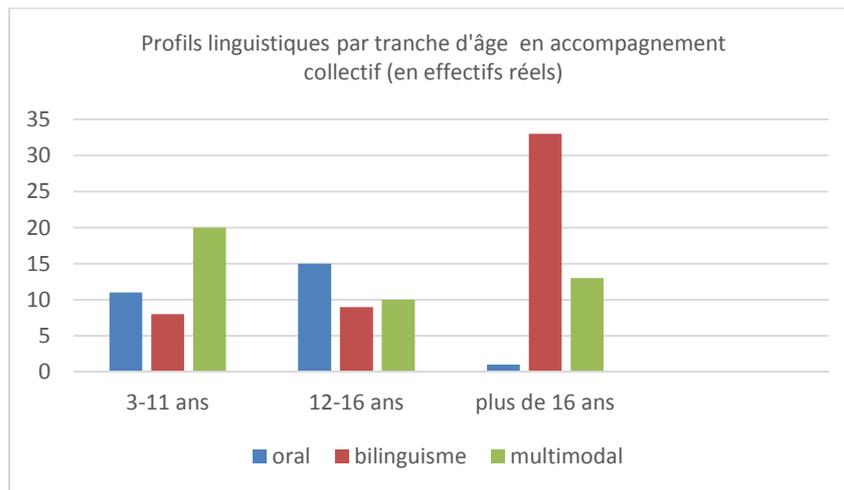
\*Enfin, se sont développés plus récemment les implants cochléaires, de plus en plus répandus. Ce dispositif est composé d'un émetteur porté derrière l'oreille qui capte les sons puis les transforme en impulsions électriques et les envoie par le biais d'une antenne émettrice sur un implant connecté sur les cellules ciliées de la cochlée. Ces cellules, activées par les impulsions électriques, produisent un message sonore par influx nerveux. Ce dispositif exige une opération chirurgicale lourde avec un pré-diagnostic pluridisciplinaire et des préconisations d'implantations souvent destinées aux surdités les plus importantes. La précocité d'implantation est aussi un gage de succès. Le seuil de correction auditive est alors optimal, avec une correction égale sur toutes les fréquences et une perception des fréquences de la parole souvent meilleure. L'implant cochléaire est décrit parfois comme une prothèse efficace qui permet de réactiver la boucle audiophonatoire et rendre plus naturelle la perception du message oral, l'acquisition de la langue et même l'expression orale. La plupart des jeunes enfants sourds éligibles aux critères préimplantatoires sont ainsi implantés aujourd'hui, voire bi-implantés pour rendre meilleure la stéréophonie, ce qui constitue un phénomène tout à fait nouveau dans l'histoire de la surdité.

## ANNEXE 20 : Les profils linguistiques des jeunes de l'INJS

### Profils linguistiques jeunes sourds de l'INJS – octobre 2017

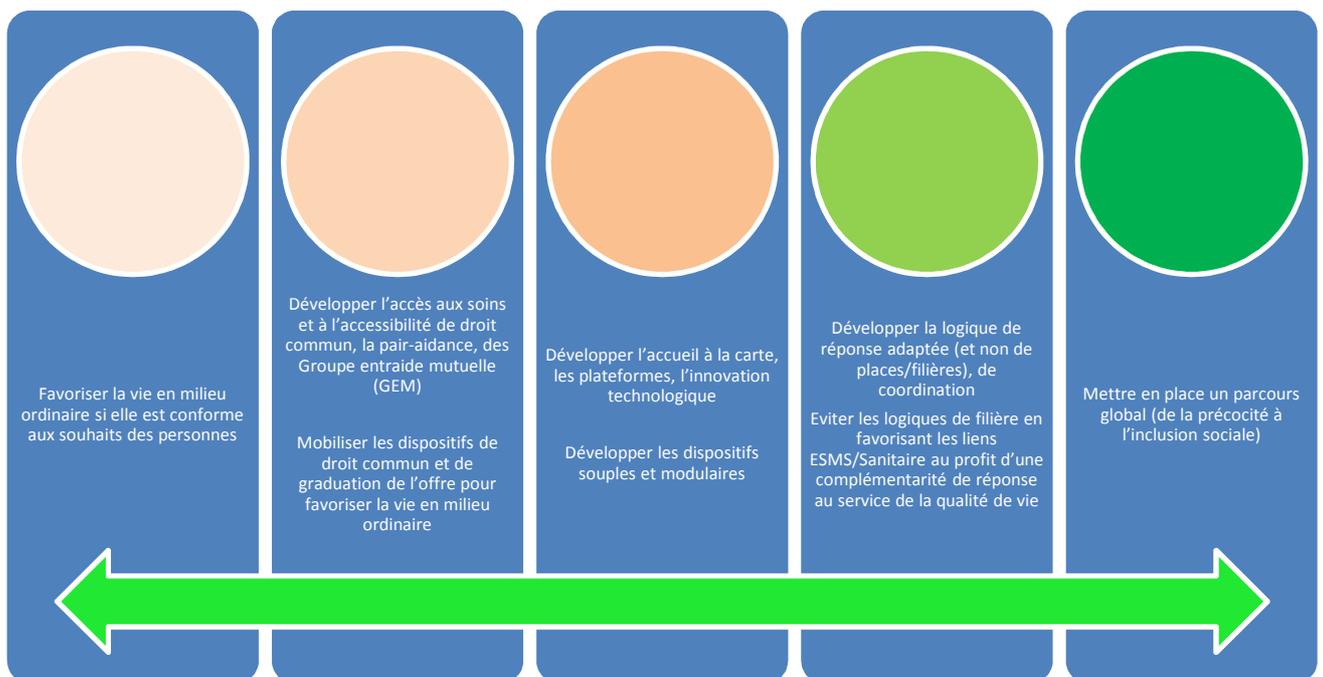
	Oral	Oral + LPC	Bilinguisme LSF + français écrit	Bilinguisme LSF + français écrit et oral	Multimodal (= oral/LPC + gestes de la LSF)
SSEFS (73/74)	48	52	0	0	7
UEI 6/11 ans	0	2	2	0	12
UEI 12/16 ans	8	1	8	0	7
UEE 3-11 ans	5	4	6	0	8
UEE 12-16 ans	5	1	1	0	3
Lycée prof.	1	0	12	21	13
<b>Total</b>	<b>67</b>	<b>60</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>50</b>





### ANNEXE 21 : les axes de la circulaire DGCS 2017/148 du 2 mai 2017

La circulaire DGCS 2017/148 du 2 mai 2017 relative à la transformation de l'offre d'accompagnement des personnes en situation de handicap (mise en œuvre de la réponse accompagnée pour tous) comprend des axes qui incitent à approfondir la réflexion institutionnelle:



## ANNEXE 22 : le plan de transformation de l'Ecole « *Pour une Ecole de la République pleinement inclusive* » (décembre 2017)

Ce plan émane du Ministère de l'Education nationale et du Secrétariat chargé des personnes handicapées et prévoit plusieurs grands axes:



## ANNEXE 23: Le diagnostic SWOT concernant le développement de l'INJS en Haute-Savoie

### FORCES

- Pluridisciplinarité (tous les métiers : éducateurs, codeurs, professeurs, psychologues...)
- Capacité ambulatoire
- Capacité de réponse reconnue pour les jeunes sourds qui demandent peu d'accompagnement
- Expertise reconnue
- Existence de regroupements (Journées d'Apprentissage du Langage et de la Parole) permettant une réponse complémentaire de soins et d'accompagnement et des temps d'échanges avec les familles

### FAIBLESSES

- Vaste territoire et longs trajets pour les professionnels mais aussi pour les familles, avec 3 bassins principaux éclatés : Genevois, Chablais, Annecy, auxquels s'ajoutent les bassins de Thônes, Rumilly et de la vallée de l'Arve
- Absence d'un vrai lieu de rassemblement identifié et bien localisé au cœur du 74
- Manque de partenariats formalisés permettant une meilleure connaissance de l'INJS et de son

<p>fonctionnement interne</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque d'une offre de complément: UEE inexistante, ressources contraintes pour répondre à tous les besoins, pas de « permanence/accueil » pour les familles, des liens avec les familles essentiellement à distance, des modalités de rencontres concrètes encore à trouver</li> <li>- Pas de réponse actuelle et manque de formation pour l'accueil des handicaps associés à la surdité</li> <li>- Absence d'une véritable réflexion sur le statut, le travail, la qualité de vie des professionnels nomade</li> </ul>
<p><b>OPPORTUNITES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démographie en forte croissance ces dernières années, avec notamment un bassin genevois en pleine expansion autour de la zone urbaine de Genève (1million d'habitants)</li> <li>- Rapatriement de certains jeunes du 74 actuellement scolarisés sur Chambéry</li> <li>- Emergence du réseau SENS et d'un éventuel centre de dépistage en 74</li> <li>- L'association ADA 74 est en demande de partenariats et d'appui pour développer des rencontres</li> <li>- Existence d'un réseau de thérapeutes et médecins en libéral à mieux associer pour faire connaître les possibilités de l'INJS</li> <li>- Politiques publiques qui encouragent le développement de solutions numériques et la mise à disposition de supports partagés</li> </ul>
<p><b>MENACES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concurrence potentielle d'autres ESMS</li> <li>- Budget en baisse</li> <li>- Normalisation du cadre administratif, qui occasionnerait moins de souplesse de fonctionnement, moins d'autonomie et de libertés dans la réponse aux besoins des jeunes</li> <li>- Alourdissement des tâches du fait de la réglementation et des contrôles accrus (administration, préparations, contractualisation avec les familles, bilans à donner etc.)</li> </ul>

**ANNEXE 24 : Etat des lieux concernant les accompagnements des jeunes suivis en inclusion (groupe de travail du projet d'établissement)**

<p><b>ETAT DES LIEUX ACTUEL</b></p> <p><b>SAFEP (0-3 ans)</b></p> <p>Le SAFEP a un agrément pour 20 enfants et leurs parents sur les secteurs Savoie et Haute-Savoie. Actuellement 9 enfants sont accueillis en Savoie, 6 en Haute-Savoie.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités d'accompagnement individuelles</li> <li>-Suivis en orthophonie bimensuel, hebdomadaire ou bi-hebdomadaire (30 à 45 mn)</li> <li>-Suivi en psychomotricité, bilan psychomoteur puis suivi hebdomadaire ou bimensuel si nécessaire (30 à 45 mn)</li> <li>-Accompagnement �ducatif : Sur le lieu de socialisation (crèche, MAM...) et/ou à domicile (1 à 2 fois / semaine)</li> <li>-Suivi ORL en moyenne (2 fois / an),</li> </ul>
--

-Suivi audio prothétique

-Prise en charge par l'infirmière si besoin urgent en cas de présence à l'Institut

- Modalités d'accompagnement familiales

Du fait de la précocité de l'accompagnement, le travail familial a une place prépondérante au SAFEP.

-Accueil des familles en ½ journée : Mardi matin en 74, Jeudi matin en 73

-Groupe parents/enfants « Médiation psychomotrice », « Langage », « histoire et expressivité » 73 et 74 : bimensuel ou hebdomadaire

-Groupe d'échanges parents/professionnels sur différents thèmes, en 73 bimensuel (45 mn) encadré par la psychologue et la psychomotricienne

-Initiation à la LSF 73 et 74 (45 mn) 2 niveaux (débutant et avancé)

-Participation des familles aux séances d'orthophonie, de psychomotricité et aux consultations ORL

-Accompagnement éducatif à domicile (possible)

-Entretiens familiaux encadrés par la psychologue et un membre de l'équipe (1 à 2 fois/an)

- Modalités d'accompagnement groupales

Le cœur du travail du SAFEP est l'accueil parents/enfants en demi-journée. Cela permet un réel échange entre les familles, étayé par les différents professionnels. Le déroulement de cette demi-journée peut varier d'une année à l'autre et d'un département à l'autre en fonction des besoins des enfants, de leur âge et des locaux.

-Matinée du SAFEP : « Accueil des familles en demi-journée » (sauf pour le groupe « Langage » qui accueille uniquement des enfants en 73)

-Rencontres festives : 1 à 2 fois/an dont une sortie commune 73 et 74

- Modalités d'accompagnement partenariales

L'accompagnement au SAFEP se fait en parallèle du diagnostic, des examens complémentaires (génétiques, physiologiques, vestibulaires...) et d'une éventuelle implantation. Les liens avec les partenaires extérieurs sont donc essentiels.

-Rencontres et échanges avec différents partenaires : CAMSP, CHU, professionnels libéraux médicaux et paramédicaux...

-Lieux de socialisation intervention de l'éducatrice (crèches, MAM, assistante maternelle)

-Information surdité proposés par plusieurs membres de l'équipe

### **SSEFS maternelle (3 - 6ans / petite à grande section de maternelle)**

19 enfants (7 en Savoie et 12 en Haute-Savoie)

- Modalités d'accompagnement individuelles

- Accompagnement pédagogique spécialisé : en classe ou hors classe le plus souvent (1 à 3h / semaine)

- Aide à la communication : avec une éducatrice codeuse, une codeuse ou une interface de communication en LSF en classe le plus souvent, ou hors classe (ateliers de décodage)

- Accompagnement psychologique ou psychomoteur (possible)

- Suivi ORL et audio prothétique (possible)

- Modalités d'accompagnement familiales

- Entretiens familiaux : avec la psychologue et un autre professionnel du service (en réflexion cette année)

- Rencontre parents/professionnels : lors des événements festifs de la JALP (2 à 3 fois/an)

- Modalités d'accompagnement groupales

-JALP (Journée d'Approfondissement de la Langue et de la Parole) : encadrée par une enseignante spécialisée, une éducatrice codeuse, une interface de communication, la psychologue et la psychomotricienne du service (tous les vendredis)

7 enfants en Savoie et 8 en Haute-Savoie

-Groupe d'accueil pour enfants sourds avec troubles associés : encadré par la psychologue du service et une enseignante spécialisée (le mardi après-midi)

2 enfants en Haute - Savoie

- Modalités d'accompagnement partenariales
- EN : Réunions ESS, échanges réguliers avec les professionnels
- Rencontres et échanges avec différents partenaires : CAMSP, CHU, professionnels libéraux médicaux et paramédicaux
- Information surdité : auprès des professionnels et/ou en classe

### **SSEFS 73/74 (6-12 ans / 12-16 ans / 16-20 ans)**

86 jeunes et familles accompagnés en Savoie et en Haute-Savoie

- Modalités d'accompagnement individuelles
- Accompagnement pédagogique spécialisé (tous les jeunes sauf dans de rares exceptions) : sur le temps scolaire en élémentaire hors classe (1 à 3 heures / semaine) et au collège et lycée hors temps scolaire (1h à 3h / semaine)
- Accompagnement en interface de code LPC : pendant le temps de classe. (3h à 6h30 / semaine) en élémentaire, (6h à 15h/semaine) en collège, (8h à 17h/semaine) en lycée. Atelier de décodage en élémentaire en fonction des besoins
- Accompagnement par une interface de communication LSF : pendant le temps de classe (1h30 à 7h30 / semaine en fonction du niveau de langue)
- Accompagnement éducatif à domicile (variable - 16 familles) Un temps en individuel avec le jeune et un temps avec la famille (1h30 à 2h / semaine)
- Accompagnement psychologique (variable) : entretiens ponctuels et/ou suivis thérapeutiques 1h / séance sur un rythme déterminé avec la famille (hebdomadaire, bimensuel, ...). A l'INJS ou au local d'Annecy (exceptionnellement dans les établissements scolaires)
- Modalités d'accompagnement familiales
- Accompagnement éducatif à domicile (variable -16 familles) :1h30 à 2h / semaine. Un temps en individuel avec le jeune et un temps avec la famille
- Sorties éducatives : 2 sorties/an, mercredi après-midi. Alternance du lieu entre la Savoie et la Haute-Savoie
- Accompagnement psychologique : Consultations familiales possibles ou dans le cadre du suivi thérapeutique individuel
- Rencontres familles/professionnels : une demi-journée 1 fois/an avant les vacances de la Toussaint
- Modalités d'accompagnement groupales
- 12 jeunes (variable)
- Groupe Langage 73/74 : une demi-journée (vendredi après-midi). 2h30 à l'INJS ou Saint-Julien- en-Genevois avec plusieurs ateliers ludiques proposés
- « Club LPC » : 1h / semaine sur la pause méridienne hors temps de classe, dans l'établissement scolaire
- Modalités d'accompagnement partenariales
- EN : Réunions ESS, échanges réguliers avec les professionnels
- Etablissements spécialisés : IME, CEM
- Rencontres et échanges avec différents partenaires : CMP, CHU, lieux d'apprentissage, professionnels libéraux médicaux et paramédicaux...
- Information surdité : auprès des professionnels et/ou en classe

<b>CONSTATS SUR LES BESOINS</b>
<p><b>SAFEP 73 /74</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le nombre d'heures des accompagnements peut s'avérer insuffisant face à certaines contraintes : locaux, parents et professionnels, disponibilité et éloignement des parents</li> <li>- Les entretiens familiaux sont à repenser : la fréquence est insuffisante</li> <li>- La démarche PIA : L'organisation actuelle est pertinente et efficace du fait du petit effectif de l'équipe</li> <li>- Les locaux actuels 73 ne sont pas adaptés à l'accueil de tout petits</li> <li>- Les locaux actuels 74 commencent à être vraiment trop petits et inadaptés</li> <li>- Les informations surdité sont effectuées hors emploi du temps des professionnels (soirée)</li> <li>- Le nombre d'heures d'accompagnement éducatif est insuffisant au regard de l'évolution du service pour un accompagnement de qualité</li> </ul> <p><b>SSEFS Maternelle 73/74</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas d'accompagnement éducatif à domicile</li> <li>- Les entretiens familiaux n'ont pas pu se mettre en place cette année mais sont importants, à réfléchir pour la rentrée 2018/2019</li> <li>- Le public accueilli change avec plus d'enfants porteurs de troubles associés, il est nécessaire de repenser l'accompagnement de ces enfants</li> <li>- Les informations surdité sont effectuées hors emploi du temps des professionnels (soirée)</li> <li>- Pas de classes spécialisées maternelle en Haute Savoie pour pouvoir orienter les élèves en grande difficulté</li> </ul> <p><b>SSEFS 73 /74</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilan d'admission, pas de rencontre avec l'équipe éducative</li> <li>- Les entretiens familiaux seraient pertinents, à réfléchir pour la rentrée 2018/2019</li> <li>- Pas de regroupement collège/lycée</li> <li>- Manque de professionnels éducatifs à domicile</li> <li>- Besoin en code et en LSF</li> <li>- Les informations surdité sont effectuées hors emploi du temps des professionnels (soirée)</li> </ul>

## ANNEXE 25 : Effectif des jeunes haut-savoyards accueillis sur les services savoyards de l'INJS

<b>Lieu d'accompagnement</b>	<b>Effectifs</b>
<b>Lycée professionnel</b>	7 jeunes
<b>Cycle collège</b>	6 jeunes, dont la majorité en fin de cycle
<b>Cycle primaire</b>	12 jeunes dont <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 en parcours adapté 6-11 ans avec troubles associés</li> <li>- 3 en élémentaire (dont un bilingue, un en fin de cycle et un sortant en collège)</li> </ul>
<b>Cycle maternelle</b>	2 jeunes (dont un bilingue et un peut-être à réorienter)

## ANNEXE 26 : Les conclusions de l'enquête menée auprès des familles de Haute Savoie entre décembre et mars 2018

Les points saillants qui ressortent de l'enquête sont les suivants :

- la majorité des familles communique bien avec l'INJS et se dit satisfaite des accompagnements , en général précoces et engagés après une procédure d'admission vécue souvent comme simple et accueillante ;
- cependant un site internet plus complet serait un outil de communication à développer pour les échanges ;
- les informations les plus plébiscitées concernent la scolarité et la surdité, puis l'éducation et l'orientation ;
- Les médecins et thérapeutes sont identifiés comme des partenaires importants à prendre en compte et associer à la vie de l'INJS (beaucoup de familles ont été orientées vers l'INJS grâce à eux) ;
- le nombre d'heures d'accompagnements mis en place satisfait 2/3 des familles ayant répondu, cependant les besoins exprimés sont très variables ;
- une majorité marquée de familles est intéressée par un accompagnement/ une ressource internet avec mise à disposition de supports et outils (cours en vidéo, cours en direct sur skype, plateforme de communication à distance, forum parents...) ;
- une majorité très nette de familles est intéressée par la création d'une classe spécialisée et serait d'accord pour effectuer entre 15 et 30 mn de trajet pour accompagner son enfant sur la classe spécialisée ;
- dans les « priorités », la majorité des familles privilégie l'amélioration de l'accompagnement en classe, puis la diversification des solutions d'accompagnement, l'accompagnement hors de classe ainsi que dans le cadre de la procédure d'orientation ;
- l'organisation de moments entre jeunes et entre familles est aussi une préoccupation importante, quoique demandée par la moitié des répondants.

#### ANNEXE 27 : Répartition des ETP sur le pôle inclusion scolaire

POLES D'AFFECTION	CORPS	ETP	ETPT
<b><i>Pôle inclusion scolaire</i></b>	Professeur d'enseignement général	29	26,1
	Educateur spécialisé	14	13,1
	Codeuse	13,4	12,5
	Psychologue	2,9	2,9
	Educateur jeunes enfants	1	1
	Interface de communication	1	1
	Monitrice éducatrice	1	1
	Adjoint administratif	1	0,7
	Psychomotricien	0,9	0,9
	Orthophoniste	0,7	0,7
<b><i>Total Pôle inclusion scolaire</i></b>		<b>64,9</b>	<b>59,9</b>

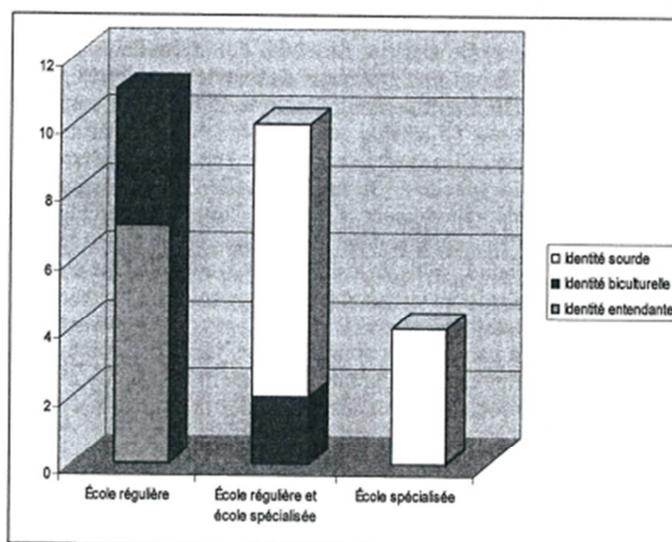
#### ANNEXE 28 : Répartition des ETP sur les différents services du pôle inclusion scolaire

POLES D'AFFECTATION	SERVICES D'AFFECTATION	CORPS	ETP	ETPT
<b>Pôle inclusion scolaire</b>	SSEFS 74	Professeur d'enseignement général	11,95	11,55
		Codeuse	10,7	10
		Educateur spécialisé	3,2	2,66
		Psychologue	0,75	0,75
		Interface de communication	0,55	0,55
		Adjoint administratif	0,3	0,21
		Psychomotricien	0,1	0,1
	<b>Total SSEFS 74</b>		<b>27,6</b>	<b>25,8</b>
	SSEFS 73	Professeur d'enseignement général	7,95	7,55
		Educateur spécialisé	3,8	3,44
		Codeuse	2,7	2,5
		Psychologue	0,65	0,65
		Interface de communication	0,45	0,45
		Adjoint administratif	0,3	0,21
		Psychomotricien	0,1	0,1
	<b>Total SSEFS 73</b>		<b>16</b>	<b>14,9</b>
	SESSAD	Professeur d'enseignement général	6,5	5,4
		Educateur spécialisé	5	5
		Monitrice éducatrice	1	1
Psychologue		1	1	
Adjoint administratif		0,2	0,14	
<b>Total SESSAD</b>		<b>13,7</b>	<b>12,5</b>	
SAFEP	Educateur jeunes enfants	1	1	
	Educateur spécialisé	1	1	
	Orthophoniste	0,7	0,7	
	Psychomotricien	0,7	0,7	
	Professeur d'enseignement général	0,6	0,6	
	Psychologue	0,5	0,5	
	Adjoint administratif	0,2	0,14	
<b>Total SAFEP</b>		<b>4,7</b>	<b>4,64</b>	
		Educateur spécialisé	1	1
		Professeur d'enseignement général	2	1
	<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Total pôle inclusion scolaire</b>			<b>64,9</b>	<b>59,9</b>

## ANNEXE 29 : Répartition des identités des personnes sourdes en fonction des types d'écoles dans l'étude de Nikolarazi et Hadjidakou

Source : GAUCHER C, VIBERT S, 2010, « Les Sourds : aux origines d'une identité plurielle », PIE Peter Lang, coll. Diversitas,

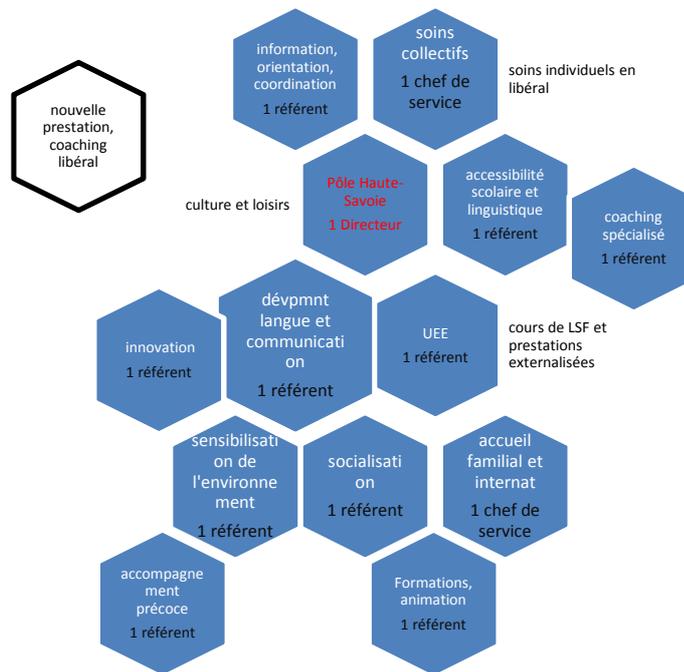
**Graphique 4 – Répartition des identités de personnes sourdes en fonction des types d'écoles dans l'étude de Nikolarazi et Hadjidakou (2006)**



## ANNEXE 30 : L'offre prévisionnelle de la plateforme de services en Haute-Savoie

## L'offre prévisionnelle de service du pôle Haute-Savoie

Le pôle est dirigé par un directeur de pôle. Chaque polygone correspond à une mission coordonnée par un référent ou un chef de service-coordonnateur selon son importance. Les missions en bleu sont assurées par l'INJS, celles placées en périphérie en zone blanche sont assurées par les partenaires ou en lien avec eux. L'organisation du pôle Savoie est similaire, avec le SESSAD dysphasie en plus. Le coaching spécialisé peut concerner des prestations de type médiation animale, appropriation de neuro-outils, conseils en compensations technologiques, sophrologie, expression artistique et corporelle.





\* Apprentissage de la langue : l'Education Nationale avec la mise à disposition d'enseignant de Langue des Signes Française certifiés intervenant dans le cadre d'une option Langue Inter Etablissement dédiée, pourrait venir renforcer l'enseignement de la langue des signes ;

\* Accompagnement précoce: les CAMSP, partenaires traditionnels de l'INJS, pourraient être sollicités davantage pour mieux faire vivre la plateforme et la rendre visible dans le cadre d'une réelle logique de parcours émergente ;

\* Offre de soins : les ESMS et les intervenants en libéral du territoire, avec leur spécialisation, pourraient offrir une approche thérapeutique complémentaire dans le cadre de double accompagnements ;

\* Formation : l'INJS dispose d'un budget formation limité pour répondre aux besoins plus spécifiques, les formations collectives ou considérées comme prioritaires mettant de côté les demandes plus individualisées ou plus originales qui pourraient pourtant permettre des actions innovantes. De ce point de vue la mutualisation du plan de formation avec différents partenaires serait une opportunité utile ;

\* Recherche : l'innovation exige un co-pilotage de travaux pratiques avec un centre universitaire ou un laboratoire de recherche.

\* Développement et diversification des ressources de l'INJS : Il est urgent que l'INJS développe des stratégies pour diversifier ses ressources : mécénat financier (au besoin par création d'une association de droit privé adossée à l'INJS et reconnue ensuite d'intérêt public par la Fondation de France), mécénat de compétences, mécénat technique, collecte de taxe d'apprentissage, ou

\* Accessibilité à l'école : l'Education Nationale avec son recrutement d'AVS preneurs de notes pourrait venir en appui des jeunes à la surdité moins marquée, plus autonomes avec l'écrit et/ou poursuivant dans des cycles lycée ou post-bac ;

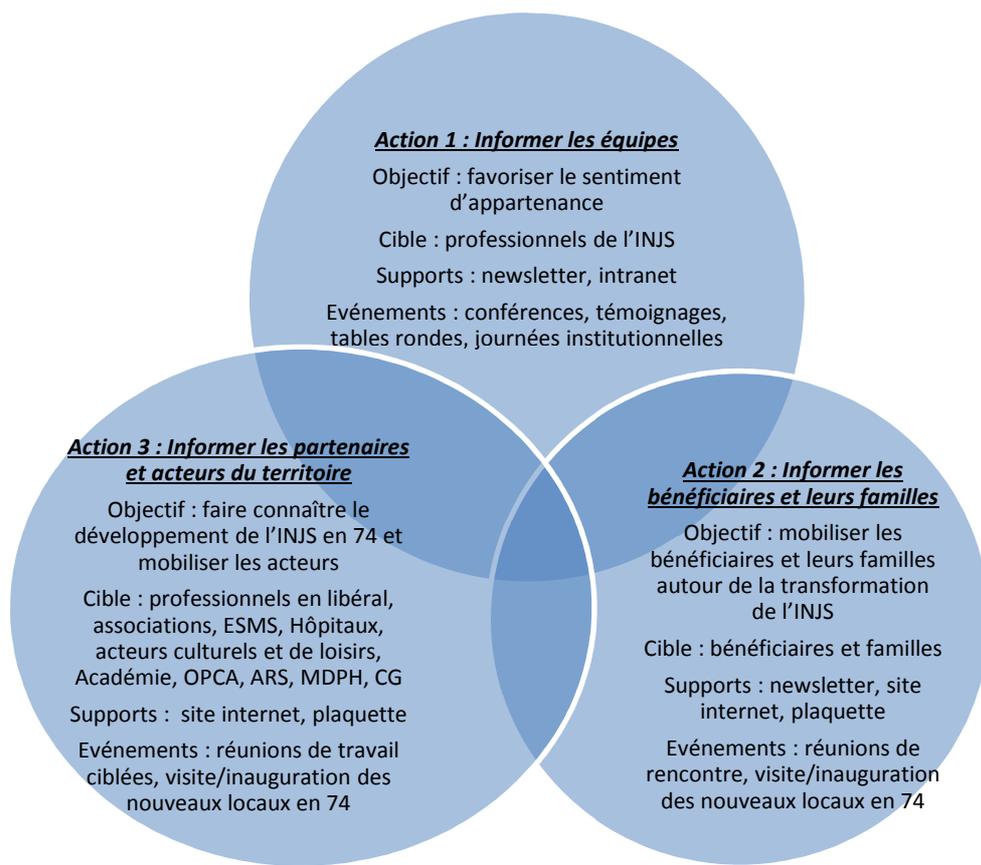
\* Offre de loisirs et de culture : les associations et structures culturelles spécialisées ou non, avec l'expertise et l'appui de l'INJS, pourraient développer une offre dédiée ;

\* Offre d'insertion professionnelle : les chambres de commerce, acteurs de l'apprentissages, OPCA, CFA pourraient mobiliser autour de l'INJS un parcours métiers diversifié et davantage accessible

\* Actions « singulières », facilitant les expérimentations dans le cadre d'une expression des libertés des bénéficiaires : artistes, aventuriers, artisans, entrepreneurs, sportifs...

\* coaching Empowerment/accompagnement juridique, par exemple avec le cabinet « Handicapower » (Virginie Delalande, avocate et consultante sourde)

## ANNEXE 32 : Les grands axes de la stratégie de communication



### ANNEXE 33 : Plan de communication

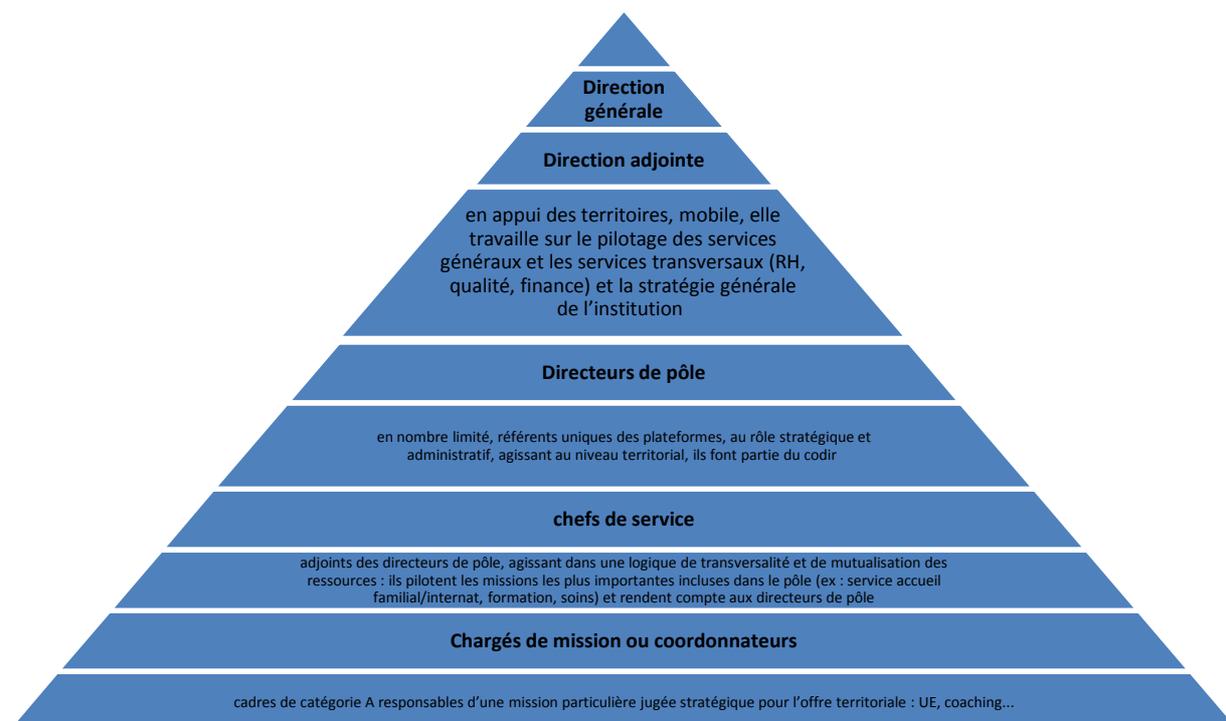
	Année N	Année N+1	Année N+2
<b>Action 1</b> Informer les équipes Objectif : favoriser le sentiment d'appartenance Cible : professionnels de l'INJS	Objectif : informer, ouvrir sur l'environnement et mettre en mouvement Supports : CR des groupes de travail, dossiers d'information, newsletter sur l'avancée des travaux, cartes mentales Evénements : conférences, témoignages, tables rondes, journées institutionnelles, CA/IRP	Objectif : rassembler autour d'une culture partagée Supports : newsletters sur les évolutions de la transformation, diffusion des liens vers les ressources de l'intranet, webinaires, chartes éthiques, cartes mentales Evénements : conférences, tables rondes, journées institutionnelles, CA/IRP	Objectif : permettre le travail en autonomie Supports : newsletter sur la vie de l'institution, diffusion de CR de réunions et outils créés par les équipes, valorisation des actions des différents pôles Evénements : conférences, tables rondes, journées institutionnelles, CA/IRP
<b>Action 2</b> Informer les bénéficiaires et leurs familles Objectif : mobiliser les bénéficiaires et leurs familles autour de la transformation de l'INJS Cible : bénéficiaires et familles	Objectif : mobiliser les bénéficiaires et leurs familles autour de la transformation de l'INJS Supports : newsletter, site internet, diffusion des CR des groupes de travail Evénements : réunions de rencontre, CVS	Objectif : informer sur les transformations Supports : newsletter, site internet, plaquette, chartes, webinaires sur les droits des usagers Evénements : tables rondes, visite/inauguration des nouveaux locaux en 74, CVS	Objectif : valoriser les actions Supports : newsletter, site internet, plaquette Evénements : conférences, tables-rondes, événements culturels et de loisirs,

<p>Action 3</p> <p>Informer les partenaires et acteurs du territoire</p> <p>Objectif : faire connaître le développement de l'INJS en 74 et mobiliser les acteurs</p> <p>Cible : professionnels en libéral, associations, ESMS, Hôpitaux, acteurs culturels et de loisirs, Académie, OPCA, ARS, MDPH, CG</p>	<p>Objectif : faire connaître le développement de l'INJS en 74</p> <p>Supports : site internet, courriers ciblés</p> <p>Evénements : réunions de travail ciblées, JPO, tables rondes</p>	<p>Objectif : mobiliser les acteurs</p> <p>Supports : site internet, plaquette</p> <p>Evénements : réunions de travail ciblées, visite/inauguration des nouveaux locaux en 74, JPO, tables rondes, signatures officielles de conventions, articles de presse</p>	<p>Objectif : formaliser et valoriser les projets en germe et contractualiser</p> <p>Supports : site internet, plaquette, newsletter</p> <p>Evénements : JPO, signatures officielles de convention, articles de presse, intervention en congrès et université</p>
---	--	--	---

### ANNEXE 34 : L'identité visuelle actuelle de l'INJS

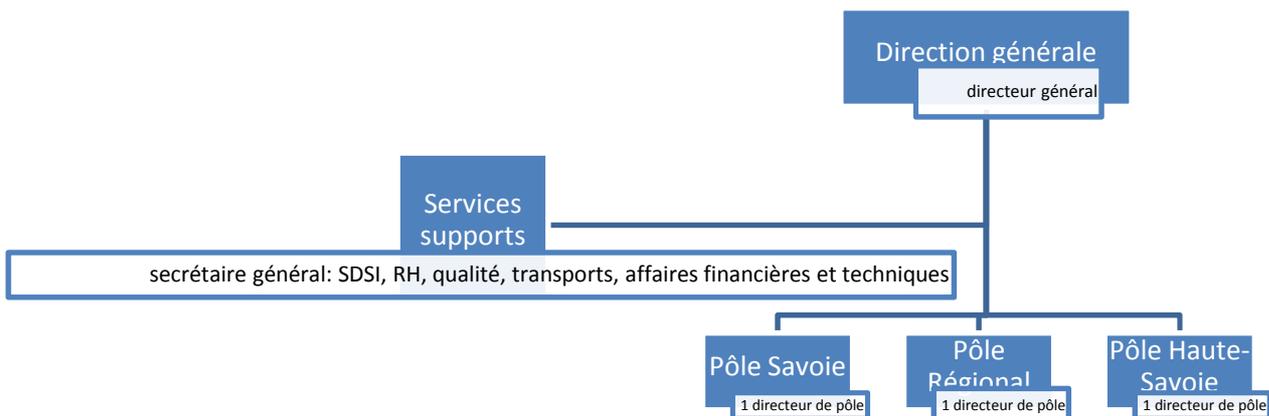


### ANNEXE 35 : les différents niveaux de pilotage dans le projet de plateforme de services



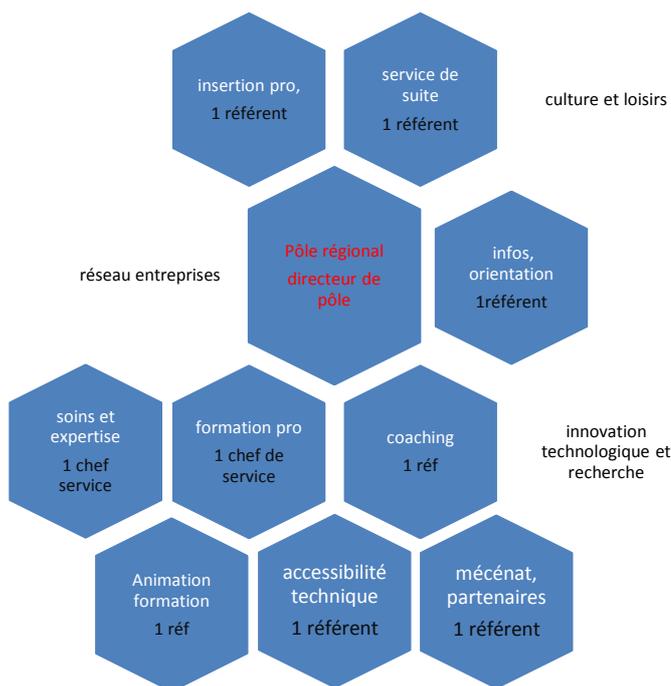
### ANNEXE 36 : Le nouvel organigramme de l'INJS

Cet organigramme doit être discuté et co-construit avec le codir et les équipes de terrain, c'est pourquoi il reste neutre ce stade au niveau des contenus.



### L'offre de service du pôle Régional

Le pôle est dirigé par un directeur de pôle. Chaque polygone correspond à une mission coordonnée par un référent ou un coordonnateur selon son importance. Les missions en bleu sont assurées par l'INJS, celles placées en périphérie en zone blanche sont assurées par les partenaires ou en lien avec eux.



### ANNEXE 37 : Base pour l'élaboration des tableaux de pilotage par objectifs

Cette base est issue du projet de CPOM et de la synthèse des travaux des différents groupes de travail pour l'élaboration du projet d'établissement 2019-2023 :

**LE PROJET STRATEGIQUE PREVISIONNEL 2020-2023**

## **1 AXE STRATÉGIQUE N° 1 : GARANTIR UN PARCOURS PERSONNALISÉ À CHACUN**

### **1.1. Affirmer la dimension médico-sociale du pôle enseignement et éducatif adaptés**

#### *1.1.1. Inscrire les accompagnements pédagogiques, éducatifs et médico-sociaux dans une logique globale*

- Piloter en transversal l'organisation du travail (regroupement des temps de soins...)
- Organiser la modulation des P.E.C. selon les besoins de l'enfant (à prioriser si besoin)
- Pérenniser les temps de travail transdisciplinaires (PIA, synthèses...)

#### *1.1.2. Adapter les compétences et les pratiques à l'évolution du profil des enfants accueillis*

- Développer la guidance parentale en collaboration avec le PMS (Cf. groupe de travail sur les familles)
- Construire une procédure de réponse transversale et réactive aux situations de « crise/rupture » dans une démarche d'amélioration continue de la qualité
- Réinterroger l'accompagnement des situations cliniques complexes

#### *1.1.3. Favoriser l'émergence d'une communauté de travail transdisciplinaire*

- Favoriser l'harmonisation des pratiques transdisciplinaires (échanges didactiques, vignettes cliniques, projets communs, analyse de la pratique commune)
- Favoriser les espaces de rencontre et d'échange autour des pratiques (analyse de la pratique...projets communs...journées banalisées), des temps d'échanges informels

### **1.2. Adapter les modalités d'accompagnement des jeunes accueillis en inclusion**

#### *1.2.1. Mettre en place une démarche d'amélioration de la qualité d'accompagnement commune aux services extérieurs*

- Réviser les projets de services et les fiches de postes des professionnels
- Adapter les lieux d'intervention ou d'accueil
- Repenser l'organisation et le contenu des espaces d'élaboration (PIA, synthèses, supervision, interstices)
- Renforcer et valoriser le travail transdisciplinaire et partenarial
- Optimiser les moyens (éducatif, pédagogique et thérapeutique)

#### *1.2.2. Conjuguer l'individu au collectif*

- Déterminer le profil des jeunes accueillis en inclusion en tenant compte des moyens nécessaires à leur accueil
- Optimiser les ressources éducatives, pédagogique et thérapeutique
- Développer des temps d'accompagnement collectif

#### *1.2.3. Adapter l'accompagnement aux enfants ayant des troubles associés en inclusion*

- Former les professionnels pour l'accueil et l'accompagnement d'enfants avec handicap associé
- Renforcer le travail pluridisciplinaire
- Développer le travail partenarial
- Repenser la place du soin et sa coordination

#### *1.2.4. Donner une place centrale à l'accompagnement familial dans les services de l'inclusion*

- Consolider les ressources parentales et familiales dans l'accompagnement des enfants
- Définir le cadre de travail de l'accompagnement familial avec l'enfant, le groupe et la famille
- Valoriser et renforcer le travail éducatif à domicile
- Travailler avec l'enfant et sa famille dans leur dimension groupale

#### 1.2.5. *Préparer la fin de prise en charge*

- Anticiper la fin d'un accompagnement auprès du jeune et de sa famille
- Organiser les transmissions et transitions en interne
- Organiser le relais avec les partenaires

### 1.3. Renforcer le cœur de métier

#### 1.3.1. *Construire une plate-forme linguistique*

- Créer un pôle LSF :
  - Affecter des moyens avec 2 professeurs référents (5 h / semaine de décharge) qui coordonnent les recherches en didactique de la LSF et en analyse de la langue
  - Renforcer les formations en LSF (élèves, professionnels)
  - Enseigner aux élèves des éléments d'histoire et de la culture des personnes sourdes.
- Créer un pôle Langue Française : avec deux référents identifiés qui :
  - Affecter des moyens avec 2 professeurs référents (5 heures par semaine chacun) qui :
  - Coordonnent le travail sur la didactique de la langue française
  - Organisent des séances d'apprentissage de la parole (SAP) et de perfectionnement de la parole (SPP), et des formations ayant trait à la langue (verbotonale, etc.)
  - Assurent le suivi des classes bilingues
- Créer la fonction de référent numérique (compétences de web designer) pour :
  - Créer des outils linguistiques numériques
  - Développer des supports multimédias en LSF
  - Créer une banque numérique partageable

#### 1.3.2. *Mobiliser TOUS les professeurs spécialisés CAPEJS dans le cadre de cette plateforme*

- Dans leurs actions pédagogiques de "nourrices linguistiques"
- Dans l'accompagnement bienveillant dans l'apprentissage et le perfectionnement de la parole en complémentarité avec les interventions des orthophonistes
- Dans la construction de la dimension citoyenne des jeunes sourds

#### 1.3.3. *Mobiliser TOUS les éducateurs dans le cadre de cette plateforme*

- Dans la posture de nourrice linguistique
- Dans la gestion en simultané de la communication dans les groupes pour le confort de chaque élève (activités, réunions, )
- Dans leur action particulière menée auprès des familles de migrants en matière de construction linguistique

1.3.4. *Créer des binômes professeur/éducateur dédiés à la mutualisation des moyens pédagogiques et éducatifs en classes de parcours adapté*

- Mise en commun des progressions et des outils
- Pédagogie actives et de projets, moyens de contournements des difficultés
- Soutien à la personnalité du jeune sourd dans ses apprentissages

**1.4. Développer et renforcer l'offre au profit des familles et bénéficiaires en Haute-Savoie**

1.4.1. *Développer l'offre en amont de la scolarisation*

- Identifier les axes de développement de l'accompagnement précoce autour d'un projet de service construit
- Augmenter la visibilité du SAFEP auprès des acteurs de l'accompagnement précoce en 74
- Développer les équipements spécialisés nécessaires à l'accompagnement précoce
- Développer une offre et des outils à destination des familles en Haute-Savoie

1.4.2. *Développer l'offre au cœur de la scolarisation*

- Créer un dispositif d'UEE 74 bien étayé avec des ressources suffisantes
- Créer des dispositifs modulaires souples alternatifs sur les bassins enclavés
- Mettre en place un accueil d'urgence en cas de décrochage, temporaire, rapide et de proximité
- Développer un accès à un bain de langue suffisant et de qualité tant en Langue des Signes qu'en LfPC
- Développer sur le long terme des solutions d'accompagnement modulables pour les jeunes à troubles associés

1.4.3. *Développer l'offre autour de la scolarisation au bénéfice des jeunes*

- Innover dans des solutions pour nourrir le lien avec les jeunes et entre eux en leur offrant des espaces de rencontres, d'entraides et de pair-aidance
- Mieux connaître les besoins des jeunes
- Développer une réponse externalisée et de loisirs/culture de proximité
- Proposer une permanence / aide aux devoirs
- Ecrire une procédure pour l'orientation des jeunes
- Développer un fond et des actions autour de l'identité sourde
- Développer des solutions d'accompagnement et une offre de soins pour les jeunes avec et sans troubles associés

**1.5. Déplacer les formations diplômantes hors les murs**

1.5.1. *Etudier la faisabilité et les opportunités d'inclusion de jeunes sourds dans les lycées professionnels du bassin chambérien*

- Prendre en compte les métiers accessibles aux jeunes sourds
- Explorer l'intégralité de l'offre de formation proposée sur le bassin chambérien (LP, CFA, formation continue...)
- Prendre en compte dans l'analyse les métiers en tension au plan régional, les métiers en "besoins de main d'oeuvre" (BMO)

- Etablir une cartographie de l'offre potentielle de formation aux jeunes sourds sur le bassin
- Prendre en compte l'inclusion collective, l'accompagnement spécialisé, l'organisation nécessaire, les regroupements et les flux, la communication vers les jeunes et leur famille

#### 1.5.2. *Contractualiser avec des établissements du bassin chambérien*

- Définir le projet avec les lycées professionnels concernés
- Conventionner avec l'Education nationale (extension de l'UEE, lycées professionnels)
- Conventionner avec de nouveaux centres de formation pour apprentis
- Mettre en œuvre des actions de communication vers les professionnels des établissements sur la spécificité des jeunes sourds

### **1.6. Recentrer l'action de l'INJS à l'intra sur le public des + 16 ans ayant un projet de parcours qualifiant**

#### 1.6.1. *Adapter l'offre de formation professionnalisante et d'accompagnement au public visé*

- Etudier l'offre de formation et les métiers en tension dans le champ professionnalisant (comparaison avec l'existant) compatible avec l'insertion de ce public
- Définir les parcours professionnalisant pour les jeunes accueillis (âge, cursus, formation, soins, accompagnement éducatif)

#### 1.6.2. *Etudier la faisabilité d'accueillir d'autres publics handicapés (cf. CPOM)*

- Identifier les partenariats possibles en vue d'une mutualisation des plateaux techniques (population, professionnels, ...)
- Identifier les possibles et les limites de la mixité des publics

### **1.7. Accueillir en parcours qualifiant des adultes sourds « exclus » du droit commun de la formation**

- Identifier les prescripteurs et les besoins (MDPH, Conseil Départemental, entreprises, conseil régional...)
- Mettre en œuvre une ingénierie de formation pour individualiser les parcours

### **1.8. Renforcer l'activité d'insertion sociale et professionnelle de l'INJS**

#### 1.8.1. *Optimiser les moyens existants au bénéfice de tous les publics sourds : jeunes et adultes*

- Décloisonner le service de suite et le SIPAS (modifier les projets de services)
- Rattacher les professionnels au pôle Insertion sociale et professionnelle
- Créer la fonction de conseiller en insertion professionnelle intervenant sur l'ensemble du pôle
- Organiser les nouvelles missions du service de suite autour du monde de l'entreprise et du savoir-être en entreprise (sensibilisations, informations, partages, visites, accompagnements) auprès des jeunes de l'établissement
- Création d'outils d'information sur les savoir-être en entreprise
- Redéfinir les populations concernées par un accompagnement après 20 ans, les flux et les actions de ces professionnels.

1.8.2. *Améliorer le fonctionnement des services auprès des entreprises*

- Répondre aux besoins de formations ponctuelles
- Conseiller les entreprises sur l'accueil de personnes sourdes
- Elaborer des outils de communication

1.8.3. *Créer et acter de nouveaux partenariats (acteurs de l'insertion, entreprises)*

## **2 AXE STRATÉGIQUE N° 2 : RENFORCER LA PARTICIPATION DU JEUNE ET SA FAMILLE À SON PROJET**

### **2.1. Assurer la continuité du parcours de l'utilisateur par le biais du PIA**

2.1.1. *Améliorer la compréhension et l'appropriation du Projet individualisé d'accompagnement par l'utilisateur et sa famille*

- Elaborer un document d'information synthétique pour présenter le PIA
- Communiquer avec les familles pour expliquer le cadre du PIA, les limites de l'accompagnement

2.1.2. *Réinterroger le cadre du PIA dans sa dimension temporelle et en terme de référence*

- Créer un document initial plus souple pour les nouveaux arrivants dans une temporalité différente, adapter les procédures d'élaboration, d'actualisation du PIA au suivi du jeune par cycle
- Modifier la forme du document afin de conserver l'historique de l'accompagnement
- Redéfinir le rôle et les missions du référent PIA pour les différents services

2.1.3. *Favoriser l'accessibilité du PIA aux professionnels*

- Dématérialiser le PIA et le rendre accessible par l'ensemble des professionnels accompagnants
- Faire évoluer le contenu afin d'inclure une partie analyse, revoir les termes afin d'avoir une même définition pour l'ensemble des professionnels

2.1.4. *Développer les compétences des professionnels*

- Prévoir une formation sur le PIA pour les nouveaux professionnels
- Former les professionnels à la rédaction du PIA
- Organiser l'évaluation du dispositif

### **2.2. Insuffler une dynamique au projet linguistique**

2.2.1. *Créer un document additionnel au PIA intitulé « parcours linguistique »*

- Création d'une équipe d'éducateurs référents en charge du suivi du projet linguistique avec les parents
- Accompagner la maturation de l'identité du jeune sourd (elle impacte tous les personnels)

2.2.2. *Décliner le projet linguistique institutionnel*

- Projet linguistique personnel intramuros / Projet linguistique décliné en SSEFS (regroupements de jeunes sourds)
- Projet linguistique de pôle
- Projet linguistique de classe

2.2.3. *Faire participer l'équipe médico-psychologique au projet linguistique du jeune sourd*

- Participation aux travaux de la plate-forme linguistique
- Faire partager la notion de « langue naturelle »

**2.3. Inscrire l'accompagnement de l'enfant et du jeune dans une démarche de co-éducation et permettre pleinement aux parents d'être porteurs du projet**

2.3.1. *Valoriser les ressources des familles et soutenir les compétences parentales*

- Proposer des modalités d'interventions encourageant l'investissement des familles (accompagnement à domicile, entretiens familiaux, participation des parents à certaines interventions de professionnels...)
- Repenser les bilans d'admission et les PIA pour élaborer un projet d'accompagnement qui s'appuie sur la connaissance qu'ont les familles de leur enfant et de ses besoins (revoir le temps de recueil des attentes, temps d'échanges avec l'enfant et le jeune pour lui expliciter son projet)

2.3.2. *Favoriser le co-étayage des familles entre elles*

- Proposer des rencontres à proximité géographique des familles (lieux ressources)
- Créer un réseau de parents ressources que les familles peuvent contacter
- Mettre à disposition une plateforme commune aux familles dans l'intranet (type forum)
- Offrir des espaces de paroles pour les familles (parents, fratries...)

2.3.3. *Permettre aux familles d'exercer leurs droits et devoirs au sein de l'INJS*

- Encourager l'investissement dans les instances (CVS, association de parents...)
- Contractualiser les engagements réciproques pour optimiser l'accompagnement de l'enfant et de sa famille (par exemple: prévenir de l'absence d'un enfant, rationaliser les rendez-vous pour éviter les déplacements multiples)

**2.4. Proposer une continuité et une cohérence globale de l'accompagnement de l'utilisateur et de sa famille**

2.4.1. *Placer les parents au cœur de l'accompagnement de l'enfant et du jeune, pour qu'ils fassent des choix éclairés et exercent pleinement leur parentalité*

- Améliorer l'accessibilité de l'information aux familles quant aux différentes modalités d'interventions de l'INJS (documents, site internet, multimodalité de la communication, signalétique, journées portes ouvertes)
- Favoriser les liens et les transmissions entre les différents services
- Rendre accessibles les connaissances sur la surdité et la communication dans ses multiples aspects par le biais d'informations, de formations (LSF, LPC...), de conférences, de spectacles en LSF...

2.4.2. *Structurer l'accompagnement familial en définissant des dispositifs transversaux à destination des familles*

- Former les professionnels à l'accompagnement des familles et proposer une analyse des pratiques professionnelles dans les différents services.
- Définir au niveau institutionnel le cadre d'intervention auprès des familles en termes de lieux dédiés, de temps de travail des professionnels (par la mise en place d'un groupe de travail qui évaluerait la pertinence et le cadre d'un espace spécifique à l'écoute familiale).

- Réfléchir à la pertinence d'une équipe ressource qui articulerait ses interventions avec les équipes des services

## **2.5. Garantir et renforcer les droits des usagers**

### *2.5.1. Disposer d'un règlement de fonctionnement spécifique pour l'ensemble des services et pôles de l'établissement*

- Actualiser le règlement de fonctionnement des services à l'intra
- Elaborer un règlement de fonctionnement pour les services extérieurs (SAFEF, SESSAD, SSEFS)

### *2.5.2. Rendre plus accessible la Charte des droits et des libertés des jeunes accueillis*

- Annexer la charte au livret d'accueil
- Afficher la charte dans les services

### *2.5.3. Contractualiser l'accompagnement avec la famille ou l'utilisateur*

- Elaborer un contrat de séjour pour les services de l'intra
- Elaborer un document individuel de prise en charge (DIPC) pour les services extérieurs

### *2.5.4. Garantir le respect des données personnelles*

- Réaliser un document présentant la politique de INJS relative au traitement des données personnelles
- Clarifier la politique institutionnelle relative au droit à l'image

## **2.6. Développer la participation et l'expression des usagers**

### *2.6.1. Dynamiser la participation des usagers de leurs familles dans les instances (conseil de la vie sociale, conseil d'administration)*

- Identifier des référents professionnels dans différents services porteurs du CVS
- Assurer un accompagnement des jeunes dans l'exercice de leur mandat au sein des instances

### *2.6.2. Mettre en place des groupes d'expression pour les services extérieurs (SSEFS, SESSAD)*

- Identifier un référent professionnel par service extérieur en charge d'organiser et d'animer ces groupes

### *2.6.3. Impliquer les usagers et leur famille dans la vie de l'établissement*

- Présenter le projet d'établissement aux familles et les informer de l'état d'avancement
- Mettre en place régulièrement des questionnaires de satisfaction

## **2.7. Assurer l'accessibilité, la lisibilité et l'appropriation des outils relatifs aux droits des usagers**

### *2.7.1. Mettre à disposition l'ensemble des documents et outils relatifs aux droits des usagers*

- Diffuser les documents sur intranet et internet pour en faciliter l'accès
- Numériser les documents remplis et validés dans le dossier du jeune avec un accès aux professionnels/ famille/usager
- Réaliser une plaquette de rentrée

2.7.2. *Faciliter la compréhension de ces documents et outils par les jeunes et leur famille*

- Développer des supports appropriés au public accueilli, notamment visuels (BD, picto, Vidéo LSF...)
- Diffuser des vidéos pour les différents règlements à l'entrée du lieu d'accueil ou sur les TV déjà existantes

2.7.3. *Développer l'appropriation de ces outils pour les personnes accompagnées et leur famille ainsi que pour les professionnels*

- Former et informer les professionnels accompagnant les jeunes sur ces documents
- Instaurer un temps de présentation de ces documents lors de la journée d'accueil et lors des différentes rencontres en cours d'année

**3 AXE STRATÉGIQUE N° 3 : METTRE EN PLACE UNE GOUVERNANCE TOURNEE VERS LA QUALITE ET LA PERFORMANCE**

**3.1. Instaurer une gouvernance fondée sur la transversalité et le pilotage par objectifs**

3.1.1. *Mettre en place une organisation et un fonctionnement propices à la transversalité*

- Adapter l'organisation aux nouvelles orientations stratégiques du PE (développement territorial, inclusion) et en harmonisant les services opérationnels
- Aligner les projets de service 2019-2023 sur le nouveau projet d'établissement
- Faire des futurs rapports d'activité des services un outil transversal et valorisant l'activité

3.1.2. *Instaurer la culture de la performance et du dialogue*

- Instaurer des dialogues de gestion internes
- Construire des tableaux de bord (activité, personnes accueillies, évolution des moyens humains, matériels et structurels) communs aux services (projets, dialogues de gestion et rapports d'activité)
- Adapter le système d'information et de gestion au service de la performance (RH, dossier de gestion numérique de l'utilisateur)
- Développer une culture du management chez les cadres

**3.2. Inscrire l'établissement dans une démarche d'amélioration continue de la qualité**

3.2.1. *Mettre en œuvre les démarches d'évaluation interne et externe*

- Réaliser une évaluation interne (2018)
- Faire procéder à une évaluation externe

3.2.2. *Mettre en œuvre et faire vivre un plan d'amélioration continue de la qualité*

- Rédaction d'un Plan d'action continu de la qualité au moyen de fiches actions
- Constitution d'un Comité de suivi de la qualité pluridisciplinaire
- Identification d'une personne référente responsable du suivi des fiches actions

3.2.3. *Assurer l'appropriation de la démarche qualité par les professionnels de l'établissement*

- Affirmer une politique qualité claire et concise dans le projet d'établissement
- Organisation de formations / sensibilisations des agents aux outils et démarche qualité (avec suivi pour les nouveaux arrivants)

- Identification d'une personne référente et ressource
- Communication auprès des professionnels sur l'évolution du plan d'amélioration continue de la qualité et sur les différentes actions réalisées

#### 3.2.4. Assurer le suivi des événements indésirables

- Mettre en place une procédure formalisée de recueil et de suivi des événements indésirables (rédaction de fiches types et d'un circuit de traitement)
- Déclarer sans délai les dysfonctionnements graves à l'ARS

#### 3.2.5. Formaliser le fonctionnement de l'INJS au travers de procédures et protocoles

- Réalisation d'une cartographie des processus
- Identification des procédures prioritaires
- Elaboration de modèles de procédures et de protocoles
- Mise en place d'une méthodologie d'évaluation et de suivi des procédures
- Mise en place d'un système de gestion documentaire accessible et un planning de suivi et de mise à jour des documents

#### 3.2.6. Recueil et traitement de la satisfaction et des réclamations des jeunes et des familles

- Mise en place d'une procédure de gestion des réclamations
- Organiser le recueil du niveau de satisfaction (planning, choix des outils, des fréquences et des critères de satisfaction)

#### 3.2.7. Assurer l'appropriation des bonnes pratiques professionnelles (ANESM, HAS, autres...)

- Sensibilisation / information des professionnels aux bonnes pratiques professionnelles, notamment de l'ANESM
- Mise à disposition facilitée des RBPP sur les espaces numériques
- Mise en place d'une veille sur la mise à jour et la rédaction de nouvelles RBPP
- Instaurer et formaliser des échanges de bonnes pratiques dans le champ de la pédagogie
- Favoriser les échanges professionnels interdisciplinaires pour faire émerger des bonnes pratiques applicables en interne
- Valoriser et partager les bonnes pratiques professionnelles développées en interne dans un cadre inter institutionnel

### 3.3. Accompagner la transformation numérique

#### 3.3.1. Confirmer le virage stratégique des choix d'orientation du Système d'Information (SI)

- Réaliser un « diagnostic flash » du SI, en externe et impliquer direction et équipe encadrante dans ce diagnostic

#### 3.3.2. Permettre une accessibilité et une disponibilité du « numérique » (développer, faciliter et simplifier son utilisation quel que soit le lieu d'activité)

- Installer un WIFI (dont Internet)
- Etudier l'équipement des professionnels itinérant (connexion Internet + Intranet, téléphonie, impressions)
- Renouveler équipements informatiques (ordinateurs portables, tablettes, smartphones)

- Installer des équipements adaptés à la spécificité de la surdité : vidéo + audio pour interprétation
- Créer une salle dédiée à la visioconférence (dont Skype)

#### 3.3.3. *Doter l'établissement des outils et applications nécessaires à la gestion de son activité*

- Déployer Dossier Numérique de l'Usager
- Développer l'utilisation des outils collaboratifs de communication (Office365) : messagerie, agenda, Forms, ProNote, One Drive, SharePoint intranet...
- Alimenter des données statistiques pour un SI décisionnel (piloteage des activités)

#### 3.3.4. *Simplifier les fonctionnements administratifs*

- Développer des workflows (SharePoint Intranet)
- Développer le travail collaboratif de partage documentaire (basé sur des procédures en lien Groupe qualité)

#### 3.3.5. *Accompagner le développement de la performance et la sécurité numérique*

- Favoriser l'acculturation du numérique (Charte SI, Bonnes pratiques, infos...)
- Partager collectivement la notion de secret partagée et données médicales
- Organiser la collaboration et mutualisation des connaissances et des compétences individuelles
- Augmenter la compétence numérique des agents par la formation
- Informer les agents des normes sécurité SI en vigueur (dont RGPD, ...)

### **3.4. Renforcer le sentiment d'appartenance à l'INJS**

#### 3.4.1. *Développer la cohésion entre les agents*

- Créer un lieu adapté et organisé de convivialité ouvert à tous
- Poursuivre et développer les  v nements   thèmes : petits déjeuners, matinées, journées institutionnelles
- Sensibiliser l'ensemble du personnel à la surdité et au handicap
- Mise en place d'une photographie des missions des services (photo-synthèse)
- Rendre accessible à tous, les fiches de poste
- Proposer des ateliers de partage d'expériences et de compétences

#### 3.4.2. *Mettre en place une signalétique adaptée à la « surdité » et à l'histoire*

- Appellation des bâtiments
- Signes sur les panneaux signalétiques
- Visuels

### **3.5. Développer des pratiques professionnelles communes**

#### 3.5.1. *Faire de l'informatique un outil professionnel de communication pour tous les agents*

- Mettre en place des actions de formation en interne et/ou en externe (Internet, messagerie, Suite Office 365) pour permettre à tous les agents d'avoir les prérequis en Bureautique
- Mobiliser le FIPHFP pour la formation Bureautique des agents en situation de handicap

- Accompagner les agents dans l'appropriation des outils en complément de la formation
- Doter les professionnels « itinérants » de matériels de communication adaptés (téléphones, tablettes, PC)
- Doter les professionnels sourds de téléphones portables avec un forfait adapté aux besoins
- Harmoniser l'utilisation des outils de communication mis à disposition

#### 3.5.2. *Développer une culture professionnelle commune aux cadres*

- Mettre en place des formations communes (animation de réunion, conduite de projet), du coaching d'équipe

## **4 AXE STRATÉGIQUE N° 4 : CONSTRUIRE DES POLITIQUES RH ET LOGISTIQUE A LA HAUTEUR DES ENJEUX**

### **4.1. Permettre aux professionnels itinérants de travailler dans des locaux adaptés à leur pratique**

#### 4.1.1. *Optimiser les lieux dédiés au PISAFP au sein de l'INJS*

- Définir des lieux spécifiques à chaque service au sein de l'INJS
- Signaler les différents lieux pour permettre une meilleure lisibilité et accessibilité

#### 4.1.2. *Centraliser des locaux dédiés au PISAFP en Haute-Savoie*

- Créer une antenne centrale en Haute-Savoie, facilement accessible et identifiée par les familles et partenaires
- Faciliter le travail transdisciplinaire et avec les familles
- Améliorer les conditions de travail tant logistiques qu'administratives
- Centraliser certains accompagnements auprès des enfants (JALP, groupe langage, suivi psychologique, psychomotricité...)

#### 4.1.3. *Permettre aux professionnels itinérants de travailler dans des conditions optimales dans les établissements scolaires*

- Créer une plaquette d'information à destination des différents établissements précisant les besoins spécifiques des professionnels en terme de disposition et d'aménagement des salles
- Sensibiliser les mairies et les établissements quant à la difficulté d'accéder aux lieux d'intervention

### **4.2. Améliorer les conditions de déplacement des professionnels itinérants**

#### 4.2.1. *Améliorer la maintenance et la gestion des véhicules de service*

- Faciliter l'attribution et le remisage des véhicules de service à domicile
- Améliorer les conditions de maintenance des véhicules de service en terme de sécurité

#### 4.2.2. *Améliorer les conditions d'utilisation des véhicules personnels et de service*

- Reconsidérer les conditions d'utilisation des véhicules de service
- Repenser le calcul des temps de déplacement
- Améliorer les conditions de conduite en terme de sécurité
- Définir un cadre précis d'utilisation des véhicules personnels

- Permettre l'utilisation du véhicule personnel dans un cadre professionnel sans avance de frais

#### **4.3. Permettre aux professionnels itinérants de développer leurs relations professionnelles**

##### *4.3.1. Renforcer les liens entre professionnels de l'INJS*

- Améliorer la vue d'ensemble du PISAFP et du fonctionnement de ses services par tous les professionnels de l'INJS
- Enrichir les opportunités de liens sociaux
- Développer les temps de travail en commun entre services

##### *4.3.2. Renforcer les liens avec les partenaires extérieurs*

- Améliorer l'identification des professionnels itinérants au sein des établissements scolaires
- Proposer des temps d'échange réguliers avec les partenaires

##### *4.3.3. Renforcer les liens avec les familles*

- Systématiser les temps de rencontres avec les familles dans des espaces définis
- Développer le groupe d'accompagnement familial

#### **4.4. Permettre aux professionnels itinérants d'être plus efficaces dans leur pratique**

##### *4.4.1. Développer les compétences et les connaissances des personnels itinérants*

- Inscrire les professionnels itinérants dans les formations dédiées aux jeunes sourds à besoins particuliers
- Former aux nouvelles technologies indispensables à la pratique itinérante
- Développer des plateformes d'échange d'outils

##### *4.4.2. Fournir aux professionnels itinérants les moyens techniques leur permettant une pratique de qualité et adaptée*

- Déterminer les besoins en équipement téléphonique, GPS
- Equiper l'ensemble des professionnels itinérants d'outils numériques et en matériel inhérent à leur utilisation

##### *4.4.3. Optimiser les temps de réunion et la logistique propre au PISAFP*

- Définir le cadre et le contenu des réunions par service
- Favoriser la gestion des documents administratifs par voie numérique

#### **4.5. Gérer les compétences des professionnels dans une politique RH formalisée et efficace (qualification)**

##### *4.5.1. Formaliser la politique de l'emploi (recrutement, évaluation)*

- Recruter au niveau de qualification statutaire ou, pour les agents contractuels, le plus proche de celui des fonctionnaires
- Etablir une fiche de poste pour chaque agent par métiers et missions
- Assurer les entretiens professionnels et les inspections pour les fonctionnaires et les contractuels selon le cadre réglementaire

4.5.2. *Construire un plan de formation efficient, accessible à tous les professionnels, pour prendre en compte les besoins des publics accueillis*

- Développer les actions de formation pour favoriser la transdisciplinarité professionnelle (ex : analyse de la pratique)
- Mettre en place des formations en lien avec les publics accueillis
- Anticiper les besoins de formations collectives et individuelles

#### **4.6. Prendre en considération l'évolution des métiers et des missions (valorisation)**

4.6.1. *Soutenir la valorisation des parcours professionnels*

- Encourager les démarches de validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE)
- Favoriser les actions de tutorat entre professionnels

4.6.2. *Valoriser les parcours professionnels*

- Mobiliser le RIFSEEP en fonction du travail et des missions
- Mettre en place le complément indemnitaire annuel (CIA)
- Proposer un livret d'accueil enrichi et actualisé (instances de dialogue social, rôle des CAP, ...)

#### **4.7. Assurer les parcours professionnels et leurs évolutions (sécurisation)**

4.7.1. *Soutenir les personnels dans leur parcours professionnel*

- Inscrire au plan de formation, au moins chaque année, une action de formation qualifiante ou diplômante
- Former les chefs de service à l'entretien professionnel

4.7.2. *Faciliter et encourager les mobilités internes et externes*

- Former les arrivants aux nécessités des handicaps et des missions
- Proposer une fiche de vœux précise et renseignée pour des mobilités potentielles

4.7.3. *Garantir des conditions de travail des professionnels de qualité (Qualité de Vie au Travail)*

- Informer les professionnels sur les risques professionnels
- Relayer, répondre aux demandes des professionnels, et prévenir les risques

### **5 AXE STRATÉGIQUE N° 5 : AFFIRMER LA PLACE DE L'INJS DANS SON ENVIRONNEMENT**

#### **5.1. Inscrire l'INJS dans un réseau de territoire en Haute-Savoie**

5.1.1. *Renforcer la communication interne et externe*

- Favoriser une accessibilité des supports de communication externe (vidéos, LSF & LfPC, français facile à lire et à comprendre)
- Augmenter la visibilité de l'INJS en 74 à travers ses différents outils de communication (plaquette, site internet, supports partagés)
- Développer des actions de communication mobiles et des rencontres sur le territoire à l'intention des professionnels et familles
- Développer une meilleure communication interne au bénéfice des professionnels à l'aide d'outils adaptés

*5.1.2. Développer une plateforme multi-sites pour favoriser les rencontres et accompagnements*

- Mieux connaître les besoins des familles et partenaires
- Identifier si nécessaire dans une visée de développement des bassins et des lieux d'intervention diversifiés (bassin annécien / Vallée de l'Arve / Chablais / zone urbaine de Genève)
- Au cœur de la Haute-Savoie, trouver un local adapté et qui soit facile d'accès aux professionnels et aux familles avec tous les espaces, aménagements et accessibilité requis
- Développer les rencontres avec les acteurs du système de soins en 74 (ARS, libéraux, réseau SENS, UASS, orthophonistes...)
- Innover dans des solutions pour nourrir le lien avec les familles et les jeunes
- Faire connaître, valoriser et mettre en place une permanence d'accueil en 74

*5.1.3. Développer et formaliser les partenariats dans le cadre de double accompagnements*

- Identifier les besoins des jeunes, familles et professionnels
- Identifier les partenaires potentiels et formaliser les partenariats
- Développer une offre adaptée et décloisonnée entre INJS, ESMS et milieu sanitaire

**5.2. Favoriser l'inclusion des jeunes sourds dans la cité**

*5.2.1. Accroître les partenariats avec les acteurs de l'insertion sociale et professionnelle*

- Développer et formaliser la collaboration avec les lycées professionnels
- Développer et formaliser la collaboration avec les acteurs de l'insertion (CIO, BIJ, Missions locales, Cap emploi etc.)
- Dynamiser le service de suite pour favoriser l'insertion des jeunes sortants de l'INJS

*5.2.2. Développer des partenariats avec les secteurs sportifs, socio-culturel et de la promotion de la santé*

- Nouer et formaliser des collaborations avec les associations de quartier, MJC, musées, espaces culturels et sportifs. Compte tenu de la surdité, traiter spécifiquement la question des arts visuels
- Favoriser les actions avec des organismes du secteur adapté (handisport...)
- Développer et formaliser la collaboration avec les acteurs de la promotion de la santé (Unité de soin pour les sourds du centre hospitalier, centre de planification, associations spécialisées, etc.)

**5.3. Améliorer la continuité des parcours**

*5.3.1. Renforcer le travail en réseau avec les établissements et services médico-sociaux*

- Mener une action de travail en réseau ou en partenariat envers les établissements pour déficients auditifs au niveau régional
- Mener une action de travail en réseau envers les ESMS partenaires autres handicaps

Liste des indicateurs - CPOM 2018-2022	
<b>PRESTATIONS D'ACCOMPAGNEMENT DES PERSONNES</b>	Création d'UEE en Haute-Savoie, mise à jour des conventions en Savoie
	Redéfinition de l'offre de formation professionnelle et d'insertion de l'INJS
	Disposer d'une vision claire et précise de la population accueillie dans sa complexité
	Elaboration d'un projet d'accompagnement pour ces publics à besoins particuliers
	Rapports d'inspection des enseignants
	Place centrale du projet linguistique dans le projet d'établissement
	Part du numérique dans l'apprentissage des enfants sourds et les pratiques professionnelles
	Niveau d'appropriation des méthodes pédagogiques spécialisées
	Participation à des activités de recherche
	Formalisation d'un corpus scientifique partagé
	Projets innovants d'accompagnement aux apprentissages
	Diffusion et partage de supports spécialisés
	Nombre de rencontres et de manifestations entre jeunes, familles, partenaires
	Identification d'un référent coordonnateur et d'une équipe de personnes ressources
	Diversité des informations relatives à la surdité sur le site internet
	Existence d'un protocole d'annonce du diagnostic et d'accompagnement post diagnostic
	Formalisation d'un cadre de fonctionnement pour le CEAE : conventionnement et identification de l'impact budgétaire avec l'ARS
	Existence de conventions de partenariat avec les ESMS
	Nombre de jeunes dépistés
	Nombre de rencontres et coordination avec les institutions partenaires, niveaux 1 etc...
	Identification d'un référent coordonnateur et d'une équipe de personnes ressources
	Diversité des informations relatives aux troubles DYS sur le site internet
	Formalisation d'un cadre de fonctionnement pour le Centre annexé des troubles du langage et des apprentissages : conventionnement et identification de l'impact budgétaire avec les partenaires du dispositif
	Convention de partenariat avec le CHU et les partenaires du dispositif.
	Rédaction du projet linguistique institutionnel
	Existence d'une gestion des compétences linguistiques (LSF / LPC)
	Niveau des professionnels en LSF et LPC
Elaboration d'un diagnostic partagé avec un descriptif des situations et le surcoût	
Formalisation d'une doctrine relative à la répartition, selon leur technicité et leur intensité des soins de rééducation, notamment d'orthophonie, relevant du droit commun et des soins relevant de l'établissement	
Elaboration d'une fiche détaillée des compétences des professeurs CAPEJS par rapport à l'éducation à la parole, en lien avec l'Inspecteur Pédagogique et Technique de la DGCS.	
<b>PILOTAGE DE LA DEMARCHE D'AMELIORATION CONTINUE DE LA QUALITE</b>	Transmission du rapport d'évaluation interne et du Plan d'Amélioration Continue de la Qualité à la DGCS et à l'ARS
	Transmission d'un rapport d'évaluation externe à la DGCS et à l'ARS
	Mise en place de fiches d'événements indésirables
<b>MISE EN PLACE D'UNE ORGANISATION EFFICIENTE</b>	Réalisation d'une étude sur la qualification des postes éducatifs
	Pilotage par le tableau des emplois
	Elaboration et validation d'un Plan Pluriannuel de travaux 2019-2023
	Validation et dépôt du dossier Ad'AP
<b>INSCRIPTION DES ESMS DANS LA DYNAMIQUE TERRITORIALE</b>	Nombre de conventions signées
	Nombre de rencontres institutionnelles
	Nombre de projets en partenariat
	Nombre de conventions de partenariat
	Taux d'insertion des jeunes (emplois, formations professionnelles) tracé dans le rapport d'activité de l'INJS
	Evaluation de la qualité des collaborations (taux de satisfaction)
	Nombre de partenariats, d'évènements ou d'actions menées
Nombre d'actions innovantes, réponses aux appels à projet	

## ANNEXE 38: Données d'harmonisation de la politique d'admission

### Effectifs cibles

Données au 25/04/2018	Présents à ce jour	Sortants INJS au 30/06/2018	Sortants du pôle par réorientation	Entrants par réorientation interne	Nouveaux entrants admis	UEE BONNEVILLE	Effectifs prévisionnels	Dossiers nouveaux entrants en attente	Dont programmés	Total potentiel	Cible à atteindre sept 2018	Rappel Capacité autorisée	Dépassement
POLE ADAPTE	73	7	6 au lycée	1 ou 2 SAFEP, 1 SSEFS 73, 1 SSEFS 74	2	5 SSEFS 74	71	11	4	82	75	100	
POLE INSERTION	47	15	0	5 du pôle adapté +1 probable	1		38	11	7	49	49		
INTRA	120						109			131	124	100	24
SSEFS 73	37	3		5 SAFEP, 3 pôle adapté,	0		41	8	3	49	50	50	0
SSEFS 74	69	6		2 SAFEP, 4 pôle adapté	0		69	8	3	77	69	60	9
SESSAD	31						30			30	30	30	0
SAFEP	12						12			12	20	20	0
EXTRA	149						152			168	169	160	9
TOTAL							370			299	293	260	33

### Critères d'admission (intégrant une relative souplesse selon les situations)

	Pôle enseignement et accompagnement éducatif adaptés					Lycée professionnel
	6-12 ans			12-16 ans		
	UEI	UEE		UEI	UEE	
Zone géographique	Arc alpin	Cognin Arc alpin	Bonneville Haute Savoie	Arc alpin	Arc alpin	National
Age	6-12 ans +/- 1 an	6-12 ans +/- 1 an	6-12 ans +/- 1 an	12-16 ans +/- 1 an	12-16 ans +/- 1 an	16 – 20 ans
Internat	Internat séquentiel à/c de 8 ans (lundi soir et jeudi soir) avec phase d'adaptation d'1 nuit par semaine sur 2 mois si nécessaire	Internat séquentiel à/c de 8 ans (lundi soir et jeudi soir) avec phase d'adaptation d'1 nuit par semaine sur 2 mois si nécessaire	/	Internat complet - internat séquentiel si nécessaire la première année de 3 nuits	/	Internat complet
Transport	/	/	/	Autonomie transport en dernière année	Autonomie transport en dernière année	Autonomie en transports
Profils linguistiques	TOUS	TOUS	TOUS	TOUS	TOUS	TOUS
Degré de surdité	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde
Autres troubles ou déficiences	Tous sauf - Déficience intellectuelle moyenne ou profonde - Troubles majeurs du comportement	Tous sauf - Déficience intellectuelle moyenne ou profonde - Troubles majeurs du comportement	Tous sauf - Déficience intellectuelle moyenne ou profonde - Troubles majeurs du comportement	Tous sauf - Déficience intellectuelle moyenne ou profonde - Troubles majeurs du comportement	Tous sauf - Déficience intellectuelle moyenne ou profonde - Troubles majeurs du comportement	Handicap moteur Troubles fonctions cognitives Déficience légère
Objectifs scolaires et / ou professionnels	Paliers 1 et 2	Palier 1 et 2	Palier 1 et 2	Paliers 1, 2 et 3	Paliers 1, 2 et 3	Diplômes Qualifications professionnelles
Capacité autorisée (CPOM et arrêté)	100 (dont 60 en internat)					

Paliers : palier 1 (maternelle à CP), palier 2 (CP à 6<sup>ème</sup> incluse), palier 3 (5<sup>ème</sup> à 3<sup>ème</sup>)

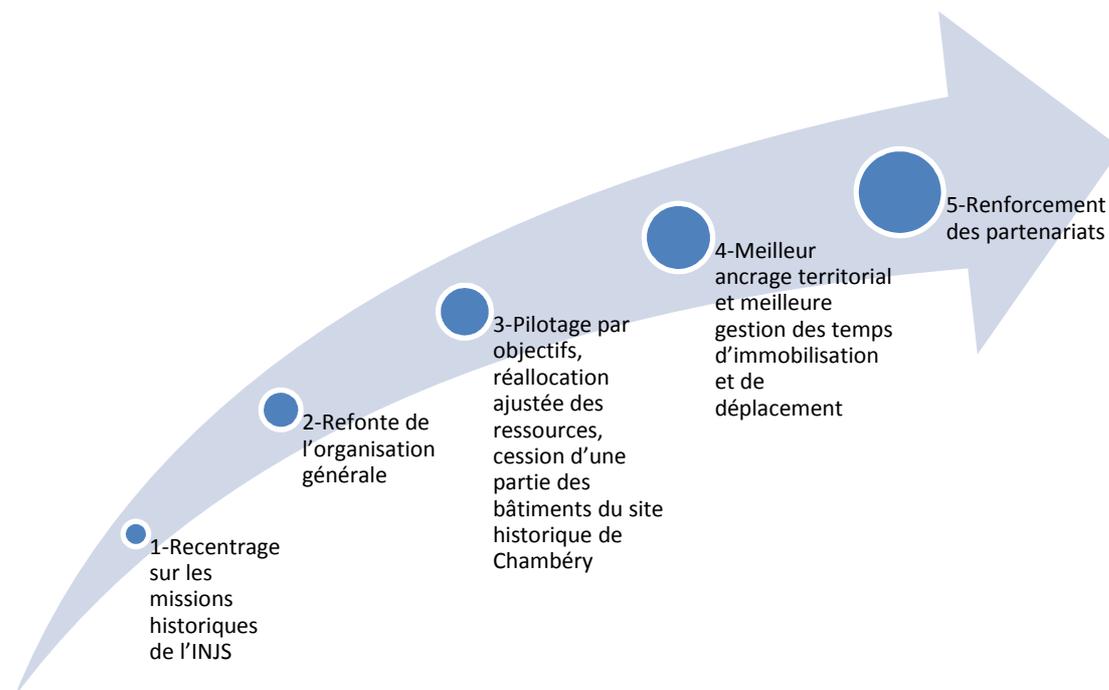
	Services extérieurs			
	SAFEP	SSEFS 73	SSEFS 74	SESSAD Dysphasie
Zone géographique	Savoie / Haute-Savoie	Savoie	Haute-Savoie	Savoie
Age	0 / 3 ans	3/20 ans	3/20 ans	8 / 16 ans
Internat	/	/	/	/
Transport	/	/	/	/
Profils linguistiques	TOUS	TOUS	TOUS	Diagnostic posé de dysphasie
Degré de surdité	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	Moyenne / sévère et profonde	/
Autres troubles ou déficiences	Tous	Tous si en établissements scolaires publics ou privés sous contrats ou ESMS	Tous si en établissements scolaires publics ou privés sous contrats ou ESMS	TSL
Objectifs scolaires et / ou professionnels	/	Formation initiale primaire et secondaire ou BTS *	Formation initiale primaire et secondaire ou BTS *	Tous paliers
Capacité autorisée (CPOM et arrêté)	20	50	60	30

Paliers : palier 1 (maternelle à CP), palier 2 (CP à 6<sup>ème</sup> incluse), palier 3 (5<sup>ème</sup> à 3<sup>ème</sup>)

\* hors université et apprentissage ; MFR si formation initiale

## ANNEXE 39 : les actions en faveur d'un pilotage plus efficient

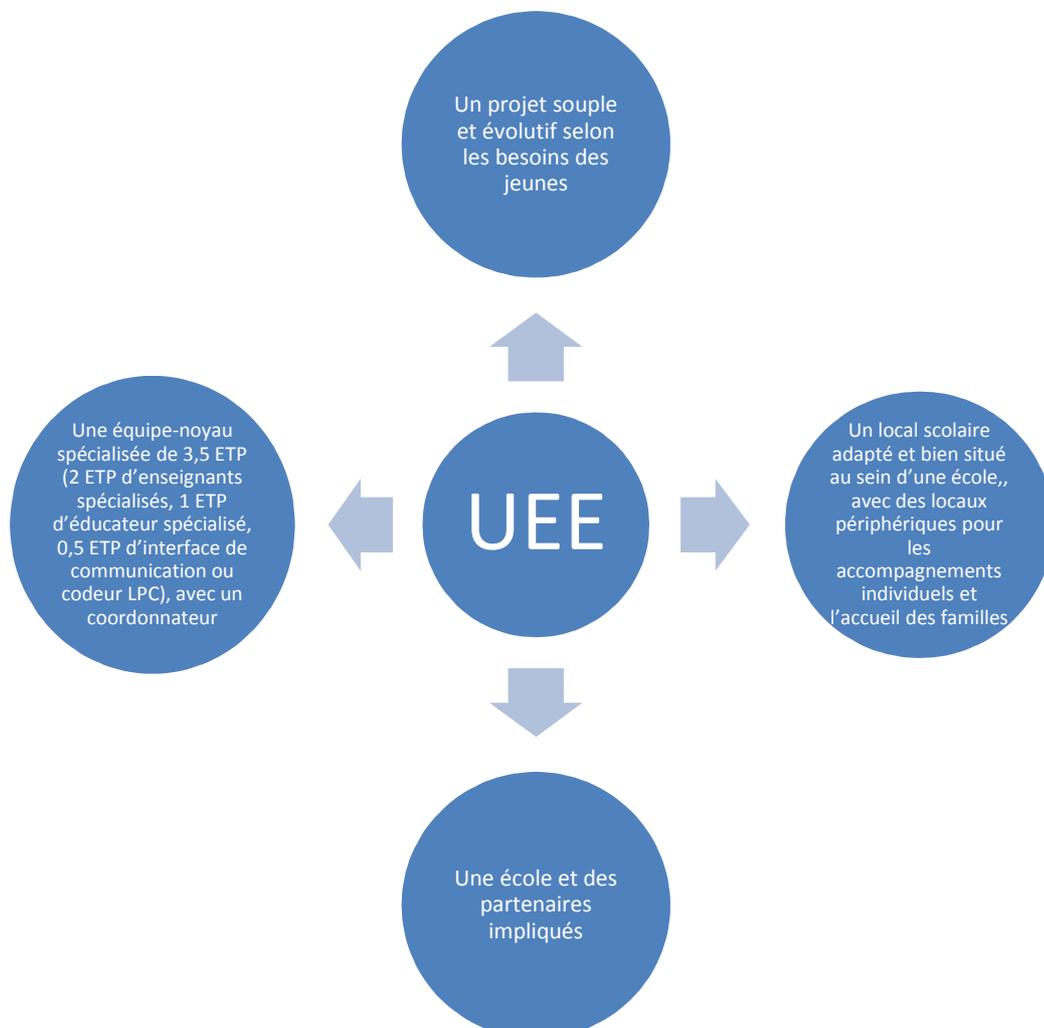
Une gestion progressivement plus efficiente passe par plusieurs actions :



Commentaires :

- 1- Ce recentrage des missions historiques (offre scolaire, de soins et d'accompagnement éducatif auprès des jeunes sourds) permettra de cibler les publics et moins se disperser tout en faisant émerger des acteurs-partenaires dont les interventions pourraient compléter celles de l'INJS
- 2- la réorganisation vise à mieux tirer parti des compétences et des ressources en présence, avec un renforcement du système d'informations (procédures internes, site internet, base de données et partage de ressources informatiques)
- 3- Ces éléments sont à négocier avec la DGCS et le CA, pour redéployer les immobilisations au plus près des territoires ciblés par le projet d'établissement
- 4- Cette gestion passe par l'émergence de plateformes de services départementales et de locaux centraux sur les territoires identifiés
- 5- Les partenariats permettront des synergies, de mutualiser des ressources formation, bénéficier soit de tarifs de groupes, ou de prestations de formation plus ciblées et pointues

ANNEXE 40 : les besoins liés à l'UEE d'après le groupe de travail sur le développement de l'INJS en Haute-Savoie



## ANNEXE 41 : Situation de Bonneville



- Sous-préfecture
- Population : 12 575 habitants (source INSEE 2014)
- Maire de Bonneville et président de la communauté de communes Faucigny Glières : Stéphane VALLI

## ANNEXE 42: Ecole du Bois Jolivet à Bonneville



### ÉCOLE MATERNELLE :

- 160 élèves
- 7 classes

### ÉCOLE ÉLÉMENTAIRE :

- 198 élèves
- 9 classes

ANNEXE 43 : Outils d'analyse des besoins et d'évaluation des bénéficiaires

Source : Témoignage de Frédéric Mattei de MEDD Consultants in LOUBAT, J-R, HARDY J-P, BLOCH M-A, 2016, Concevoir des plateformes de services en action sociale et médico-sociale, Dunod, 372 p., pp.346-351

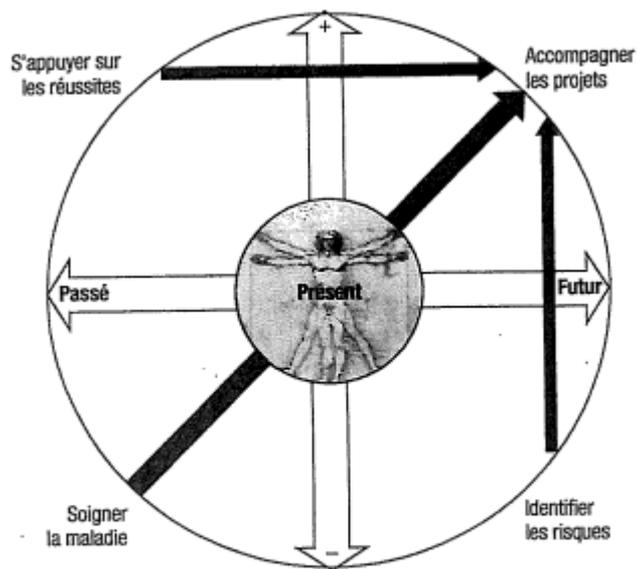


Figure 14.1. Passer d'une logique de soins à une logique d'accompagnement.

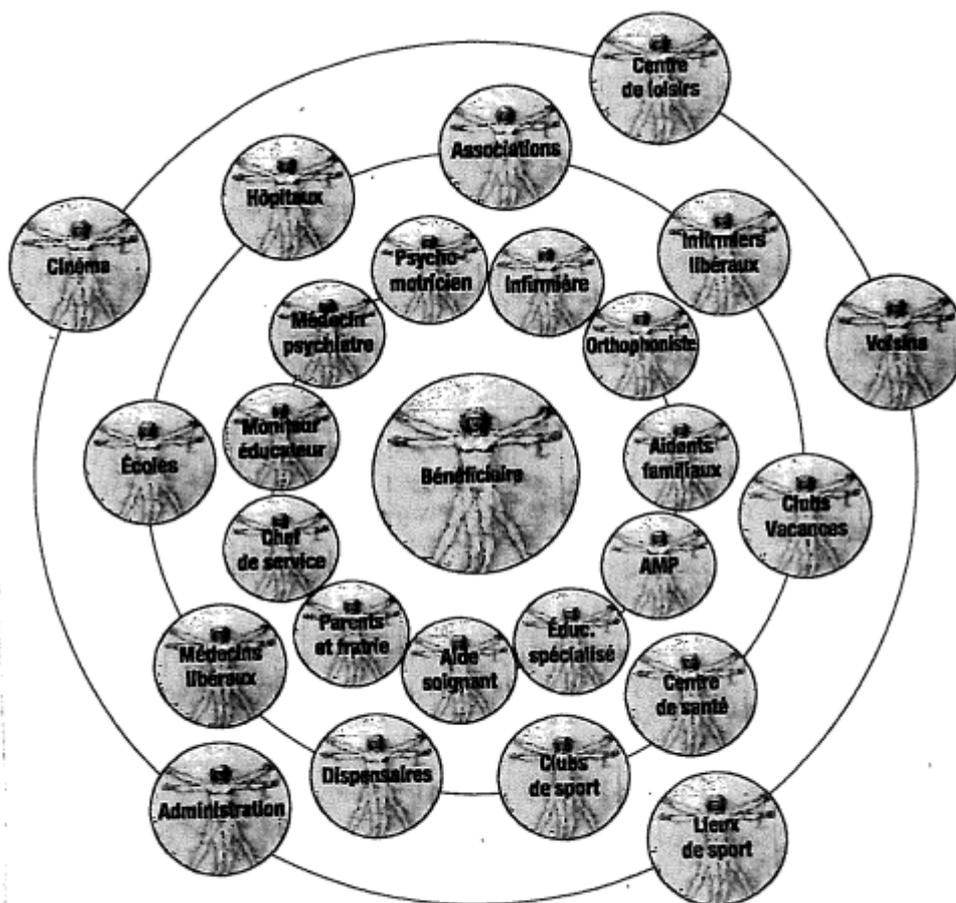
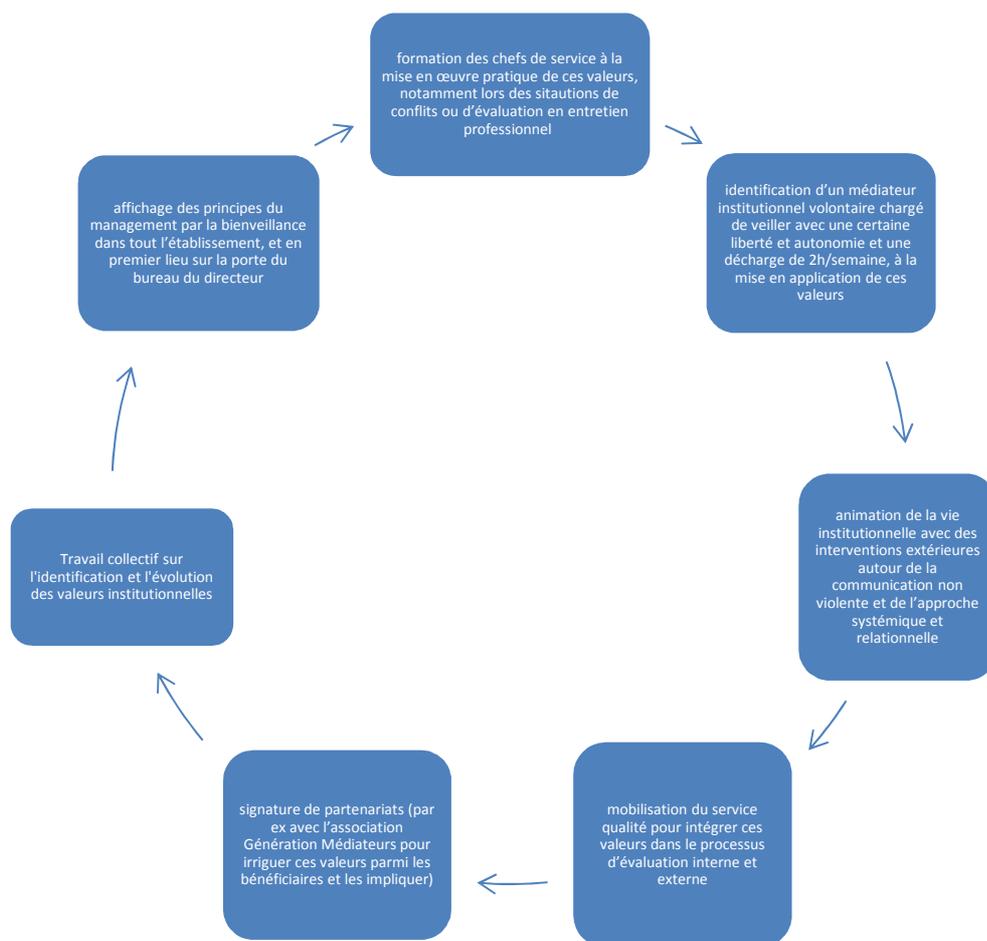


Figure 14.3. Construire avec les professionnels et les bénéficiaires.

## ANNEXE 44 : les implications d'une ouverture de la structure sur son environnement



## ANNEXE 45 : le cycle de travail pour développer les valeurs



## ANNEXE 46 : cahier des charges du nouveau local de Bonneville

### Besoins liés aux locaux du site INJS de Bonneville

#### 1) Mise en place UEE au sein d'une école élémentaire de Bonneville :

- ➔ Effectif cible : 5 à 8 élèves pour la rentrée 2018/2019
- ➔ Locaux nécessaires
  - une salle de classe de 35 à 40 m<sup>2</sup>
  - une salle de parole de 10m<sup>2</sup> (prise en charge individuelle)
  - +/- une salle de psychomotricité: 20 à 25 m<sup>2</sup>

Les élèves sont amenés en taxi depuis leur domicile et sont récupérés par les professionnels de l'INJS Les équipements (TBI, vidéoprojecteurs) et mobiliers sont à la charge de l'INJS

#### 2) Mise en place d'une antenne de l'INJS sur Bonneville:

Cette antenne a vocation à regrouper

- le local d'Annecy-le-Vieux : salle de réunion, bureau psychologue,
- les locaux de St-Julien-en-Genevois (centre aéré) : le SSEFS réunit :
  - les enfants de maternelle pour la journée d'approfondissement du langage et de la parole (JALP), le vendredi toute la journée
  - les enfants d'élémentaire pour le groupe langage, le vendredi après-midi
- les locaux du CAMSP de La-Roche-sur-Foron qui accueille
  - le service d'accompagnement familial et d'éducation précoce (SAFEP) réunit les enfants de moins de 3 ans le mardi le matin (partage des locaux avec l'APAJH 74), non délocalisable dans l'immédiat en raison d'un équipement adapté à ces tous petits,

- le service de soutien à l'éducation familiale et à la scolarisation (SSEFS) maternel réunit le mardi après-midi, les enfants (3-6 ans) présentant des troubles associés (délocalisable).

En partant du niveau d'activité actuel des dispositifs INJS, de l'UEE à venir et sur la base des équipements qui leur sont dédiés actuellement, les besoins sont identifiés comme suit :

locaux	Utilisation	prévisionnel métré
<b>ACCOMPAGNEMENT ELEVES</b>		
hall d'accueil / couloir	Transversal	
Toilettes	Transversal	
Salle de psychomotricité	SAFEP, JALP, UEE	40 m2
1 salle de classe	JALP, Groupe parole	35 M2
1 salle d'activité tout petit	SAFEP	25 m2
1 salle d'activité	JALP, UEE, groupe parole	25 m2
1 coin repas	SAFEP, JALP	25 m2
1 salle de change	SAFEP	10 m2
2 salles de soins (ortho, psycho)	SAFEP, UEE, JALP	2 X 10 m2
<b>LOCAUX ADMINISTRATIFS</b>		
Salle de réunion	Personnels (cours LSF parents)	40 m2
Coin repas	Personnels	30 m2
Espace de co working	Personnels	30 m2
Bureau responsable		20 m2
Bureau secrétaire / assistante		20 m2

Doivent être envisagés une accessibilité totale des locaux et un stationnement aisé pour les professionnels, les familles et les taxis. Se pose également la question d'espace de jeux extérieurs de proximité pour la JALP notamment.

ANNEXE 47 : Budget de la plateforme de service

**Budget 2018 de la plateforme de service 74**

Charges	Produits
<p>Groupe 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transport élèves (taxis et remboursement familles) : 48 500 €</li> <li>- Frais de missions des professionnels : 60 000 € (dont frais télé-badges pour péages)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*entretien des véhicules : 11 500 €</li> <li>*carburants des véhicules : 33 000 €</li> </ul> </li> <li>- Autres frais (fournitures, nettoyage, télécom, budget éduc/pédag) : 5 000 €</li> <li>- Prestations autres (codeuses/interprètes, formations/colloques) : 40 000 € + 4 000 €</li> </ul> <p>TOTAL : 202 000 Euros</p>	<p>Groupe 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subvention ARS 74/ Codeurs : 367 000 €</li> <li>- Subvention DGCS/ 74 : part affectée nécessaire 800 000 €</li> <li>- Subvention CRAM/ 74 : part affectée nécessaire 888 600 €</li> </ul> <p>TOTAL : 2 055 600 Euros</p>
<p>Groupe 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe SAFEP : 160 000 €                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Educatif : 100 000 €</li> <li>*PEG : 60 000 €</li> </ul> </li> <li>- Equipe SSEFS 74 : 1 177 000 €                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Codeuse : 359 000 €</li> <li>*Educatif : 155 000 €</li> <li>*PEG : 614 000 €</li> <li>*Interface com : 18 000 €</li> <li>*Formateur LSF : 31 000 €</li> </ul> </li> <li>- UEE 74 (2 PEG+1 éduc) : 218 000 €                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Educatif : 59 000 €</li> <li>*PEG : 127 000 €</li> <li>*Interface com : 32 000 €</li> </ul> </li> <li>- Equipe médicale : 75 000 €                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Orthophoniste : 12 000 €</li> <li>*Psychologue : 51 000 €</li> <li>*Psychomotricien : 12 000 €</li> </ul> </li> <li>- Equipe de prestations externalisées (évaluation du coût chargé) : 44 000 €                             <ul style="list-style-type: none"> <li>*Educatif : 30 000 €</li> <li>*Formateur LSF : 14 000 €</li> </ul> </li> </ul> <p>TOTAL : 1 809 000 Euros</p>	<p>Groupe 2</p>
<p>Groupe 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amortissements : 26 500 € (12 véhicules sur 21 affectés, amortissements sur 5 ans) dont :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* voitures : achat de 15 véhicules fin 2017, 158 000 €</li> <li>* équipements Bonneville : 4 000 €</li> </ul> </li> <li>- Location du local 74 : 10 000 €</li> <li>- Assurance : 3 500 €</li> <li>- Impôts : 600 €</li> </ul> <p>TOTAL : 202 600 Euros</p>	<p>Groupe 3</p>
<p><b>TOTAL : 2 055 600 Euros</b></p>	<p><b>TOTAL : 2 055 600 Euros</b></p>

## ANNEXE 48 : Planning d'action

	Année N	Année N+1	Année N+2
<p>Domaine 1</p> <p>Stratégie</p> <p>Objectif : Développer l'ancrage territorial et les opportunités en lien avec l'environnement</p>	<p>-diagnostic du projet d'établissement</p> <p>-rencontres avec les partenaires</p> <p>-identification des besoins et potentialités</p> <p>-définition des axes stratégiques</p> <p>-renforcement de l'image</p>	<p>-développement des relations partenariales</p> <p>-préparation de conventions</p> <p>-communication autour des actions</p> <p>-participation à des événements</p> <p>-formalisation des groupes de recherche</p> <p>-adaptation de la politique de communication</p> <p>-inauguration des nouveaux locaux 74</p>	<p>-préparation du nouveau CPOM</p> <p>- signature de conventions</p> <p>- premiers résultats des démarches scientifiques sur temps court</p> <p>- insertion dans un réseau national, européen, international</p> <p>- partenariats mécénat formalisés</p> <p>- actions de communication</p> <p>- préparation de l'inauguration de la plateforme 74</p>
<p>Domaine 2</p> <p>Offre pour les bénéficiaires et leurs familles</p> <p>Objectif : développer et adapter l'offre</p>	<p>-identification des besoins</p> <p>-premiers contacts pour l'UEE 74 et ouverture de la première classe</p> <p>-premiers contacts cultures/loisirs</p> <p>-CVS</p> <p>-définition de la politique d'admission</p> <p>- travaux du projet d'établissement</p> <p>- appropriation des recommandations de l'ANESM</p>	<p>- actions de communication autour des premiers projets</p> <p>-développement des nouvelles offres en lien avec les partenaires</p> <p>-développement des ressources numériques</p> <p>-CVS</p> <p>-développement des nouveaux RDVs familles/jeunes</p> <p>-Définition de la carte des besoins en Auvergne-Rhône-Alpes</p> <p>-rédaction des projets de service</p> <p>- recherches d'opportunités d'externalisation</p> <p>- identification de familles d'accueils</p>	<p>- formalisation par convention et valorisation des nouvelles offres</p> <p>- premières enquêtes de satisfaction</p> <p>- développement du coaching personnalisé</p> <p>-développement de l'offre selon les axes définis au niveau régional</p> <p>- nouvelles externalisations de dispositifs</p> <p>- contractualisation avec les nouvelles familles d'accueil</p> <p>- mise en place de la file active</p> <p>- renforcement de l'offre d'accompagnement linguistique</p>
<p>Domaine 3</p> <p>Ressources</p> <p>Objectif : organiser et développer les ressources</p>	<p>-identification des besoins</p> <p>-premiers mouvements d'affectation après appel à la mobilité</p> <p>-début de la refonte du plan de formation</p> <p>- développement des premiers outils qualité et des procédures</p> <p>- évaluation budgétaire des investissements, préparation du PPF</p> <p>- réévaluation de l'affectation des ressources par pôle</p> <p>- rédaction du projet linguistique</p>	<p>- formalisation de la GPEC</p> <p>- analyse du fonctionnement des premières procédures</p> <p>- formalisation des nouveaux axes du plan de formation</p> <p>- premiers investissements en 74 pour le local</p> <p>- développement des matériels numériques et des outils numériques de pilotage</p> <p>- rédaction des nouvelles fiches de poste et des fiches de missions avec la nouvelle organisation par pôles</p> <p>- appels à candidature pour les différents postes ou missions</p> <p>- travail de répartition des missions avec l'Education Nationale</p> <p>- rechercher des établissements susceptibles de constituer un groupement d'employeur</p> <p>- recherche de nouvelles solutions de transport et leur financement</p>	<p>- inauguration de la plateforme de service 74 et des autres pôles</p> <p>- sécurisation du SDSI, premières mises en œuvre des nouveaux outils de pilotage</p> <p>- début de mise en œuvre du nouveau plan de formation articulé selon les besoins des publics</p> <p>- premiers mécénats contractualisés</p> <p>- renforcement des accompagnements co-pilotés avec l'EN</p> <p>- préparer l'intégration à un groupement d'employeurs</p> <p>- révision du plan immobilier</p>
<p>Domaine 4</p>	<p>-refonte de l'organigramme</p>	<p>-renforcement des ressources</p>	<p>-évaluation interne</p>

Pilotage et valeurs Objectif : dynamiser le pilotage autour d'une organisation et d'une éthique fortes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- appel à candidatures</li> <li>- désignation du pilote du pôle 74, avec une fiche de mission</li> <li>-identification des valeurs</li> <li>Création de procédures et chartes</li> <li>-identification des axes de pilotage</li> <li>- refonte du codir, identification des commissions de pilotage « projets »</li> <li>-lancement du plan qualité, choix du référentiel</li> </ul>	numériques <ul style="list-style-type: none"> <li>- commissions de retour d'expérience</li> <li>- affirmation des valeurs</li> <li>- travaux en journées institutionnelles</li> <li>- désignation des référents et coordonnateurs projets</li> <li>- premières analyses qualité</li> <li>-développement du pilotage par analyse des ressources, tableaux de bords et indicateurs</li> <li>-réflexions sur le pilotage managérial</li> <li>- mise en place de la commission de retour d'expériences</li> <li>- lancement de l'évaluation interne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- démarches pour procédure ISO 26000</li> <li>- choix arrêté des indicateurs et tableaux de bords</li> <li>- premières statistiques</li> <li>- actions de communication autour des valeurs, partage d'expériences</li> <li>- réflexions sur le pilotage par missions</li> <li>- première synthèse de la commission de retour d'expériences</li> </ul>
---	---	--	--

Commentaire : un calendrier en 3 ans doit avant tout permettre de poser temps d'échanges, philosophie de travail, concepts, outils, ressources, organisation et méthodes de base et faire émerger le concept de plateforme de services pour faciliter ensuite sa mise en actes. 3 années sont donc insuffisantes pour réellement ancrer le fonctionnement en plateforme, qui nécessitera des allers-retours d'expérience : ce sera l'objectif des années suivantes. Les 3 années prévues sont donc une préparation approfondie et progressive, la 4<sup>ème</sup> ouvrant réellement un travail en organisation apprenante.

#### ANNEXE 49 : Indicateurs d'évaluation

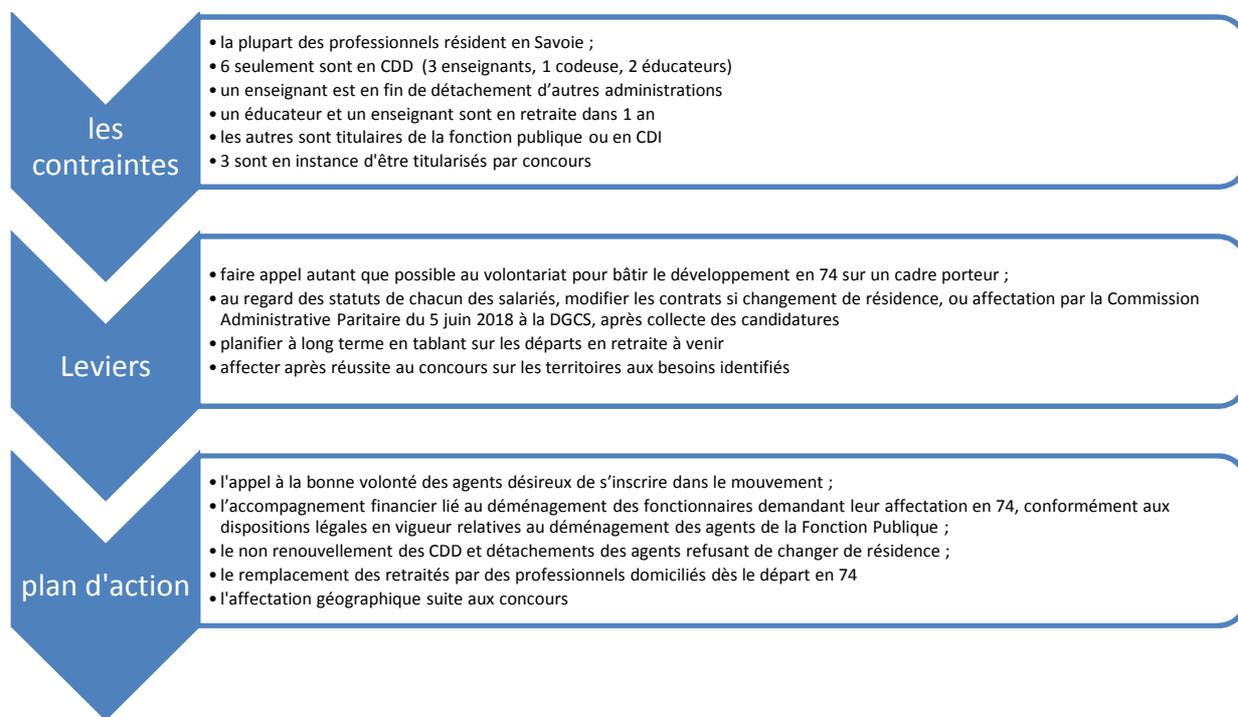
	Année N	Année N+1	Année N+2
Domaine 1 Stratégie Objectif : Développer l'ancrage territorial et les opportunités en lien avec l'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>-diagnostic du projet d'établissement posé</li> <li>-rencontres avec les partenaires réalisées</li> <li>-identification des besoins et potentialités réalisées</li> <li>-définition des axes stratégiques claire</li> <li>-refonte de l'identité visuelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relations partenariales développées</li> <li>-conventions en cours de préparation</li> <li>-communication renforcée</li> <li>-nombre d'événements impliquant l'INJS</li> <li>- groupes de recherche constitués avec leur protocole</li> <li>- politique de communication formalisée</li> <li>- nouveaux locaux 74 inaugurés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-projet de nouveau CPOM amorcé</li> <li>-nombre de conventions signées</li> <li>- premières démarches scientifiques analysées</li> <li>- partenaires identifiées dans le réseau national, européen, international</li> <li>- partenariats mécénat formalisés</li> <li>- actions de communication nombreuses</li> <li>- plateforme 74 inaugurée</li> </ul>
Domaine 2 Offre pour les bénéficiaires et leurs familles Objectif : développer et adapter l'offre	<ul style="list-style-type: none"> <li>-identification des besoins</li> <li>-formalisation es contacts avec les acteurs du 74</li> <li>-UEE 74 ouverte</li> <li>-premiers contacts cultures/loisirs identifiés</li> <li>-CVS organisé, CR rédigé et</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- premiers projets valorisés</li> <li>- nouvelles offres identifiées et en cours de développement</li> <li>- nombre de ressources numériques disponibles</li> <li>-CVS organisés, CR rédigés et diffusés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conventions formalisées</li> <li>- nouvelles offres en place et valorisées</li> <li>- pourcentage de satisfaction</li> <li>- nombre de prestations de coaching personnalisé</li> <li>-offre développée</li> </ul>

	<p>diffusé</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- politique et critères d'admission précisés</li> <li>- travaux du projet d'établissement achevés et formalisés</li> <li>- recommandations-clefs de l'ANESM bien identifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre de nouveaux RDVs familles/jeunes</li> <li>- carte des besoins en Auvergne-Rhône-Alpes formalisée</li> <li>- projets de service rédigés</li> <li>- opportunités d'externalisation identifiées</li> <li>- familles d'accueil identifiées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nouveaux dispositifs externalisés</li> <li>- familles d'accueil formées et recrutées</li> <li>- file active en place</li> <li>- offre d'accompagnement linguistique développée</li> </ul>
<p>Domaine 3</p> <p>Ressources</p> <p>Objectif : organiser et développer les ressources</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- identification des besoins</li> <li>- affectations en 74 réalisées</li> <li>- axes de transformation du plan de formation revus</li> <li>- développement des premiers outils qualité et des procédures</li> <li>- investissements budgétés et planifiés</li> <li>- tableau des emplois revu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- GPEC formalisée et validée par les IRP</li> <li>- premières procédures évaluées</li> <li>- nouveaux axes du plan de formation rédigés et validés par les IRP</li> <li>- local 74 équipé et ouvert</li> <li>- outils numériques achetés et en place</li> <li>- nouvelles fiches de poste et fiches de missions rédigées</li> <li>- recrutements réalisés</li> <li>- formalisation de la répartition des missions avec l'Education Nationale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- plateforme de service 74 inaugurée</li> <li>- SDSI sécurisé et formalisé</li> <li>- nouveaux outils de pilotage en place</li> <li>- nouveau plan de formation opérationnel</li> <li>- premiers mécénats contractualisés</li> <li>- nombre d'accompagnements co-pilotés avec l'EN</li> <li>- groupement d'employeurs identifié</li> <li>- plan immobilier revu</li> <li>- nouvelles solutions de transport identifiées</li> </ul>
<p>Domaine 4</p> <p>Pilotage et valeurs</p> <p>Objectif : dynamiser le pilotage autour d'une organisation et d'une éthique fortes</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organigramme refondu</li> <li>- appel à candidatures réalisé</li> <li>- identification du pilote du pôle 74, fiche de mission rédigée</li> <li>- valeurs listées et formalisées</li> <li>- procédures et chartes rédigées</li> <li>- axes de pilotage identifiés</li> <li>- codir réorganisé</li> <li>- projets pilotes identifiés</li> <li>- référentiel qualité formalisé et premières évaluations qualités réalisées</li> <li>- objectifs de pilotage formalisés à partir du projet d'établissement et des recommandations de l'ANESM</li> <li>- validation par le CA et les IRP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ressources numériques plus nombreuses</li> <li>- commissions de retour d'expérience activés</li> <li>- valeurs affichées et mises en application</li> <li>- travaux des journées institutionnelles formalisés et diffusés</li> <li>- référents et coordonnateurs projets désignés</li> <li>- premières analyses qualité réalisées</li> <li>- commission de retour d'expérience en place</li> <li>- avancement des travaux sur le pilotage par tableau de bords et indicateurs en place</li> <li>- pilotage managérial cadré</li> <li>- validation par le CA et les IRP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation interne faite</li> <li>- démarches pour procédure ISO 26000 engagée</li> <li>- premières statistiques disponibles</li> <li>- CR sur la mise en place des valeurs rédigés et diffusés</li> <li>- nombre de CR sur le pilotage par missions</li> <li>- bilan de la commission de retour d'expérience rédigé</li> <li>- tableaux de bord et indicateurs identifiés</li> <li>- évaluation interne réalisée</li> <li>- validation par le CA et les IRP</li> </ul>

ANNEXE 50: Tableau des emplois prévisionnel de la plateforme de service

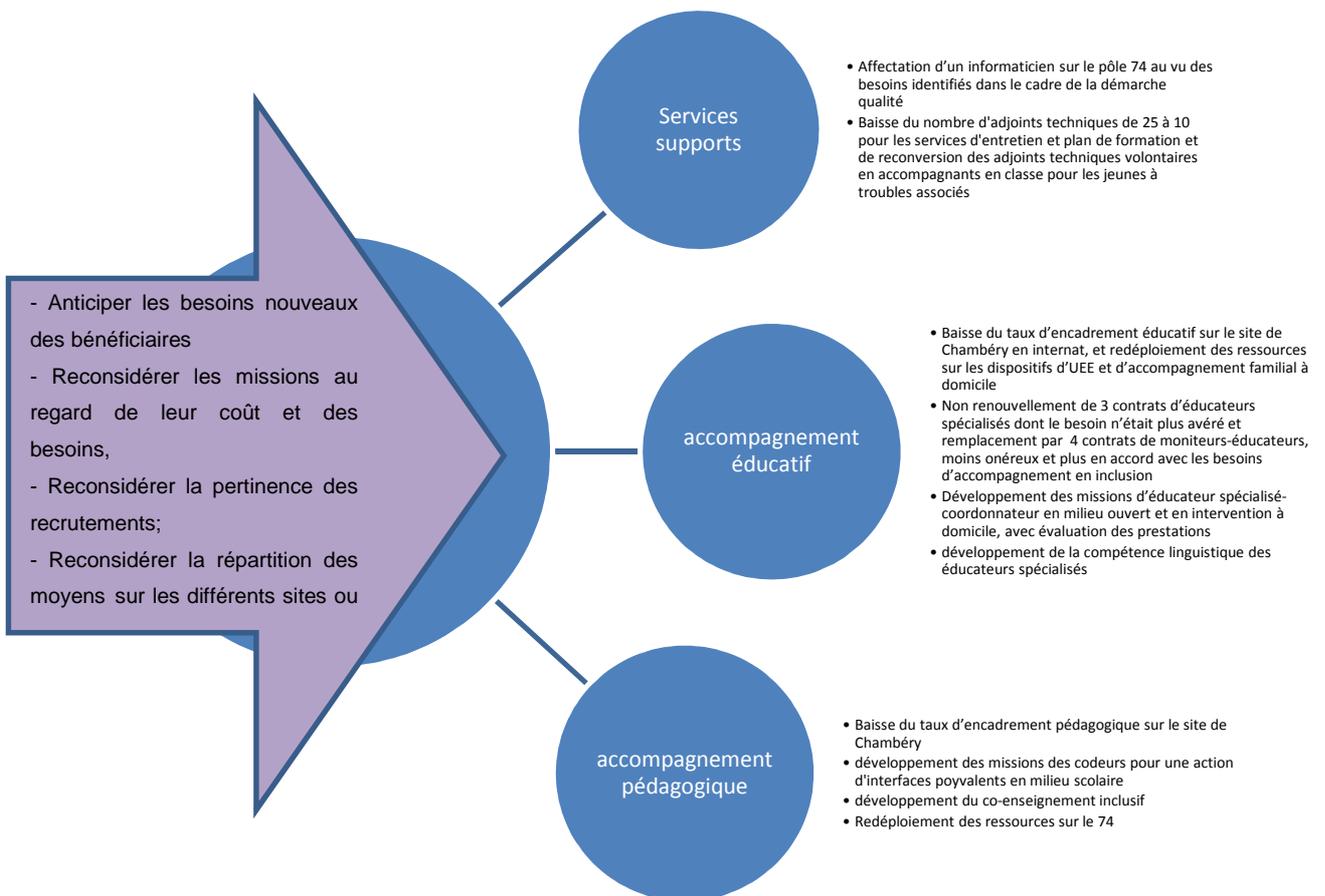
<b>Tableau des emplois- Pôle Haute Savoie- INJS Chambéry</b>	
<b>SAFEP 73-74</b>	
Coordonnateur éducatif	0,25 ETP
Educateur jeunes enfants	1 ETP
Educateur spécialisé	1 ETP
Professeur d'enseignement général	0,7 ETP
<b>SSEFS 74</b>	
Codeuse	11 ETP
Educateur spécialisé	2,5 ETP
Interface de Communication	0,55 ETP
Professeur d'enseignement général	9,55 ETP
Formateur de LSF	0,7 ETP (mis à disposition par l'Education Nationale)
<b>UEE Bonneville</b>	
Educateur spécialisé	1 ETP
Professeur d'enseignement général	2 ETP
AESH/ interface de communication	1 ETP (mis à disposition par l'Education Nationale)
<b>Equipe prestations de coaching et sensibilisation</b>	
Educateur spécialisé	0,5 ETP
Formateur de LSF	0,3 ETP
<b>Equipe médicale</b>	
Orthophoniste	0,35 ETP
Psychologue	1 ETP
Psychomotricien	0,35 ETP
<b>Equipe administrative</b>	
Chef de pôle	1 ETP
Adjoint administratif	0,63 ETP
Informaticien	0,5 ETP

## ANNEXE 51 : Les pistes en matière de redéploiement de ressources sur le 74



## ANNEXE 52: les marges de manœuvre pour mieux relier besoins et ressources

La démarche de dialogue de gestion engagée avec les chefs de service a obligé à reconsidérer les choix d'affectations et d'encadrement des personnels sur 3 domaines principaux et a abouti aux dispositions suivantes, après consultation des IRP :





NOMBALLAIS

Richard

Novembre 2018

**Certificat d'aptitude aux fonctions de directeur d'établissement ou de service d'intervention sociale**

**ETABLISSEMENT DE FORMATION : ARAFDES**

**D'UN INSTITUT NATIONAL A UNE PLATEFORME DE SERVICES : FAVORISER LE PARCOURS DES JEUNES SOURDS SUR LE TERRITOIRE DE LA HAUTE-SAVOIE**

**Résumé :**

*Le développement en Haute Savoie de l'Institut National de Jeunes Sourds de Chambéry, sous tutelle directe de la DGCS, s'est fait depuis son siège savoyard avec une ambition d'accompagnement scolaire et individuel élevée, pour des raisons historiques.*

*Or les travaux du projet d'établissement révèlent un risque de rupture de parcours pour ses publics en Haute-Savoie. L'offre médico-sociale devant désormais s'ancrer dans les territoires, l'INJS a donc besoin de s'insérer davantage dans un paysage rénové qui évolue avec les approches inclusives.*

*L'institution doit développer une offre de services de proximité inclusive, plus diversifiée et adaptée aux besoins. Le management, l'organisation et l'action des professionnels, jusque-là appuyés sur une logique descendante, cloisonnée et sur les corps de fonctionnaires, doivent de même se réinventer.*

*L'objectif, par CPOM, est une refonte organisationnelle complète avec le passage d'un institut national à une plateforme de services de proximité hébergeant une Unité d'Enseignement Externalisée, au bénéfice d'un vrai parcours de construction citoyenne et autour d'une organisation souple, innovante et axée sur une dynamique RSO.*

**Mots clés :**

*INJS- agents publics- sourds- parcours- scolarisation- plateforme services- inclusion-territoire- Haute-Savoie- UEE- RSO – CPOM- France*

*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.*