



GARANTIR LA MISSION D'INTÉGRATION EN STRUCTURANT UN SERVICE DE SUITE POUR LES JEUNES SORTANT D'IME

Laurence GILBERT

CAFDES

2007

Sommaire

SOMMAIRE	1
LISTE DES SIGLES UTILISES	1
INTRODUCTION.....	1
1^{ERE} PARTIE: L'INTEGRATION SOCIALE ET PROFESSIONNELLE DES JEUNES ADULTES DEFICIENTS INTELLECTUELS N'EST PAS TOUJOURS GARANTIE A LA SORTIE DE L'IME.	3
1.1 Le cadre de l'action.	3
1.1.1 L'association, actrice des politiques publiques.	3
1.1.2 Le handicap intellectuel, la typologie d'un public non homogène.	4
1.1.3 Les politiques publiques en faveur des personnes handicapées en mouvement.	8
1.2 Le directeur garant de la mission d'intégration sociale et professionnelle. 10	
1.2.1 Insertion ou intégration : des concepts à interroger.	10
1.2.2 Qu'est ce qu'une intégration réussie ?.....	13
1.2.3 Le dispositif mis en place à l'IME pour favoriser l'intégration des jeunes déficients intellectuels.....	14
1.3 La mission d'intégration : une effectivité à interroger.	18
1.3.1 Une méthodologie de recherche et ses limites.	18
1.3.2 Les limites et les postulats de l'étude	20
1.3.3 Les facteurs handicapants et les besoins des jeunes non couverts à la sortie de l'IME.....	22
1.4 La fragilisation du jeune lors passage de l'enfance au monde des adultes et la nécessaire sécurisation des parcours.	27
1.4.1 Le passage entre deux âges : de la jeunesse à l'adulte.	28
1.4.2 La prise de conscience de l'insécurité sociale et professionnelle.....	33
1.4.3 Comment combattre l'insécurité sociale et professionnelle ? : la sécurisation des parcours par un accompagnement adapté aux besoins.	34
1.5 Le regard critique du directeur sur l'accompagnement à la sortie du jeune.....	36
1.5.1 La place ambiguë du service de suite dans le dispositif IME.....	36
1.5.2 La défaillance de la mission de suivi et d'accompagnement.	38
1.5.3 La défaillance de la mission d'évaluation de l'IME et du service de suite.....	41

2	EME PARTIE : GARANTIR L'INTEGRATION PAR LA MODIFICATION DU PROJET DE L'IME	44
2.1	Fonction de direction et conduite du changement.	44
2.1.1	Paradoxes de la fonction et ambivalences de la conduite du changement.	44
2.1.2	Le changement et l'importance du leadership : la stratégie managériale.	48
2.1.3	Le processus de changement et la méthodologie de projet.	51
2.2	Structurer le service de suite et d'accompagnement pour rétablir une mission défailante.	57
2.2.1	Redéfinir la place du service de suite dans le dispositif IME.	57
2.2.2	Le projet du service de suite et d'accompagnement : l'outil fédérateur du personnel au service des jeunes.	58
2.2.3	Les moyens humains, matériels et financiers au service du projet de vie du jeune.	60
2.3	Améliorer les actions d'accompagnement auprès du jeune pour sécuriser son parcours.	64
2.3.1	Actions sur le jeune : ambivalence entre l'accompagnement souhaité et le suivi obligatoire.	64
2.3.2	Action sur l'environnement familial du jeune.	69
2.3.3	Action sur l'environnement social et professionnel du jeune.	71
2.4	Développer un outil d'assurance qualité pour évaluer la mission d'intégration de l'IME.	74
2.4.1	L'évaluation du service de suivi et d'accompagnement.	74
2.4.2	Le service de suite et d'accompagnement : Evaluation de la mission d'intégration.	76
2.4.3	L'évaluation des professionnels et du management des ressources humaines du service.	76
2.5	Echéancier de la mise en œuvre et évaluation de mon projet d'intervention.	77
2.5.1	Echéancier de la mise en œuvre de mon projet.	77
2.5.2	L'évaluation du projet.	78
	CONCLUSION	80
	BIBLIOGRAPHIE	82
	LISTE DES ANNEXES.....	I

Liste des sigles utilisés

A.E.M.O.	Actions éducatives en milieu ouvert
A.N.E.S.M.S.	Agence nationale de l'évaluation sociale et médico-sociale (ancien CNESMS)
A.G.E.F.I.P.H.	Agence pour l'emploi, la formation et l'insertion des personnes handicapées
A.N.C.R.E.A.I.	Association nationale des CREAI
A.N.P.E.	Agence nationale pour l'emploi
C.A.F.S.	Centre d'accueil familial spécialisé
C.A.S.F.	Code de l'action sociale et des familles
CCAH-PSP	Comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées et inadaptées, promotion sociale et professionnelle
C.C.A.S.	Centre communal d'action sociale
C.D.A.P.H.	Commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées
C.H.R.S.	Centre d'hébergement et de réinsertion sociale
C.I.F.	Classification internationale de fonctionnement
C.I.H.	Classification internationale des handicaps
C.L.I.S.	Classe d'intégration scolaire
C.R.E.A.I.	Centre régional pour l'enfance et l'adolescence inadaptée
C.R.E.A.H.I.	Centre régional d'études et d'action pour les handicaps et l'insertion
D.D.A.S.S.	Direction départementale des affaires sanitaires et sociales
D.G.A.S.	Direction générale des affaires sociales
E.A.	Entreprise adaptée
E.S.A.T.	Etablissement et service d'aide par le travail
E.T.S.	Educateur technique spécialisé
F.A.M.	Foyer d'accueil médicalisé
F.H.J.	Fond d'aide au jeune
F.J.T.	Foyer pour jeunes travailleurs
F.S.L.	Fond solidarité logement
I.E.M.	Institut d'éducation motrice
I.M.E.	Institut médico éducatif
I.M.P	Institut médico pédagogique
I.M.PRO	Institut médico professionnel
M.A.S.	Maison d'accueil spécialisé
M.D.P.H.	Maison départementale des personnes handicapées

M.O.	Milieu ordinaire de travail
O.M.S.	Organisation mondiale de la santé
P.A.I.O.	Permanence d'accueil, d'information et d'orientation
PDALPD	Plan départemental d'action pour le logement des personnes en défavorisées
P.D.C.A.	Plan, Do, Check, Act
P.D.I.T.H.	Programme Départemental d'Insertion des Travailleurs Handicapés
PERICLES	Participer à l'Evaluation Référencée et Interne, Conforme à la Loi, des Etablissements et Services
S.A.E.S.A.T.	Section annexe d'E.S.A.T.
S.A.M.S.A.H.	Service d'accompagnement médico social pour personnes adultes handicapées
S.A.V.S.	Service d'accompagnement à la vie sociale
S.E.E.S.	Section d'éducation et d'enseignement spécialisé
S.E.H.A.	Section d'éducation avec handicaps associés
S.E.S.S.A.D.	Service d'éducation et de soins spécialisés à domicile
S.I.P.F.P.	Section d'initiation et de première formation professionnelle
T.E.D.	Troubles envahissants du développement
U.N.A.P.E.I.	Union nationale des associations de parents d'enfants inadaptés
U.P.I.	Unité pédagogique d'intégration
V.A.E.	Validation des acquis de l'expérience

Introduction

Je viens de prendre mes premières fonctions de directrice dans un dispositif I.M.E. géré par une association de parents d'enfants déficients intellectuels. Ce dispositif est constitué d'un I.M.E. agréé pour 130 jeunes auquel sont rattachés un C.A.F.S. de 10 places et un S.E.S.S.A.D. de 28 places. L'Institut médico éducatif a pour mission d'assurer l'intégration sociale et professionnelle des jeunes qu'il accueille. Je vis cette première expérience dans un contexte d'évolution des politiques publiques en faveur des personnes en situation de handicap qui réaffirment la priorité d'une intégration scolaire en milieu ordinaire des enfants et une intégration en milieu ordinaire de vie de ces jeunes devenus adultes. La loi du 11 février 2005¹ supprime l'opposition entre l'éducation ordinaire et l'éducation spéciale. Il ne s'agit évidemment pas de remettre en cause les établissements spécialisés qui ont fait leurs preuves, mais plutôt de favoriser une formation au plus proche du domicile des intéressés, avec l'introduction de la notion d'« établissement de référence ». Il s'agit de « *montrer que les dispositifs médico-sociaux sont un "plus" offert aux élèves et qu'ils ne se substituent en aucune manière à l'école* ». expliquait la secrétaire d'Etat aux personnes handicapées Marie-Anne Montchamp². Si le recours à un établissement de référence devient la norme, des adaptations sont toutefois mises en place. Ainsi, « *lorsque, dans le cadre de son projet personnalisé, le jeune doit nécessairement recevoir sa formation au sein de dispositifs adaptés, il pourra être inscrit dans une autre école ou un autre établissement scolaire. Ainsi il s'agit de favoriser la complémentarité des interventions au bénéfice des personnes handicapées* »³.

Les enjeux sont indéniables : quel devenir pour les IME et quelle redéfinition de leur place ? Jusqu'à présent, l'Education Nationale « entrait » dans le secteur médico social en mettant à disposition des enseignants. Aujourd'hui, il s'agit de repenser la manière d'intégrer les actions sociales et médico sociales dans les écoles. Pour cela, il est nécessaire de réfléchir avec l'éducation nationale sur les nouvelles relations, les nouvelles modalités d'action. Ces nouveaux partenariats ne peuvent que valoriser l'image des IME qui de ce fait s'inscriront dans le parcours de ces jeunes en évitant ainsi le sentiment d'échec lorsqu'à 16 ans l'orientation vers un établissement spécialisé devient l'ultime recours. L'IME pourrait à terme mettre à disposition de ces jeunes leur équipement et leur savoir faire. L'idée d'un temps partagé IME/UPI fait son chemin et pourrait pour un certain nombre, être un élément de réponse en terme de découverte et d'initiation à une future activité professionnelle.

¹ loi du 11 février 2005 sur <http://www.handicap.gouv.fr/>

² Marie-Anne MONTCHAMP (J.O.A.N. [C.R.] n° 55 du 4-06-04).

³ Code de l'éducation, art.L.112-2nouveau.

Ce partage de compétence ne peut dans l'avenir qu'affirmer le rôle que les IME peuvent tenir dans le parcours de jeunes en difficulté vers une intégration sociale et professionnelle. C'est pourquoi, l'avenir des IME se joue dans le cadre de partenariats de ce type et nous mettons tout en œuvre pour que des initiatives de ce genre puissent se développer et prendre sens dans l'intérêt de tous.

Dans ce cadre contextuel, comme un passage obligé dans ma nouvelle fonction, j'ai souhaité me rendre compte de l'utilité sociale de notre IME en m'assurant dans un premier temps qu'effectivement nos prestations garantissent la meilleure intégration possible du jeune dans la société. Aussi j'ai eu pour premier objectif de faire un état des lieux du dispositif mis en place dans l'établissement. Pour répondre à mon interrogation, je me suis attachée à élucider la question suivante : *« Que deviennent les jeunes déficients intellectuels après leur passage dans notre établissement ? »* A l'issu d'une méthodologie de recherche, j'ai constaté que certains jeunes rencontrent des difficultés diverses rendant l'intégration aléatoire. Aussi, j'ai procédé à une analyse stratégique inspirée par les travaux de Tugrul ATAMER et Roland CALORI⁴ puis de Patrick BOULTE⁵. Cette seconde démarche a révélé des carences ou dysfonctionnements dans notre mission d'accompagnement et de suivi du jeune à sa sortie de l'institution. Aussi de la question initiale : *« Que deviennent les jeunes à l'issue de leur parcours en établissement spécialisé ? »*, j'ai donc été amenée à répondre à la question suivante : *« Comment aider les jeunes adultes déficients intellectuels à mieux s'intégrer dans le milieu ordinaire grâce à leur parcours en I.M.E. ? »*.

Ma démonstration s'organise en deux parties. La première partie pose le cadre de l'action d'intégration des personnes déficientes intellectuelles, interroge son concept, explique une méthodologie appliquée pour analyser l'effectivité de notre mission d'intégration, démontre, explique les carences et dysfonctionnements de notre obligation de suivi et d'accompagnement à la sortie de l'I.M.E.

La deuxième partie aborde le changement engendré par mon nouveau projet d'intervention, explique ma conduite de résolution de problème et développe trois leviers d'action permettant de garantir notre mission d'intégration :

- Structurer le service de suite et d'accompagnement,
- Améliorer les actions d'accompagnement auprès des jeunes,
- Développer un outil d'assurance qualité garantissant l'effectivité et la performance de nos prestations.

⁴ ATAMER T., CALORI R., Diagnostic et décisions stratégiques, Dunod, Paris, 1998, 716p

⁵ BOULTE P., Le diagnostic des organisations appliqué aux associations, PUF, le sociologue, Paris, 1991

1^{ère} Partie: l'intégration sociale et professionnelle des jeunes adultes déficients intellectuels n'est pas toujours garantie à la sortie de l'IME.

1.1 Le cadre de l'action.

1.1.1 L'association, actrice des politiques publiques.

A) Présentation de l'association.

L'IME dont j'ai pris la direction est ouvert depuis 1979. Il est géré depuis 1997 par une association loi 1901 créée à l'initiative de certains membres du conseil d'administration suite à contentieux dans l'ancienne équipe dirigeante. Cette association est composée exclusivement de parents d'enfants déficients intellectuels. Elle inscrit son action politique et stratégique dans une démarche militante (manifestation, pétition, communiqué de presse, présence auprès de diverses instances...). Son adresse sociale et ses activités se situent dans l'agglomération du Mans mais le public accueilli provient de l'ensemble du département de la Sarthe.

Dans ses statuts élaborés en 1997, elle s'est donnée pour but « *la mise en œuvre de tous les moyens nécessaires au meilleur développement moral, physique et intellectuel des personnes handicapées, la promotion et la gestion, si nécessaire, de tous établissements et services utiles pour favoriser leur plein épanouissement, notamment par l'éducation, la formation, la mise au travail, l'hébergement, l'organisation des loisirs, l'insertion professionnelle* ». Affiliée à l'U.N.A.P.E.I., les valeurs qu'elle entend promouvoir visent l'épanouissement des personnes handicapées mentales, leur autonomie et leur insertion dans la société.

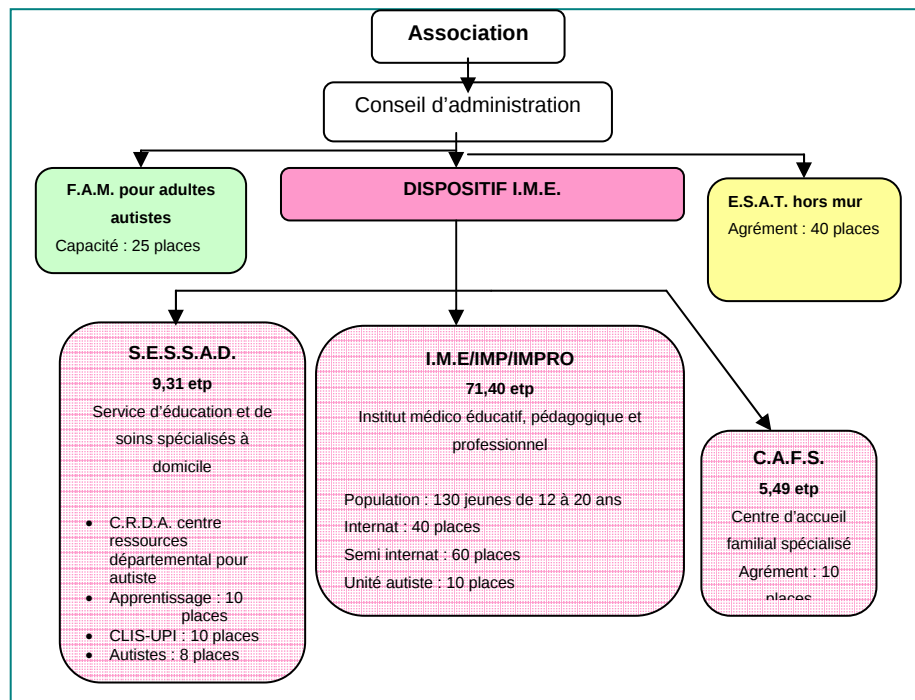
Je constate une évolution de la politique associative avec l'arrivée de parents d'enfants autistes au sein du conseil d'administration. La problématique de la prise en charge des personnes autistes devient l'orientation principale. L'association n'a pas finalisé son projet associatif. Depuis 1994, elle développe ses services avec l'ouverture et l'extension progressive d'un service d'éducation et de soins spécialisés à domicile (SESSAD) comprenant un accueil pour les autistes, une section classe d'intégration scolaire et unité pédagogique intégrée (CLIS-UPI) et une section d'apprentissage adapté, de la création d'un centre d'accueil familial spécialisé (CAFS), d'une unité spécifique pour les enfants et adolescents autistes au sein de l'IME, d'un centre départemental de ressources pour les autistes, d'un établissement spécialisé d'aide au travail en 2006 et la construction d'un foyer d'accueil médicalisé pour des adultes autistes.

B)

C) Organigramme associatif.

Afin de répondre à ses missions, l'association a développé progressivement le dispositif suivant :

Tableau 1 :
Organigramme
associatif en 2007



1.1.2 Le handicap intellectuel, la typologie d'un public non homogène.

Dans son agrément, l'IME accueille 130 jeunes âgés de 12 à 20 ans présentant un handicap intellectuel.

A) La classification internationale du handicap.

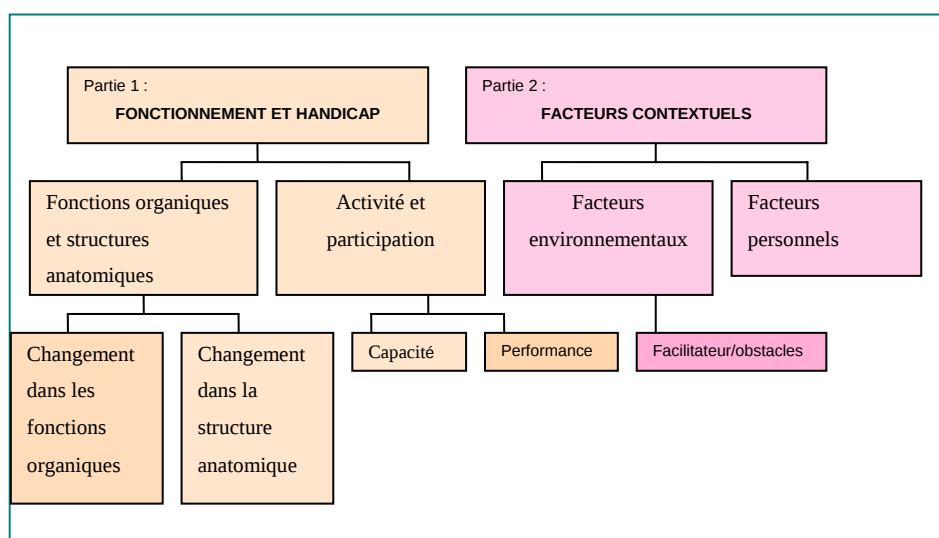
Le handicap intellectuel en I.M.E. se définit en référence à la norme reconnue par l'organisation mondiale de la santé (O.M.S.). En 1980, l'O.M.S. a répertorié les types de handicap en reprenant les travaux de Philip WOOD. Cette classification dénommée Classification Internationale des Handicaps (C.I.H.) était structurée autour des déficiences, incapacités et désavantages que compose le handicap. En 2001, l'O.M.S. a remplacé la C.I.H. par la C.I.F. (Classification Internationale du Fonctionnement, du handicap et de la santé). Il lui était reproché de ne pas tenir compte des facteurs environnementaux et de mettre l'accent sur les aspects négatifs du handicap sans tenir compte des potentiels, capacités des personnes. La CIF a remplacé la notion d'incapacité par celle de limitation d'activités et celle de désavantage par celle de restriction de participation.

- La déficience est définie comme « *toute perte de substance ou altération d'une structure ou fonction psychologique, physiologique ou anatomique* ».

- La limitation d'activités est définie comme « *les difficultés qu'un individu peut éprouver dans l'accomplissement de ces activités* ».
- La restriction de participation « *se détermine en comparant la participation d'un individu à celle qu'on attend, dans telle culture ou telle société* ».

La C.I.F. a le mérite d'inclure dans la nomenclature les facteurs environnementaux et aborde l'invalidation comme une interaction entre les potentialités d'un individu et son environnement.

Tableau 2 : La C.I.F.:
Perspective situationnelle et prise en compte des facteurs environnementaux selon J.Y.BARREYRE et C.PEINTRE⁶



B) La définition française du handicap.

La France s'est inspirée de la C.I.F. et donne pour la première fois en 2005 le sens qu'elle entend donner à la notion du handicap. Ainsi, la loi 2005-102 du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées affirme que : « *Constitue un handicap, toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement, par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de la santé invalidant* » La définition donnée demeure large mais elle a le mérite d'affirmer l'interaction entre la personne et son environnement.

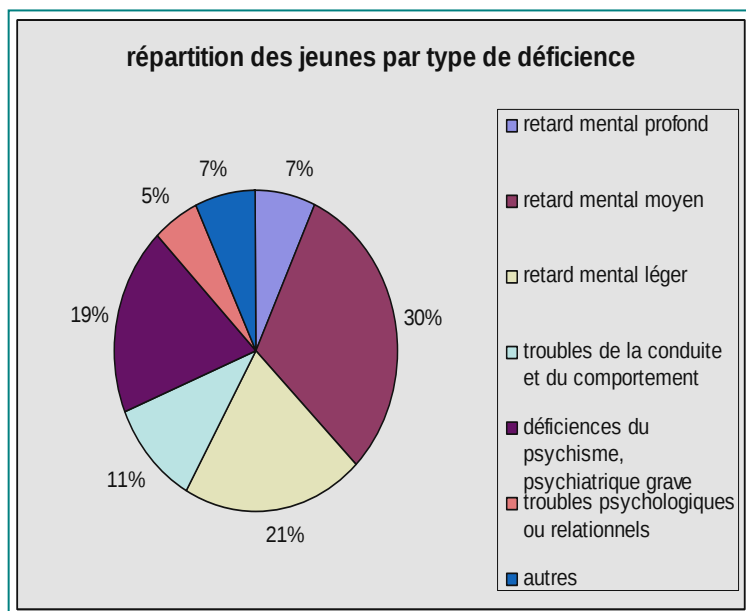
C) Les jeunes accueillis en IME.

Les difficultés repérées dans la définition française du handicap se retrouvent chez les jeunes accueillis en IME. En effet, l'article D 312-11 du code CASF art D 312-11(décret n° 2005-11 du 6 janvier 2005 art 2 et 3) reprend la définition suivante : « *Les établissements (instituts médico-pédagogique et instituts médico- professionnel) et services prennent en*

charge les enfants ou adolescents présentant une déficience intellectuelle. Ils accueillent également ces enfants et adolescents lorsque leur déficience intellectuelle s'accompagne de troubles, tels que des troubles de la personnalité, des troubles comitiaux, des troubles moteurs et sensoriels et des troubles graves de la communication de toutes origines, ainsi que des maladies chroniques compatibles avec une vie collective. ». Dans son rapport sur la santé dans le monde en 2001, l'O.M.S. définit le retard mental (ou déficience intellectuelle) comme « *un arrêt du développement mental ou un développement mental incomplet, caractérisé par une insuffisance des facultés et du niveau global de l'intelligence, notamment des fonctions cognitives, du langage, de la motricité et des performances sociales. Des capacités intellectuelles réduites sont le trait dominant de ce trouble, mais on ne pose le diagnostic que si elles s'accompagnent d'une moindre capacité d'adaptation aux exigences quotidiennes de l'environnement social* ».

La répartition du public accueilli dans notre IME donne le tableau suivant : (Les définitions des déficiences sont celles préconisées par l'OMS).

Tableau 3 : La population accueillie à l'IME (année scolaire 2006-2007)⁷



58 % de notre population est atteinte de déficiences intellectuelles : Dont 51 % de retard mental léger (21 %) ou moyen (30 %) et 7 % de retard mental profond et sévère

35 % de notre population est atteinte de déficiences du psychisme : Dont 19 % de troubles du psychisme en rapport avec des troubles psychiatriques graves, 11 % y associent des troubles de la conduite et du comportement, 5 % de troubles psychologiques ou relationnels

D) Une population accueillie qui évolue.

La population de l'IME a évolué depuis une dizaine d'année tendant vers l'hétérogénéité du public accueilli. Je retrouve la même évolution que celle décrite à travers la restitution d'une enquête organisée par le C.R.E.A.I. Pays de la Loire auprès des IME et IEM⁸.

⁷ Annexe 1 : les principales caractéristiques des jeunes de l'IME au vu de la définition du handicap

8 CREAL Pays de la Loire, *DEMAIN...LES IME et IEM, Ecole de la vie, pôle ressource, ouverture...*, après la restitution de l'enquête réalisée auprès des IME et IEM de Bretagne et Pays de la Loire dans le cadre des 1er journées interrégionales IME/IEM Les 22 et 23 mars 2006 à St Malo.

Ainsi, nous constatons une augmentation des troubles graves du comportement, une arrivée de plus en plus tardive, une augmentation des familles précarisées et/ou avec un suivi social :

- Le développement de l'accueil de jeunes aux troubles du comportement, troubles envahissants du développement et troubles psychiatriques associés à la déficience intellectuelle:

L'effectif des adolescents présentant des troubles sévères de la personnalité et du comportement est en constante progression. En 2002, l'effectif était de 6 jeunes. En 2007, cet effectif est de 21 adolescents (12/20 ans) auquel s'ajoute une unité spécifique pour 10 adolescents autistes. Ce public représente en 2007 près de 25 % du total de l'effectif. Pour répondre aux besoins de ce nouveau public, l'IME a été amené à s'adapter et à développer un accueil spécifique : S.E.H.A. (section pour enfant aux handicaps associés). L'IME accueille aujourd'hui deux populations très hétérogènes : une population de jeunes déficients intellectuels graves ou profonds pour lesquels une intégration socioprofessionnelle semble être une utopie dans notre société actuelle et une population de jeunes déficients intellectuels légers et moyens, toujours majoritaires dans notre institution pour laquelle il est de notre mission de préserver et de garantir toutes les chances d'intégration sociale et professionnelle.

- L'arrivée en I.M.E. de plus en plus tardive⁹ :

Si dans son agrément, l'I.M.E. accueille des enfants dès 12 ans, l'âge moyen d'admission a progressivement augmenté. Il est supérieur à 14 ans. Cette arrivée tardive s'explique par le fait que de plus en plus de jeunes accueillis bénéficient d'une prise en charge institutionnelle antérieure. Certains jeunes proviennent d'un autre IME ou SESSAD, d'autres sont issus du secteur de psychiatrie. Enfin les familles dont les enfants sont accueillis en milieu scolaire ordinaire dans le cadre des CLIS- UPI (classe d'intégration scolaire et unité pédagogique intégrée), sollicitent une orientation vers un IME au terme du cycle UPI à 16 ans.

- L'augmentation des familles précarisées et/ou avec un suivi social :

Je constate une diversification des structures familiales avec une progression des familles séparées, mono parentales ou recomposées. Si j'interroge le milieu familial du jeune, je constate de nombreuses familles en situation sociale ou professionnelle précaire, un ou deux parents souffrant de troubles psychologiques, psychiatriques. Certains parents ont une reconnaissance du statut de travailleur handicapé par la CDAPH (commission des droits et de l'autonomie des personnes handicapées). Certaines familles sont marginalisées. L'assistante sociale de l'IME constate aussi une augmentation du nombre de familles qui sont ou qui ont été concernées par des mesures éducatives ou judiciaires.

⁹ Annexe 2, tableau a : Evolution de l'âge moyen à l'admission dans notre IME

Elle souligne que 23 jeunes bénéficient des services de l'Aide Sociale à l'Enfance, ce qui représente près de 20 % de notre effectif.

1.1.3 Les politiques publiques en faveur des personnes handicapées en mouvement.

Différents textes définissent le cadre juridique qui préside à la prise en charge des jeunes de l'I.M.E. :

- Le décret 89-798 du 27 octobre 1989 énonçant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services prenant en charge les enfants et adolescents présentant des déficiences intellectuelles ou inadaptés
- La circulaire du 30 octobre 1989 énonçant les conditions de prises en charge de ce public
- La loi 2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico sociale
- La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

A) L'évolution des politiques publiques contemporaines : 1975-2005.

Ces textes importants traduisent les évolutions dans la prise en charge des personnes déficientes intellectuelles et les changements dans les représentations. La loi du 30 juin 1975 apparaît comme le point de départ d'une réflexion politique. Elle a institué le principe de l'obligation nationale de solidarité envers les personnes présentant un handicap. Cette impulsion a été relayée par différentes lois relatives à l'emploi (juillet 1987), l'éducation (1989), l'accessibilité des différents lieux (1991). La loi du 17 janvier 2002 dite de modernisation sociale étend l'obligation de solidarité et pose le principe d'un droit à compensation des conséquences du handicap. Cependant ces lois n'ont pas atteint tous leurs objectifs. L'obligation nationale n'a pas été totalement honorée. La loi de 1975 affirmait que l'action doit être faite autant que possible dans le cadre ordinaire de vie. Or, le constat est fait que la majorité des actions est faite dans le cadre spécialisé (éducation spécialisée, travail protégé, allocation spécifique). En trente ans, la notion de handicap a changé. Les revendications des personnes handicapées et de leur entourage pour une vie normale, autonome, pour l'exercice de leur statut de citoyen ont inversé la logique. Une prise de conscience s'est opérée sur le constat que la société est un facteur aggravant du handicap et qu'elle doit rendre accessible son environnement dans la logique de « ce qui est bon pour une personne présentant un handicap est bon pour tous ». L'influence des modèles d'intégration des pays de l'Union Européenne (modèles des pays du Nord) et celle des pays d'Amérique du Nord (USA, Québec), la ratification

par la France de plusieurs textes européens prohibant toute discrimination envers les personnes en situation de handicap, ont également contribué à la refondation de la loi de 1975.

B) Le principe fort de la loi du 11 février 2005 : la non discrimination.

La philosophie de cette loi est double : réaffirmer le principe de la solidarité nationale et favoriser l'autonomie et donc l'exercice de la citoyenneté. Les objectifs déclarés sont d'inverser la logique de prise en charge du handicap. Ainsi à la logique de l'adaptation de la personne à son environnement, il est préféré la logique de l'adaptation de l'environnement pour être accessible à tous types de handicap. Les objectifs sont aussi d'améliorer la place des personnes handicapées, de développer le principe général de non discrimination qui oblige la collectivité à garantir les conditions de l'égalité des droits et des chances à tous les citoyens. Ces orientations impliquent que la nouvelle législation organise de manière systématique l'accès aux soins, au logement, à l'école, à la formation, à l'emploi, à la cité des personnes handicapées, qu'il soit de droit commun, adapté ou complété par des dispositifs spécifiques. Le principe de non discrimination porte sur 3 axes forts :

- permettre une participation effective à la vie sociale grâce à l'accessibilité
- placer la personne au cœur du dispositif en substituant une logique de service à une logique administrative
- garantir le libre choix du projet de vie grâce à la compensation du handicap

C) L'IME, facteur d'intégration dans les politiques publiques.

Le rôle de l'IME est clairement défini dans les textes. Il porte sur l'intégration.

Le dictionnaire du handicap¹⁰ définit l'IME comme une « *structure spécialisée relevant du ministère des affaires sociales destinée à la prise en charge d'enfants et d'adolescents handicapés non intégrables momentanément ou durablement dans les services ou établissements de l'Education Nationale, l'IME propose une éducation spéciale intégrant les aspects psychologiques et psychopathologiques ainsi que les prestations médicales, thérapeutiques et paramédicales* ». Les missions inscrites dans son projet traduisent pleinement les politiques publiques en faveur des personnes handicapées et font écho à l'article D 312-12 du CASF : « *La prise en charge,...tend à assurer l'intégration dans les différents domaines de la vie, la formation générale et professionnelle* ». L'admission en IME reste l'exception, la priorité étant donnée au maintien en milieu ordinaire. Chaque fois que les aptitudes des personnes handicapées et de leur milieu familial le permettent, l'accès aux institutions ouvertes à l'ensemble de la population et leur maintien dans un cadre de travail et de vie doivent être privilégiés.

¹⁰ G. ZRIBI, D. POUPÉE-FONTAINE, *dictionnaire du handicap*, Edition ENSP, Rennes, 4^{em} édition, 2002, 327p

Les IME participent à la dynamique de transition du milieu protégé vers le milieu ordinaire en inscrivant la personne dans un parcours d'autonomie sociale, de formation et d'insertion professionnelle.

1.2 Le directeur garant de la mission d'intégration sociale et professionnelle.

1.2.1 Insertion ou intégration : des concepts à interroger.

- A) Les termes insertion ou intégration sont indifféremment usités dans le langage commun.

Ainsi, à la lecture d'un dictionnaire (dictionnaire Hachette édition 2004), la confusion entre les 2 termes est évidente :

Insertion : action d'insérer, de s'insérer, intégration harmonieuse d'une personne dans un milieu.

Intégration : action d'intégrer, de s'insérer dans un groupe.

Ces deux termes évoquent une situation antérieure de non inclusion et un processus qui y met fin. Pourtant, dans le champ du handicap, ils revêtent des sens différents et sont sources de discussion car ils révèlent des conceptions différentes. Certains voient dans le vocable « insertion » une simple addition d'un élément à un tout. D'autres pensent que le terme « intégration » ne prend pas en compte la singularité de l'individu, qu'il efface la différence et repose sur des dispositifs d'assimilation. Aimé LABREGERE¹¹ explique qu'ils ne sont pas interchangeables car si l'insertion se satisfait d'une inclusion fonctionnelle, l'intégration est une pratique plus ambitieuse dans laquelle on considère qu'il s'agit de rendre complet. Pour illustrer son propos, il cite l'exemple des noirs insérés jadis comme esclaves dans la société américaine qui ont ensuite obtenu leur intégration en qualité de citoyens, sujets de droits. Une insertion sans intégration est alors comprise comme la simple juxtaposition de la personne avec ses difficultés et le milieu sans interdépendance. Ce serait le cas d'un enfant handicapé scolarisé en milieu scolaire ordinaire mais qui n'arrive pas à suivre l'enseignement dispensé. Il distingue ensuite 3 formes d'insertion : l'insertion assimilation, l'insertion accommodation, et l'insertion adaptation réciproque :

- *Insertion assimilation* : Il décrit la personne handicapée comme devant minimiser sa différence, se normaliser pour se fondre dans un environnement qui ne bouge pas. « C'est cette vision qui a donné naissance à l'éducation spéciale séparée, préparant, au moyen d'un détour ségrégatif, l'intégration sociétale (accès aux rôles sociaux et règles du groupe) ».

¹¹ Aimé LABREGERE, *L'insertion des personnes handicapées*, La documentation française : notes et études documentaires, n° 4897, 1989, 176p

L'intégration reste limitée aux personnes handicapées qui ne perturbent pas leur milieu social et professionnel. C'est pour s'y opposer qu'a été développée l'argumentation du droit à la différence.

- *Insertion accommodation*: il revient à l'environnement de s'adapter, de faciliter l'accès à la vie sociale des personnes handicapées. « *Mais le contexte (les autres) tend généralement à s'accommoder, à s'organiser pour accepter la personne malgré son handicap perçu comme purement négatif. Elle débouche souvent sur une insertion circonspecte qui conduit ceux qui sont différents à renforcer les liens d'appartenance au petit groupe de leurs semblables et à des ghettos (culture de la différence) ».*
- *L'insertion adaptation réciproque* : il s'agit d'une insertion dans laquelle la personne est reconnue avec sa différence et l'environnement peut en tirer des avantages en élargissant son cadre de référence. « *un des points forts : la valorisation des forces qui coexistent dans tout individu avec les faiblesses liées au handicap, forces qu'on reconnaîtra si on prête une attention suffisante à la dissonance, à l'imprévu, à l'incongru... »*

A la lecture de cette analyse, on peut qualifier l'insertion comme faisant partie des injonctions paradoxales qu'un directeur doit prendre en compte. En effet, pour parvenir à une intégration, il nous faut reconnaître la personne handicapée comme à la fois semblable et différente. Ainsi, elle revendique sa différence et donc s'auto stigmatise afin d'obtenir le droit de vivre comme tout le monde tout en nous demandant de ne pas tenir compte de sa différence. Il conviendra de trouver un équilibre entre deux demandes qui paraissent antinomiques.

Pour appuyer mon analyse, je fais le choix de retenir le concept de l'intégration dans le sens d'une insertion adaptation réciproque. Je pense en effet qu'une intégration ne peut se réaliser que s'il y a un ajustement mutuel entre l'individu et son environnement. Chaque personne qui a le souci de « rester dans la course » et ainsi de ne pas se disqualifier, est dans une stratégie plus ou moins consciente d'adaptation face à un environnement en mouvement. Je pense qu'il faut qu'il en soit de même pour les personnes en situation de handicap. Notre mission au sein de l'IME est de leur donner les outils, de développer leur capacités et potentiels pour s'adapter au plus juste à l'environnement dans lequel ils vivent. Par contre, une démarche parallèle est nécessaire au niveau de la collectivité. Notre société doit revoir ses représentations sur les personnes en situation de handicap et rendre son environnement accessible à tous les citoyens en commençant par ceux qui sont les plus vulnérables. Ce choix s'inscrit dans les orientations principales de la loi du 11 février 2005. Aussi, il me semble primordial d'avoir pour objectif cet ajustement mutuel. J'ai pour souci de cibler les interventions du

dispositif IME simultanément sur ces deux axes : le jeune déficient intellectuel et son environnement socio familial et professionnel.

B) Qu'est ce que l'intégration ?

Le dictionnaire du handicap¹² reprend le processus d'intégration à 3 niveaux défini au Québec¹³ : physique, fonctionnelle, sociale et communautaire.

Physique : l'intégration est définie comme une immersion, le partage des mêmes lieux de vie que toute personne (ex : habitat dans logement ordinaire, scolarité milieu ordinaire...)

Fonctionnelle : l'intégration correspond à l'apprentissage des codes sociaux, comportements, savoir-faire, savoir être (ex : utiliser les services, lieux d'équipements collectifs mis à la disposition de tous ...)

Sociale ou communautaire : l'intégration est à son niveau le plus élevé car elle suppose la participation à une collectivité sociale, des liens relationnels avec l'environnement... (Accès à des rôles et des statuts valorisants, accès aux mêmes possibilités de réussites sociales et professionnelles)

Concrètement, il s'agira de mettre en œuvre des actions favorisant simultanément:

- L'intégration sociale, afin de permettre au jeune de partager les mêmes lieux de vie que toute autre personne, d'utiliser les services, lieux et équipements collectifs mis à la disposition de tous selon les mêmes modalités, de bénéficier de relations variées et de qualité avec d'autres personnes, d'une intimité et d'avoir accès à des rôles et des statuts civiques valorisés.
- L'intégration professionnelle, dans le respect des potentialités du jeune afin de lui permettre d'accéder à un niveau de compétence technique suffisant lui permettant de prétendre à une activité professionnelle rémunérée quel que soit le secteur d'activité retenu, de lui permettre de mettre à profit ses compétences professionnelles pour valoriser son rôle social, ceci aussi bien en milieu ordinaire qu'en milieu protégé de travail ou de vie.

L'objectif des actions d'intégration est de lutter contre les exclusions. Or l'exclusion s'oppose à l'inclusion. Il s'agit donc de parvenir à l'inclusion. Tout naturellement, nous en arrivons aux enjeux définis au niveau européen. Ainsi, le cadre conceptuel pour les actions entreprises dans le cadre de l'année européenne des personnes handicapées en 2003, a été fourni par la proclamation de la déclaration de Madrid en avril 2002. Elle définit l'inclusion sociale comme l'équation suivante :

$$\text{Non discrimination} + \text{action positive} = \text{Inclusion sociale}$$

Cette déclaration de 2002 a été traduite en France par la loi du 11 février 2005.

¹² ZRIBI G. et .POUPEE-FONTAINE D., *Le dictionnaire du handicap*, ENSP, Rennes 2002 4^{em} édition, 327p

¹³ Groupe de travail ministériel QUEBEC, *L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle, un impératif humain et social*, Octobre 1987, p 80

En tant que directrice, mon souci sera d'opérationnaliser les principes défendus de non discrimination en éliminant les barrières et empêchant la mise en place de nouveaux obstacles dans les domaines de l'éducation, de l'emploi, de l'accès aux services, qui empêcheraient les personnes handicapées de déployer toutes leurs capacités de participation sociale et d'autonomie.

1.2.2 Qu'est ce qu'une intégration réussie ?

A) Qu'est ce qu'une intégration réussie ?

Jean Marie GILLIG¹⁴ m'a permis d'appréhender la complexité du concept d'intégration. Pour l'auteur, l'intégration *n'est pas d'emblée acquise*. C'est une action à conduire. Elle se construit tout au long de la vie car elle n'est pas acquise une fois pour toute. Chacun de nous, commet des « erreurs », connaît des « accidents » de parcours qui peuvent nous marginaliser très rapidement. Il en va de même pour les jeunes déficients intellectuels. Je dois considérer l'intégration comme un processus sans fin. C'est pourquoi, l'action d'intégration doit être définie sur du long terme. Cela suppose que mon projet d'intervention intervienne comme une béquille sur laquelle le jeune puisse s'appuyer dès qu'il en perçoit le besoin. Comme nous l'avons vu précédemment, l'intégration *n'est pas simple insertion*, elle suppose un ajustement réciproque entre l'individu et son environnement. L'intégration est *diverse* : loin d'être unique, elle représente tout un éventail de situations. Elle dépend alors des représentations que chacun de nous en a (professionnel, jeune, famille). L'intégration est en fin de compte, quelles que soient les situations, *toujours individuelle*, car elle est à la mesure tant des capacités que des potentialités de chaque personne, des souhaits, attentes à un moment donné. Il importe alors de définir un projet d'intégration sociale et professionnelle sur mesure, propre à chaque jeune.

B) Les freins à une intégration réussie.

Le processus d'intégration peut se heurter à différents freins liés à l'individu ou au contexte dans lequel il vit.

➤ L'absence de volonté de l'individu à s'intégrer :

Quel que soit l'individu concerné, l'intégration part d'un postulat. Elle doit être recherchée. Elle suit une démarche volontaire de la part de chacun. Cela suppose que soit formulé ou non un projet de vie. Cette question de l'identification du projet est essentielle dans la réussite de l'intégration sociale et professionnelle des jeunes. En effet, il me paraît difficile de garantir une intégration si le jeune ne s'est pas projeté en tant qu'adulte et n'émet pas de souhaits, d'attentes.

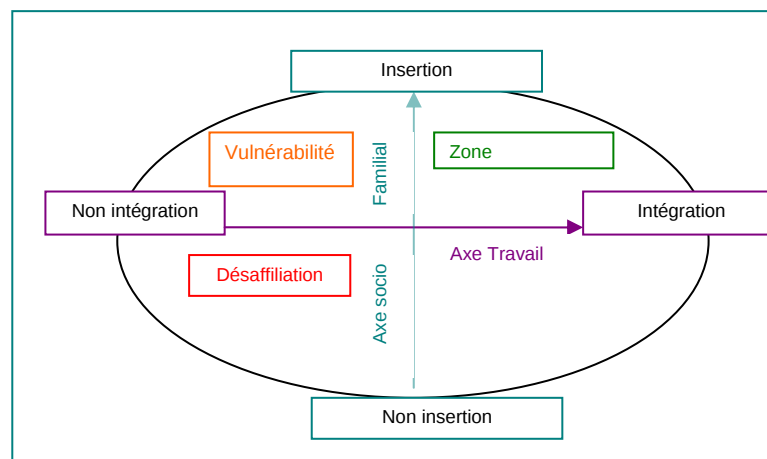
¹⁴ GILLIG J.M., *intégrer l'enfant handicapé à l'école*, Dunod, Paris, 1996, 232p

➤ L'environnement socio-familial et professionnel.

Le cadre de vie du jeune est essentiel à son développement, à son épanouissement. S'il n'est pas favorable, les chances d'intégration s'amenuisent et les risques de disqualification, de marginalisation augmentent dangereusement. Ainsi le sociologue Robert Castel¹⁵ explique que la personne est située dans un espace social en fonction de 2 axes :

- un axe définissant le degré d'intégration par le travail
- un axe définissant le degré d'insertion sociale dans un contexte socio/familial

Tableau 4 : processus d'intégration ou de désaffiliation selon R.CASTEL



L'auteur distingue trois zones de l'espace social selon le degré de cohésion qu'elles assurent :

- la zone d'intégration suppose que l'on dispose des garanties d'un travail permanent et que l'on puisse mobiliser des supports relationnels solides.
- la zone de vulnérabilité associe précarité du travail et fragilité relationnelle.
- la zone de désaffiliation conjugue absence de travail et isolement social.

Il me semble que cette analyse peut être un outil méthodologique dans mon projet d'intervention consistant à favoriser l'intégration des jeunes.

1.2.3 Le dispositif mis en place à l'IME pour favoriser l'intégration des jeunes déficients intellectuels.

A) Le directeur, garant de l'effectivité de l'intégration.

L'IME est agréé par une autorité de tarification et de contrôle (la DDASS) et il est financé par des fonds publics (sécurité sociale). Le directeur est donc garant vis à vis des pouvoirs publics et de l'association gestionnaire de la qualité et de la conformité des prestations et interventions à l'égard de la délégation de mission confiée à l'institution.

¹⁵ CASTEL R., *les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Arthème Fayard, 1995, 490p

Sa responsabilité est également engagée vis-à-vis des jeunes, des familles qui ont confié leur enfant, à l'égard du personnel. S'inscrivant dans un schéma départemental d'intervention sociale, dans le cadre d'actions coordonnées, il est également responsable vis-à-vis de l'ensemble des acteurs, partenaires contribuant à répondre aux besoins des personnes handicapées. Il doit donc avoir une très bonne connaissance des dispositifs mis en place dans l'environnement, avoir une lecture critique du dispositif qu'il gère.

B) Première approche du directeur, nouveau venu.

Prendre un poste de direction dans une organisation sociale et médico-sociale suppose dans un premier temps de repérer ce qui la constitue en écoutant et observant. Aussi dès ma prise de fonction, j'ai eu pour objectif de poser ce premier regard et d'analyser le dispositif mis en place.

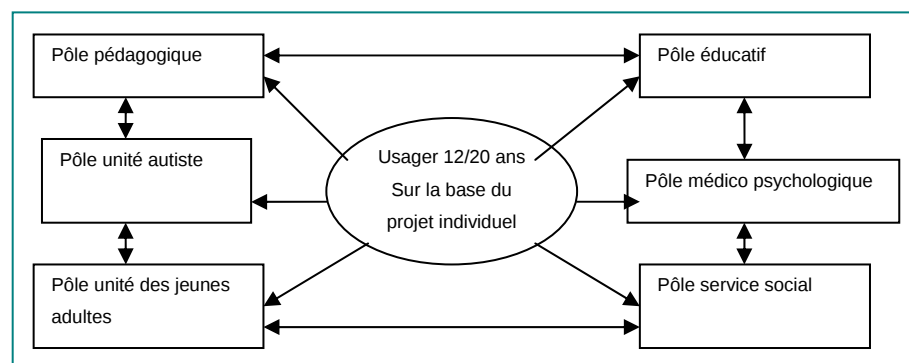
➤ La lecture du discours associatif.

Les statuts, la dénomination même de l'association font référence au terme « Insertion ». Les différents écrits mis en place dans le cadre de la loi du 2 janvier 2002 (exemple, projet d'établissement et de services) utilisent majoritairement ce même concept. A la lecture des différents écrits, je m'attends à trouver en interne un dispositif fort pour favoriser l'intégration des jeunes déficients intellectuels. Cependant, le concept est utilisé sans en définir le sens. On peut l'expliquer par l'absence de projet associatif finalisé et donc par l'absence d'une réflexion récente sur la philosophie de l'action à conduire.

➤ La structuration du dispositif.

Au regard du dispositif mis en place et traduit par le schéma en vigueur dans le projet d'établissement (tableau 5), je constate que l'usager (terme employé dans de nombreux écrits institutionnels) est mis au centre du dispositif. La structuration des services est organisée par pôle à multi niveaux.

Tableau 5 : extrait de la nouvelle organisation des services offerts au jeune selon le projet d'établissement 2003



Le critère d'âge a été supprimé au profit du critère des niveaux de compétences.

Cette organisation nécessite pour chaque pôle (pédagogique, éducatif, autiste, médico psychologique, unité jeune adulte, service social) la mise en œuvre de prestations spécifiques pour chaque groupe de niveaux (découverte, initiation, préapprentissage, jeunes adultes) en fonction des besoins des jeunes et des potentiels.

C) Repérage des points forts : La diversité des prestations.

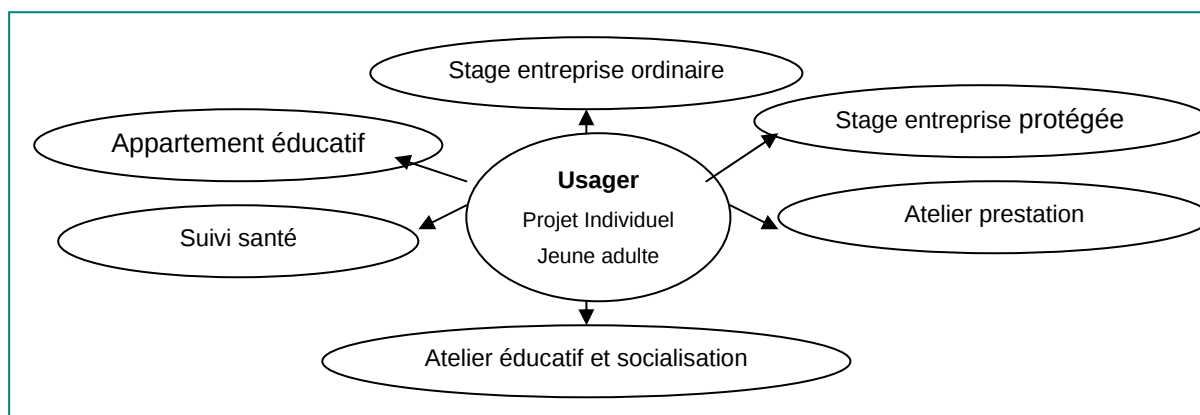
- Des prestations favorisant l'autonomie dans les actes de la vie quotidienne et l'intégration sociale en milieu ordinaire.

L'IME a développé des outils destinés à préparer les jeunes à une existence en autonomie dans leur milieu de vie. Ainsi, dans le cadre du dispositif « hébergement » intégrant un centre d'accueil familial spécialisé, un internat traditionnel, un pavillon semi autonome et des appartements autonomes, les jeunes évoluent selon leurs capacités, leur projet individuel. De même des actions éducatives sont menées afin de les rendre autonome dans les transports (sécurité routière, atelier mobylette, utilisation transport en commun). L'inscription dans des activités sportives, culturelles, artistiques gérées par des clubs ou associations en milieu ordinaire est préférée. Des ateliers de gestion de l'argent, aide à l'administration, actions citoyennes, constitution d'une épargne...sont autant d'actions favorisant l'autonomie et la participation des jeunes.

- Des prestations favorisant l'employabilité des jeunes dans les entreprises.

En septembre 2000, une unité spécifique a été créée, destinée aux jeunes adultes de 18 ans et plus (Unité Jeunes Adultes). En fonction du projet et du contrat d'objectifs individualisés sont organisés des travaux en atelier ou en entreprise dans le cadre de la sous-traitance à un rythme le plus proche possible du milieu de travail, des stages en entreprises ordinaires et/ou protégées, des prises en charge éducatives individuelles sur la base d'objectifs ciblés (hébergement, transport, code de la route ...), un contrat scolaire.

Tableau 6 : Pôle Unité Jeunes Adultes (extrait du projet IME)



L'Unité Jeunes Adultes, aboutissement logique d'une prise en charge médico éducative, constitue un outil essentiel d'intégration ainsi qu'un tremplin vers la vie active.

Elle doit offrir aux jeunes adultes la possibilité d'expérimenter, en situations réelles, leurs compétences à vivre avec le moins de dépendance possible dans un environnement social et professionnel commun à tous.

D) Repérage des points faibles.

- L'insertion par assimilation est privilégiée.

A la lecture de cette organisation, il apparaît que les actions sont prioritairement centrées sur l'adaptation du jeune à son environnement. Ne sont donc pas suffisamment pris en compte les facteurs environnementaux qui pourraient handicaper les jeunes dans leur processus d'intégration. Si je m'inspire des travaux de René LABREGERE¹⁶ sur les 3 modalités d'insertion, j'analyse que le modèle de *l'insertion assimilation* est privilégié. Or la définition française du handicap spécifie l'existence d'une interaction entre la personne et le contexte dans lequel elle vit, d'où la nécessité d'agir simultanément sur ces deux axes dans une logique d'adaptation réciproque. Aussi, cette position m'interroge dans la mesure où je considère que nos actions ne doivent plus être menées dans une logique catégorielle (personne handicapée) mais dans une logique de transversalité. Nous devons aussi prendre en compte la globalité des problèmes (travail, socialisation, hébergement, finance, loisirs...).

- L'accompagnement des jeunes à la sortie de l'IME : une mission défailante ?

Les textes définissent clairement la manière dont les établissements du secteur médico social contribuent à l'intégration des jeunes adultes au-delà des actions en interne. En effet, l'article 8 des Annexes XXIV stipule que « *l'établissement ou service assure l'accompagnement de l'insertion sociale et professionnelle de l'adolescent à la sortie. Afin d'apporter son appui au jeune et à sa famille, en liaison avec les services administratifs et sociaux auxquels il ne se substitue pas, il apporte son concours aux démarches nécessaires pour faciliter l'insertion sociale et professionnelle. Cet accompagnement court sur une durée de 3 ans minimum* ». Traditionnellement, cet accompagnement prend le nom de service de suite ou N+3. Ce dispositif vise à aménager des espaces de transition entre la sortie de l'IME et l'intégration dans un emploi stable, entre le secteur médico éducatif et le milieu ordinaire de vie (social et professionnel). Atout déterminant pour réduire les risques de précarité, les objectifs sont de favoriser l'autonomie dans les actes de la vie, d'accéder à une vie citoyenne, de favoriser la participation à une vie sociale, l'accès à tous les droits communs. Or, à la lecture des différents écrits, je ne perçois pas nettement la place du service de suite dans le dispositif IME bien qu'il existe (un éducateur est financé dans l'organigramme).

¹⁶ LABREGERE R, Op cit n° 11 p 10

Il aurait dû être positionné au moins au niveau du pôle « unité jeune adulte », mais il ne figure pas explicitement dans les services proposés aux jeunes.

1.3 La mission d'intégration : une effectivité à interroger.

Pour réaliser sa mission, l'IME dispose d'une diversité d'outils pertinents. Cependant, en tant que directrice, je souhaite m'assurer que le dispositif que je gère offre toutes les garanties d'une intégration réussie selon la représentation des bénéficiaires. C'est pourquoi, je me suis posée la question suivante : « Que deviennent les jeunes après leur parcours en institution spécialisée ? ». Répondre à cette question ne devait pas poser de problèmes à mes yeux car nous sommes tenus par la loi à une obligation d'accompagnement et de suivi du jeune.

1.3.1 Une méthodologie de recherche et ses limites.

La première approche afin de cerner ma question a été de consulter les sources d'information en interne en commençant par les écrits.

A) Les sources d'information en interne.

Dans toutes organisations et a fortiori dans les établissements du secteur social et médico social, les écrits sont un support nécessaire. Les données y figurant doivent pouvoir être retraitées afin de dégager des faits, des interrogations... Les écrits sont aussi gages d'une continuité, d'une traçabilité, d'une transparence. Si les professionnels partent, les écrits restent. Aussi, il m'appartient de contrôler la pertinence du système d'information et de communication au sein de mon établissement. Au-delà de la qualité des écrits, il convient de vérifier l'efficacité de leur diffusion mais aussi leur contrôle dans un souci de confidentialité. Dans le cadre de ma recherche, j'ai procédé à l'étude du dossier des jeunes. J'ai recherché documents, statistiques, données pertinentes pour nourrir mon interrogation. J'ai consulté les projets (institutionnels, de service), les outils de loi 2002-2 (livret d'accueil, contrat de séjour...), les rapports d'activités. Cette investigation m'a permis de procéder à une première critique du système d'information et de communication en vigueur dans l'institution.

B) Les constats produits par mes recherches.

Cette démarche méthodologique met en lumière certaines carences :

➤ La méfiance autour des écrits :

Les échanges que j'ai pu avoir avec les professionnels m'ont permis de me méfier de certains écrits ne reflétant pas la réalité. En effet, si une orientation en milieu ordinaire signifie que le jeune a les capacités d'intégrer une entreprise, cela peut signifier aussi une rupture de la prise en charge à la demande du jeune ou de l'institution. J'ai aussi pour exemple celui d'un jeune homme hébergé dans une famille d'accueil de l'aide sociale à

l'enfance. Il avait obtenu une première orientation en milieu ordinaire de travail. L'équipe pluridisciplinaire de l'IME a demandé à ce que son orientation protège le jeune du risque de se retrouver à la rue à l'issue de son contrat jeune majeur. Une orientation en ESAT avec hébergement a alors été prononcée à ses 21 ans. Aussi, il est primordial de solliciter des compléments d'information auprès des éducateurs référents.

- Des écrits pauvres en information, une inconstance dans le formalisme, des écrits contradictoires.

L'établissement n'a pas une culture de l'écrit ancienne. Cette carence n'est pas propre à notre IME. Pendant longtemps, le secteur médico social ne communiquait pas et n'avait pas le souci de la transparence et de la traçabilité. Aussi l'étude des dossiers des jeunes s'est avérée peu révélatrice dans la mesure où les plus anciens sont pauvres en information. Depuis la loi 2002-2 du 2 janvier 2002 et la mise en place d'outils, je constate des améliorations dans les supports bien que ceux-ci gagneraient en efficacité s'ils étaient homogénéisés et constants. La lecture des rapports d'activité sur 6 ans, ne permet pas forcément d'étudier les évolutions dans le secteur. En effet, les écrits ne sont pas formalisés. Si une information apparaît une année, elle disparaît l'année suivante. Certains sont très succincts, d'autres contradictoires.

- Absence de statistiques, de données, d'enquête auprès des familles.

Les services de l'IME ne disposent pas de données, d'études, de statistiques permettant d'appréhender notre activité, d'avoir une bonne connaissance de l'environnement. De même, les jeunes et leur famille ne sont pas sollicités pour donner leur avis. Ainsi, il serait intéressant de recueillir leur critique sur les prestations assurées par l'IME auprès d'eux. Les nombreuses enquêtes remplies à la demande de divers organismes (CRAM, DDASS, éducation nationale...) notamment dans le cadre des indicateurs ne semblent pas être exploitées en interne. Se pose la question alors pour l'IME du retour sur investissement que représente le temps passé pour répondre à ces sollicitations. Comment s'approprier ces informations ? Comment les utiliser comme ressources pour les professionnels ? Il m'apparaît nécessaire de nous interroger sur la manière dont ces renseignements pourraient nourrir notre connaissance et profiter aux jeunes.

Cette absence d'information est une information en soi. Elle soulève deux questions :
Comment trouver réponse à mon interrogation sur le devenir des sortants de l'IME ?
Comment mobiliser les professionnels pour une amélioration de l'écrit institutionnel ?

C) La constitution d'une banque de données¹⁷.

Confrontée à ce dysfonctionnement et afin de répondre à ma problématique, il m'était nécessaire de développer une nouvelle méthodologie de recherche.

¹⁷ Annexe 2.I, extrait éléments base de données.

J'ai décidé d'engager une étude sur les jeunes sortis de notre établissement. Elle a porté sur les 98 sorties enregistrées entre 2001 et 2006. J'ai missionné un élève stagiaire pour reprendre les informations figurant dans les dossiers. Une banque de données sur tableur a été constituée afin de mettre en place des indicateurs pertinents. Différentes informations ont été sélectionnées concernant le jeune, sa famille, le processus de sortie et la dernière situation du jeune connue par nos services. Les professionnels ont été sollicités pour vérifier et compléter les données.

1.3.2 Les limites et les postulats de l'étude

A) Les limites de l'étude :

Cette nouvelle méthodologie mise en place relève de nouveaux dysfonctionnements au sein de l'IME :

➤ De manière formelle, il n'est pas possible de connaître précisément le parcours de chaque jeune à sa sortie de l'IME. Pour nombre d'entre eux, nous perdons leur trace rapidement. Les causes en sont multiples :

- Quand le jeune intègre une structure médico sociale pour adulte (FO, MAS, ESAT), l'organisation du dispositif IME déresponsabilise les professionnels dès la sortie, car dans une logique de filière, le jeune est pris totalement en charge par les services de l'établissement de destination.
- Les écrits sur les projets individuels des jeunes s'arrêtent à la notification d'orientation. Le dernier écrit figurant dans le dossier est celui de la fin de prise en charge adressé par la CDA. Il n'est pas prévu formellement d'actions à l'issue de la sortie comme si les professionnels n'étaient plus officiellement concernés par le devenir de ce jeune. Il n'y a pas trace non plus d'écrit évaluant les difficultés que le jeune pourrait rencontrer à sa sortie (hébergement, emploi, moyen de transport...)
- Le suivi du jeune par les services de l'IME n'est pas systématique. Le service de suite n'est mobilisé que sur demande expresse du jeune ou de sa famille.

➤ Globalement, il est impossible d'évaluer le degré d'intégration sociale du jeune dans son environnement. S'il est possible d'estimer l'effectivité de l'intégration professionnelle au regard de l'emploi occupé, des relations au travail entre le jeune, son employeur et ses collègues etc..., il est difficile d'estimer le degré d'intégration sociale. Le jeune partage-t-il les mêmes lieux de vie que toute autre personne, utilise-t-il les services, lieux et équipements collectifs mis à disposition de tous selon les mêmes modalités ? Bénéficie-t-il de relations variées et de qualité, d'une intimité ? A-t-il accès à des rôles et statuts civiques valorisés ? Nous ne possédons pas d'information dans ce domaine.

➤ Il ne m'est pas possible de connaître le sentiment des jeunes et de leur famille. Comment considèrent-ils les prestations de l'IME ? comment évaluent-ils les conditions de sorties en terme d'intégration ? Aucune étude n'est disponible. Les seules informations

disponibles proviennent des professionnels avec les risques que cela suppose en terme d'objectivité.

➤ J'ai relaté plus haut que l'intégration était une construction de chaque jour, qu'elle n'était pas acquise une fois pour toute. Or, dans le temps (même dans le délai minimal légal de 3 ans), je ne suis pas en mesure d'analyser le processus d'intégration, les «accidents de parcours», le sens de la courbe (ascendante ou descendante).

➤ Partant du principe que l'intégration visée est celle de l'adaptation réciproque du jeune et son environnement, comment s'est modifié cet environnement ? Par exemple, les employeurs ont-ils éprouvé des difficultés à intégrer le jeune dans l'entreprise ? Sont-ils prêts à recruter à nouveau un jeune déficient intellectuel sortant de notre IME si l'opportunité d'un recrutement se faisait ressentir ? A ces questions, je n'ai pas de réponse à apporter.

B) Les postulats dégagés au regard de l'étude menée¹⁸.

Malgré les limites de l'étude et les absences d'information, des postulats se dégagent :

➤ Postulat 1 : Tous jeunes confondus, dès la sortie de l'IME, l'intégration professionnelle en milieu ordinaire est rare.

Les sorties en milieu ordinaire de travail sont rares (4%, aucune depuis 3 ans). Les orientations en apprentissage adapté représentent 22 sorties. Les orientations en entreprise adaptée sont peu nombreuses (6 en 6 ans). Les orientations ESAT et SAESAT sont majoritaires (40%).

➤ Postulat 2 : les projets (orientation) ne se réalisent pas toujours et se traduisent par des retours en familles (sortie sans solution) dès la sortie du jeune de l'IME.

Ainsi près d'un jeune sur 5 retourne dans sa famille ou se retrouve en difficulté. L'évolution dans le temps est défavorable.

➤ Postulat 3 : un retour en famille dès la sortie du jeune de l'IME qui n'interroge pas toujours les professionnels.

Sur les 17 jeunes qui n'ont pas suivi l'orientation préconisée, 9 ont fait l'objet d'un accompagnement à la sortie par les professionnels du fait de difficultés rencontrées (hébergement, problèmes familiaux...)

En interrogeant l'équipe, il s'avère que pour les 8 autres, il s'agissait du souhait du jeune en accord avec sa famille ou d'une demande de réorientation à l'initiative de l'institution. Cependant, il est judicieux de s'interroger sur les raisons invoquées :

- *Wenceslas, orienté en E.S.A.T. a choisi de rester dans sa famille sur protectrice.*

- *Fairouz et Khadija sont retournés dans leur famille pour des raisons culturelles et religieuses.*

¹⁸ En annexe 2 II, figurent certains graphiques et tableaux explicatifs, extraits de mon étude sur la population de l'IME

- Ludovic a fait le choix de rester avec sa mère pour la protéger de son mari alcoolique et violent et de travailler en intérim.

- Ryad et Yohan, sont dans le déni du handicap et ont refusé l'orientation en entreprise adaptée.

- Pour Adrien et Nicolas, une fin de prise en charge en IME a été prononcée à la demande de l'IME pour des comportements violents et délinquants envers les jeunes et les professionnels.

Aujourd'hui, que savons-nous sur ces jeunes ? Que sont-ils devenus ? Sont-ils épanouis ? Ont-ils eu besoin d'une aide à un certain moment de leur vie ? L'ont-ils trouvée ? Auprès de qui ? Ce sont des questions auxquelles je ne peux répondre. En tant que directrice, garante de la mission d'intégration de l'IME, cette situation m'interpelle.

- Postulat 4 : Au regard des professionnels, 1 jeune sur 3 rencontrerait des difficultés à la sortie de notre IME.

Les éléments recensés comme posant problèmes seront traités au point 1.3.3.

- Postulat 5 : Plus les orientations sont proches du milieu ordinaire de travail, plus les jeunes sont confrontés à des difficultés d'intégration professionnelle (au regard des professionnels) entraînant des risques d'échec (démission, retour en famille...).

Il était intéressant de savoir si les situations à la sortie (orientation, accueil dans les structures, retour dans la famille...) avaient évolué au cours des mois. Malheureusement peu d'éléments transparaissent dans les écrits. Aussi, les données ne peuvent que livrer des tendances. Au vu des dernières informations figurant dans les dossiers des jeunes, il semblerait que 45% des jeunes orientés en Esat ou Sacat étaient encore présents dans ces structures.

1.3.3 Les facteurs handicapants et les besoins des jeunes non couverts à la sortie de l'IME.

Malgré les limites de l'étude et la difficulté à obtenir des informations fiables, les éléments relevés interrogent sur la mission d'intégration de l'IME. Il est nécessaire pour le directeur de comprendre le sens de ces échecs d'orientation. Cet éclairage doit lui permettre de repenser l'action. Il s'agit de pointer, dans l'environnement du jeune, les facteurs handicapants. Les pistes de réflexion avancées sont les suivantes : l'employabilité des jeunes par rapport au marché de l'emploi, le lieu de vie (hébergement), la prise en compte du projet du jeune, le rôle et la place des familles.

A) L'employabilité des jeunes sur le marché du travail.

Trois facteurs handicapants sont à noter : D'une part la sortie tardive des jeunes de l'IME, d'autre part l'inadéquation de certaines formations au marché de l'emploi local, et la difficulté pour certains jeunes à répondre aux contraintes liées au travail.

- Les jeunes de l'IME reçoivent leur notification d'orientation à 20 ans. Pour les jeunes orientés en milieu ordinaire, cette sortie à 20 ans est trop tardive car plus ils sortent du

dispositif IME tard, plus ils éprouvent des difficultés pour intégrer une entreprise. Celles-ci préfèrent recruter des jeunes entre 16-18 ans en contrats aidés qu'ils forment plutôt que des jeunes de 18 ans et plus. Le Comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées et inadaptées, promotion sociale et professionnelle CCAH-PSP ¹⁹ l'explique par le fait qu'«*Elles intègrent d'autant mieux les jeunes ayant un faible niveau de qualification qu'elles peuvent les accueillir précocement et qu'elles participent à la construction de leur employabilité* ». D'ailleurs les dispositifs de droit commun relatifs à la politique en faveur des jeunes commencent dès 16 ans. On comprend bien alors qu'arrivant tardivement (14 ans) et sortant tardivement du dispositif IME, ces jeunes orientés en milieu ordinaire de travail aient plus de difficulté à s'intégrer durablement dans une entreprise sans un accompagnement spécifique.

➤ Le niveau de qualification des jeunes reste faible (niveau VI) et la préformation enseignée n'est pas toujours adaptée aux besoins économiques. La présence de l'atelier couture, par exemple, n'est pas pertinente sur le marché de l'emploi de notre territoire. Ainsi les jeunes sortant de l'IME sont parfois en décalage par rapport au durcissement des conditions d'accès au monde du travail et par rapport aux besoins de main d'œuvre sur le département. De plus les tensions économiques sont peu favorables pour l'emploi des personnes handicapées (taux de chômage des personnes ayant une reconnaissance de travailleur handicapé de 20%). Elles tendent à limiter le flux des sorties des jeunes d'IMPRO vers le travail en milieu ordinaire.

➤ Enfin, il est évident que du fait de leur handicap, les jeunes adultes éprouvent des difficultés particulières à s'intégrer dans la vie professionnelle. Ces difficultés sont différentes selon le degré et la spécificité du handicap de chacun. On peut en énumérer certaines :

- L'image que le jeune a de lui-même : soit manque de confiance soit idéalisation (refus du handicap), il peut accepter ou pas l'échec ou les remarques.
- La fixation au système scolaire : milieu protecteur pour un milieu plus contraignant, moins tolérant.
- La difficulté à passer d'un système à l'autre se caractérisant par le non respect des horaires, absences, difficultés à accepter les changements.
- La difficulté à gérer en même temps des problèmes divers (professionnel, de vie privée).
- La difficulté à supporter la fatigue physique.

¹⁹ CCAH-PSP : comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées et inadaptées, promotion sociale et professionnelle : « *l'insertion des jeunes handicapés en milieu ordinaire de travail* », Technologie de l'action sociale, édition l'Harmattan, 2003, p 216

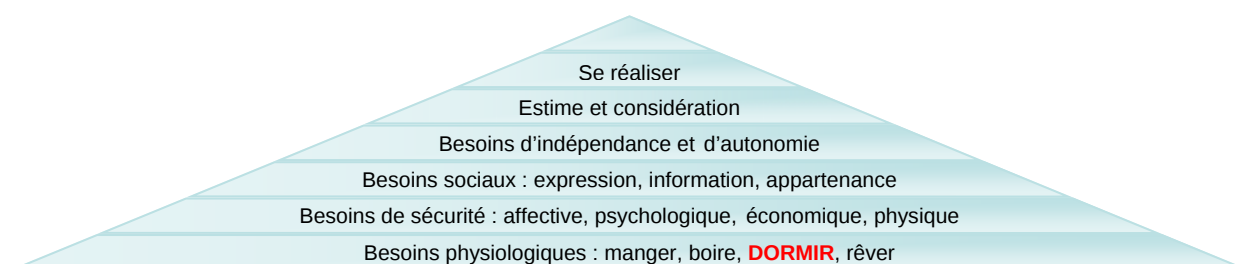
B) Le besoin d'un hébergement adapté aux capacités des jeunes adultes.

Parmi les jeunes ayant rencontré des difficultés à la sortie, 10 d'entre eux éprouvaient des difficultés à se loger. *Trois jeunes ont été hébergés en extrême urgence (C.A.F.S. ponctuel, C.H.R.S., F.J.T.). En fin de contrat jeune majeur avec le service d'aide social à l'enfance, ils ne pouvaient plus bénéficier d'un hébergement en famille d'accueil dès le 21^{em} anniversaire. Orientés en E.S.A.T. avec hébergement mais sur liste d'attente, ils bénéficiaient du dispositif internat de semaine de l'IME mais étaient sans solution pendant le week-end et pendant les vacances. Certains ont été orientés en E.S.A.T. avec hébergement alors que leurs capacités les orientaient naturellement vers l'entreprise adaptée voire le milieu ordinaire. Mais conscient de ces problèmes de logement, l'équipe de l'IME avait proposé ces orientations protectrices. 6 jeunes ont été hébergés en FJT car leur lieu de travail était trop éloigné du domicile de leur famille (3 étaient toujours en FJT au bout de 2 à 3 ans).*

Or les C.H.R.S. ou F.J.T. ont pour mission de proposer un hébergement d'urgence et d'accompagner socialement les personnes fragilisées, mais ils ne disposent pas de compétences spécifiques à l'accueil de personnes déficientes intellectuelles.

Se pose alors pour le directeur la question de savoir dans quelles mesures nous pouvons d'une part éviter ces situations précaires déstabilisantes, nous pouvons d'autre part aider ces jeunes à trouver, financer un logement (autonome ou adapté) et y rester. Nous pouvons enfin travailler étroitement avec ces dispositifs d'hébergement d'urgence pour que l'accompagnement soit adapté à la personne handicapée. Cette question n'est pas anodine car il s'agit pour le directeur de répondre à un besoin biologique du jeune. Parler des besoins d'un individu peut faire référence aux travaux d'Abraham MASLOW. C'est l'angle théorique que j'ai choisi.

Tableau 7 : La pyramide des besoins humains selon Abraham MASLOW



Cette hiérarchie est discutable car elle dépend des aspirations de chaque individu, de leur fluctuation, de l'environnement etc...Cependant elle explique parfaitement l'enjeu pour un individu d'avoir un logement. La base de la pyramide (nourriture, logement, santé) représente les 3 besoins primaires qu'un citoyen doit simultanément satisfaire pour pouvoir occuper un emploi puis monter progressivement au sommet et se réaliser en tant que citoyen. L'accès à un logement adapté et décent fait partie des aspirations, des motivations de tout individu. D'ailleurs, pour les pouvoirs

publics, garantir ce droit au logement constitue un axe majeur de la lutte contre l'exclusion. C'est pourquoi, les professionnels doivent anticiper les sorties en les préparant au mieux et en s'assurant au minimum que les besoins primaires soient garantis.

- C) La prise en compte du souhait du jeune, de celui de sa famille dans le cadre du projet de vie.

Le nombre de retour en famille dès la sortie de l'IME laisse perplexe. Il semblerait qu'il y ait un écart entre le projet de vie voulu par le jeune et sa famille et le projet travaillé avec l'équipe pluridisciplinaire. Chez les jeunes dont j'ai étudié le processus de sortie, il apparaît deux phénomènes qui déstabilisent les professionnels : le désir de fonder une famille, le désir d'expérimenter d'autres chemins que ceux tracés dans le cadre des représentations des éducateurs.

- Devenir adulte par la formation du couple.

L'étude que j'ai menée a révélé chez certaines jeunes filles, que l'intégration professionnelle n'était pas leur projet principal. Ainsi 4 d'entre elles ont exprimé vivement l'envie de fonder une famille et d'avoir des enfants. Mais compte tenu des normes sociales où le travail est la logique d'intégration, ces souhaits n'ont pas été forcément respectés ou du moins, n'ont pas été donnés pour prioritaires aux yeux de l'équipe pluridisciplinaire. Ces jeunes filles ont refusé le projet individuel qui leur était proposé et donc l'orientation professionnelle statuée. Elles ont rompu la prise en charge pour vivre chez leur ami. Certaines sont aujourd'hui mères. Il n'est pas illusoire de penser que l'intégration professionnelle passe d'abord par une intégration sociale. J'ai pour exemple, Jennifer qui a claqué la porte de l'IME car « on ne l'écoute pas ». Elle a fait le choix de vivre avec son ami et de connaître les joies de la maternité. A la scolarisation de ses enfants, elle a sollicité l'IME pour l'aider à trouver un emploi. Pouvons-nous mieux accompagner ces jeunes filles (travail sur le soutien à la parentalité, diversification des perspectives d'avenir, prises en compte de la temporalité et des priorités)? Ce choix de vie est souvent en lien avec les références sociales de son environnement. Reproduisant bien souvent le modèle de leur mère, le statut de femme puis de mère n'est-il pas une façon de s'insérer socialement ? La société Française est organisée autour du travail, créateur de richesse, facteur de socialisation, source d'épanouissement et fondateur de lien social. Ainsi les professionnels axent leur intervention sur l'accès à un emploi et perçoivent le refus du jeune (principalement les jeunes femmes) de trouver un travail comme une situation d'échec. Il y a une contradiction entre ce qui est socialement accepté pour les jeunes « ordinaires » et ceux qui ont un handicap. En effet, nous concevons parfaitement qu'une femme choisisse de rester à la maison pour s'occuper de sa famille. Elle y trouve son épanouissement et s'intègre naturellement dans la société. Pourquoi, ne le concevons

nous pas pour une personne handicapée ? Etre mère est une activité à part entière. Or, la notion d'activité est plus large que celle de travail. L'activité est une « action utile contribuant à l'épanouissement, à l'intégration sociale, au développement personnel ». Elle doit être prise en compte comme un levier d'intégration au même titre qu'un travail.

➤ Devenir adulte par l'expérimentation.

L'expérimentation est faite de mise à l'essai mais aussi d'épreuves et est donc facteur de risque. Mon étude m'a révélé aussi que certains jeunes ont préféré rompre avec l'IME souvent par déni du handicap. Pour certains, nous sommes dans l'inconnu s'agissant de leur trajectoire de vie à la suite de leur démission. Mais j'ai l'exemple de deux cas qui illustrent que l'expérimentation amène certains jeunes à prendre conscience de leurs limites.

- *En 2002, Eric a quitté l'IME en claquant la porte, en injuriant l'équipe et proférant des menaces. Il refuse l'orientation en ESAT avec Hébergement qui a été prononcée pour lui. Après 4 ans d'errance, il a repris contact avec le chef de service pour lui demander de l'aide.*
- *De même en 2004, Ryad, quitte l'IME pour un refus d'orientation en travail protégé. Après 3 ans d'errance, il a reconnu ses limites et vient de solliciter l'aide de l'IME pour intégrer un établissement protégé.*

Ces échecs ont finalement été bénéfiques dans la mesure où les jeunes ont reconsidéré leur situation. Cette prise de conscience a permis au moment opportun de reprendre un travail d'accompagnement efficace et accepté. La condition pour que ces échecs se transforment en levier bénéfique est nécessairement la reprise de contact avec des personnes de confiance. Aussi, est-il primordial que le service de suite soit connu et perçu comme une ressource sûre.

Ces deux situations, nous montrent aussi que l'intégration passe par le projet individuel et qu'un travail en amont sur le projet, sa faisabilité, les limites et risques est nécessaire. Mais a contrario, comment prendre en compte le libre choix du jeune, quand il mène à l'échec ? Comment travaille-t-on les contradictions, les contraintes quand le projet souhaité par le jeune ou sa famille n'est pas conforme, aux objectifs de l'équipe de professionnels ? Jusqu'où peut-on suivre le jeune dans sa trajectoire de vie quand les conditions de son épanouissement, de son intégration, de sa sécurité ne sont plus assurées. Il s'agira de nous interroger sur nos représentations et pratiques.

➤ La difficulté pour les parents d'accompagner leur enfant déficient dans le monde des adultes

Le rôle de la famille est primordial dans ce moment de l'expérimentation. Les parents doivent faire face « aux premières fois » de leur enfant : Les premières conséquences de l'autonomie, de la liberté trouvée, la première relation affective et sexuelle, le premier emploi, le premier logement. L'enfant bénéficiait jusqu'à sa sortie d'une coéducation adaptée. Quand le jeune quitte l'IME, la fonction de suppléance parentale s'arrête

brutalement. Les familles jusque là accompagnées dans l'éducation spécialisée de leur enfant se retrouvent seules face au handicap et à ce passage au statut d'adulte. Les difficultés rencontrées par les jeunes au moment de cette phase d'expérimentation sont exacerbées lorsque les familles ne sont pas en mesure de les accompagner. J'ai relevé en début de démonstration, l'évolution des situations familiales avec une augmentation du nombre de familles précarisées, en difficultés sociales. Résonnent alors les travaux de Robert Castel²⁰. J'ai effectivement constaté que majoritairement, les jeunes qui ont éprouvé de grandes difficultés ou sont retournés dans leur famille, sont ceux pour lequel le support familial n'était pas « favorable » (cadre instable, famille appauvrie socialement, violence installée, famille vivant avec ses propres règles de vie en dehors des normes sociales, famille dont un des parents bénéficie d'un suivi psychiatrique, de problèmes liés à l'alcoolisme ou d'une reconnaissance du statut de travailleur handicapé avec mesure de protection). Ces jeunes se trouvaient dans les zones de vulnérabilité ou de désaffiliation. Au-delà du contexte socio-familial, la représentation des parents sur leur enfant et son handicap est déterminante. Le degré d'implication de la famille dans le projet du jeune est un levier de réussite de l'intégration. Ces situations exigent un accompagnement spécifique auprès des jeunes mais aussi de leur famille. Cela pose la question des relations entre les professionnels et les parents pendant l'accueil de leur enfant à l'IME et à la sortie. Il m'apparaît important de garantir un accompagnement adapté en fonction de la demande du jeune et de celle de sa famille et de préparer le passage de relais. D'ailleurs la loi du 11 février 2005 va dans ce sens car l'article 2 rappelle que *« toute personne handicapée a droit à la solidarité de l'ensemble de la collectivité nationale qui lui garantit en vertu de cette obligation, l'accès aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens ainsi que le plein exercice de sa citoyenneté. A ce titre, l'action menée garantit notamment l'accompagnement et le soutien des familles et des proches des personnes handicapées »*.

1.4 La fragilisation du jeune lors passage de l'enfance au monde des adultes et la nécessaire sécurisation des parcours.

Au-delà des facteurs handicapants dont je viens de développer certains aspects, il est intéressant de comprendre l'évolution qui s'opère chez le jeune dans ce processus de sortie de l'éducation spécialisée vers sa vie d'adulte. *« L'homme ne naît pas adulte, il le devient »* dit le précepte d'Erasme. Devenir adulte représente une étape importante dans la vie d'un individu. Comment se fait ce passage chez une personne handicapée mentale ?

²⁰ CASTEL R, op cit n° 15, p 14

1.4.1 Le passage entre deux âges : de la jeunesse à l'adulte.

L'IME a pour mission de préparer au mieux le jeune dans un processus de transformation primordial vers le statut et la vie d'adulte. Il est intéressant de s'interroger sur les concepts de la jeunesse et de l'adulte pour ensuite analyser la manière dont ce changement s'opère. Une comparaison entre le jeune « normal » et le jeune déficient intellectuel va nous permettre de comprendre les difficultés supplémentaires vécues par le second.

A) De la jeunesse à l'adulte : le processus de transformation.

➤ Définition de la jeunesse et de l'adulte.

Le dictionnaire ROBERT²¹ définit la jeunesse comme « ce qui est nouveau, ce qui n'a pas encore les qualités de la maturité ». Pour le sociologue Olivier GALLAND²², la jeunesse est « *une étape de transition entre l'adolescent et l'adulte, passage durant lequel vont se construire les coordonnées sociales de l'individu* ». La jeunesse se définit donc plus comme un passage entre des âges plutôt que comme un âge en tant que tel. : « *Entrer dans la vie adulte, c'est franchir des étapes sociales introduisant aux rôles ; il y a au moins 3 scissions majeures, trois moments forts qui y contribuent chacun partiellement : le départ de la famille d'origine, l'entrée dans la vie professionnelle et la formation du couple. La combinaison des trois moments principaux de la transition n'a rien de mécanique. L'appartenance sociale est un facteur important d'orientation vers tel ou tel de ces modèles d'entrée dans la vie adulte* ».

➤ Ainsi la jeunesse est un passage entre l'adolescence et la vie adulte. Mais comment se définit un adulte ?

L'adulte évoque la normalité promise, le statique, la pleine maturité, l'autonomie et le plein exercice des responsabilités. Son statut est défini par accès à un âge légalement fixé (18 ans). Il donne l'image d'une plénitude physique (apogée du développement biologique), affectif (liens supposés stables), social (insertion professionnelle, appartenance socio culturelle).

➤ L'importance de la symbolique ou du rite de passage lors de la transformation vers l'âge adulte.

Chez un jeune dit « normal », avoir 18 ans est un événement important et marque le passage dans le monde adulte. Il se traduit par des rites de passage (le permis de conduire, une grande fête, des revendications du jeune, le droit d'être éligible, électeur...).

²¹ Dictionnaire ROBERT

²² GALLAND O., *sociologie de la jeunesse : l'entrée dans la vie*, édition Armand COLIN paris 199, 159 p et sous la direction d'Alessandro CAVALLI et Olivier GALLAND : *l'allongement de la jeunesse*, édition Actes Sud, 1993

Ces attributs sociaux constituent selon Jean Pierre BOUTINET²³ « *Le gage d'une certaine forme de maturité, d'accomplissement adulte, c'est-à-dire d'une vie autonome* ».

Mais ce passage reste symbolique car de moins en moins de jeunes majeurs s'assument totalement (dépendance financière, besoin d'un hébergement...).

B) Le passage de la jeunesse à l'âge adulte s'opère-t-il aussi chez une personne déficiente intellectuelle et selon quelles modalités ?

Légalement, dès 18 ans, le jeune déficient intellectuel devient lui aussi majeur, responsable de ses actes et doté de nouveaux droits. Pourtant la personne déficiente intellectuelle est perçue comme un enfant, c'est-à-dire une personne inachevée et irresponsable. Alors que la désignation « enfant déficient intellectuel » n'est pas paradoxale (les deux termes enfant et déficient intellectuel renvoyant aux notions d'inachèvement, d'irresponsabilité), l'adulte handicapé nous interroge. Selon la définition du handicap, l'individu déficient ou subissant une incapacité voit ses capacités limitées dans les actes de la vie quotidienne et subit un désavantage social limitant ou interdisant l'accomplissement d'un rôle social (celui d'adulte en l'occurrence) considéré comme normal compte tenu de l'âge. D'où l'idée d'une limitation des responsabilités. Il est donc aux antipodes des représentations de la performance, de l'autonomie et de la reconnaissance sociale reconnues chez l'adulte « normal ». Or même s'ils sont contradictoires, ces 2 termes (adulte et handicapé) ne peuvent se dissocier dans la désignation de l'individu. Privilégier l'un ou l'autre de ces statuts revient à signifier la négation de l'une ou l'autre des réalités identitaires de la personne. Nous sommes face à un paradoxe à gérer qui complexifie l'action de prise en charge simultanée des 2 statuts s'opposant mais coexistant.

➤ Les rites de passages sont plus souvent ignorés.

Par exemple certains parents ne marquent pas le rituel vu plus haut chez un jeune « normal » et ce passage s'opère dans l'indifférence. Le franchissement de l'état d'adolescent à celui d'adulte dans un établissement type IME peut représenter aussi un risque de déni de ce nouveau statut. Heureusement je constate dans l'IME que je gère, la présence d'une ritualisation favorisant la modification psychologique et de l'identité nécessaire. L'anniversaire des 18 ans est particulièrement fêté et marque un changement dans l'accompagnement du jeune et de sa famille. L'utilisateur principal devient le jeune majeur (par exemple, le courrier est adressé à son nom...) alors qu'auparavant l'utilisateur était la famille et le jeune.

²³ BOUTINET J.P., *l'immaturation de la vie adulte*, Puf, le sociologue, Paris, 1998, 267p

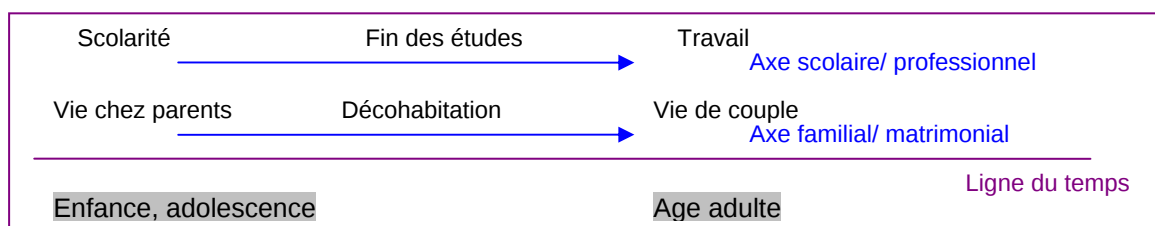
Il est accueilli à l'unité « jeunes adultes » et bénéficie de prestations spécifiques adaptées aux compétences et aptitudes de chacun (vie en appartement, mise en situation concrète de vie et de travail.... Mais, je pense que des efforts restent à accomplir. Par exemple, l'IME dispose de 4 appartements éducatifs. Ils sont conçus pour préparer les jeunes à une vie en appartement autonome. Cependant, le jeune ne peut pas inviter librement ses amis, sa famille comme un adulte normal peut le faire. Le projet appartement se positionne encore sur une logique d'internat associant protection et encadrement. Le passage dans une même structure du statut de l'adolescent au statut de l'adulte suppose donc l'acceptation d'une modification de notre référentiel d'actions et de nos représentations.

C) La fragilisation du jeune lors de son passage dans le monde des adultes.

Depuis une trentaine d'année, le passage dans le monde des adultes fragilise les jeunes.

➤ L'allongement de la jeunesse et la désynchronisation des seuils chez les jeunes. Olivier Galland²⁴ distingue 4 seuils décrivant le passage à l'état d'adulte: la fin des études, l'entrée dans l'emploi, le départ du toit familial, la vie de couple. L'entrée dans la vie adulte est une transition qui s'effectue sur deux axes principaux : un axe scolaire/professionnel et un axe familial/matrimonial. Dans le modèle traditionnel d'entrée dans la vie des adultes, les seuils significatifs positionnés sur ces 2 axes (fin des études, vie professionnelle, départ du foyer parental, mariage) sont homogènes et identifient facilement les catégories enfance, adulte. Dans ce modèle la distinction enfance, adolescence, jeunesse est inexistante.

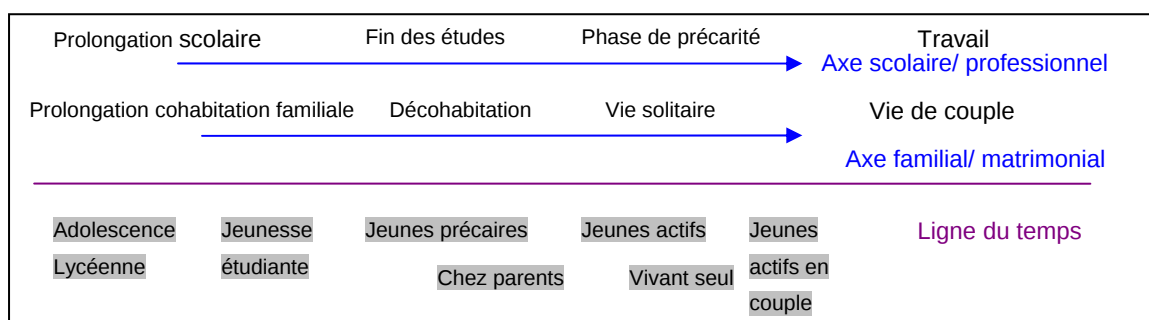
Tableau 8 : modèle traditionnel d'entrée dans la vie adulte selon O.GALLAND



Depuis une période récente, l'agencement des seuils s'est profondément modifié. Ainsi l'auteur constate que le synchronisme du franchissement des seuils est remis en cause. Des situations intermédiaires entre adolescent et adulte sur les deux axes sont apparues de manière ambiguë. Ces situations intermédiaires définissent la jeunesse. Il constate que les principaux seuils d'accès au statut d'adulte reculent et se déconnectent amenant à l'allongement de la jeunesse selon le modèle suivant :

²⁴ GALLAND O., Op cit n°22 p 28

Tableau 9 : l'entrée dans la vie adulte aujourd'hui : désynchronisation et prolongation de la jeunesse selon O.GALLAND



Ainsi l'auteur analyse un double phénomène de distinction et de désynchronisation dans le franchissement des seuils amenant à l'allongement de la jeunesse : allongement du temps de formation, allongement du temps de l'insertion (recul de la stabilité), prolongation de la vie chez les parents, report de l'installation dans une vie de couple stabilisée. Il l'explique par la naissance d'un nouveau modèle de socialisation de la jeunesse relevant de l'expérimentation par opposition au modèle antérieur qui était un modèle d'identification et de reproduction des normes sociales dominantes.

➤ La synchronisation du passage des seuils chez les jeunes déficients intellectuels.

Je me suis posé la question de savoir si l'analyse du sociologue était transposable au passage de l'adolescence à la vie adulte chez un jeune déficient intellectuel sortant d'IME. Le comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées et inadaptées, promotion sociale et professionnelle (CCAH-PSP) ²⁵ a relevé que le passage se fait de façon hybride. D'une part la sortie de l'IME (désinstitutionalisation) correspondrait au modèle de l'expérimentation de la vie ordinaire. D'autre part, l'entrée dans la vie ordinaire serait associée au modèle de l'identification dans la mesure où les références aux modèles dominants du milieu social d'origine du jeune joueraient un rôle essentiel. Enfin le CCAH-PSP relève le phénomène de synchronisation du franchissement des 4 seuils définis par Olivier Galland. Le CCAH-PSP nous dit « *Que l'on envisage l'entrée dans le secteur du travail protégé ou dans le milieu ordinaire de vie et de travail, cette intégration professionnelle et sociale est conçue sur le mode du règlement concomitant d'au moins 3 des 4 vecteurs de sortie de la jeunesse : la fin des études (sortie de l'établissement spécialisé) associé à une entrée quasi immédiate dans l'emploi, et au règlement du problème du logement soit dans la famille soit dans un foyer* ».

²⁵CCAH-PSP : Op cit n°19, p 23

- Une plus grande exigence de la société envers les personnes handicapées lors du passage de la jeunesse au monde de l'adulte.

Si le passage de ces seuils est une période délicate pour des jeunes valides, il l'est d'autant plus pour des jeunes en situation de handicap que le dispositif législatif et réglementaire est plus exigeant en ce qui les concerne, car organisé sans transition. L'UNAPEI définit le handicap mental comme une « *réduction des capacités à prendre seul les décisions concernant sa propre existence, une difficulté de compréhension, de conceptualisation, de décision et de communication qui entraîne la nécessité d'une compensation particulière sous forme d'un accompagnement humain* ». Alors comment envisager qu'une personne handicapée puisse assumer des responsabilités plus importantes que celles qu'elle ne peut déjà prendre dans son quotidien ? La plupart de ces jeunes ont un parcours en institution long et certains montrent une dépendance vis-à-vis de l'IME malgré le travail de recherche de l'autonomie maximale. Plus l'orientation les rapproche de l'intégration professionnelle en milieu ordinaire, plus l'écart entre la prise en charge intégrale par le dispositif IME et l'exigence de la société en terme d'autonomie et de responsabilité devient source d'une grande vulnérabilité. D'une prise en charge intégrale, le dispositif actuel leur demande d'être autonome, mature, responsable sans transition. Jean Pierre BOUTINET ²⁶ distingue 2 sortes de situations limites imposées à l'adulte :

- *celles qui affectent l'individu dans sa relation à autrui*

L'auteur nous rappelle que les liens forts avec l'environnement parental et familial sont forts chez tout individu. *Des modes d'attachements dominants vont structurer l'itinéraire adulte, réglés sur le paradigme des premières relations parentales. Les ruptures, séparations nécessitent la mise en place d'un processus de deuil visant à se défaire progressivement et symboliquement des anciens liens d'attachement* ». Il me semble aussi que les liens avec l'IME peuvent être forts d'autant plus que l'accueil aura duré plusieurs années et parfois en internat. Il est donc nécessaire de préparer progressivement le jeune à la séparation.

- *celles qui l'affectent d'abord dans ce qu'il est, son propre corps, ses capacités d'action*

La sortie de l'IME met le jeune adulte déficient intellectuel dans une situation limite. Elle est une mise à l'épreuve. Or l'auteur nous rappelle que « *l'épreuve est une situation périlleuse, c'est-à-dire toujours risquée* ». Et que comme telle, *elle produira des effets aussi bien structurants que déstabilisants*. Il est donc nécessaire de soutenir, d'accompagner le jeune dans cette nouvelle expérience.

²⁶ BOUTINET J.P., *l'immaturité de la vie adulte*, Puf, le sociologue, Paris, 1998, 267p

1.4.2 La prise de conscience de l'insécurité sociale et professionnelle.

Aujourd'hui, sortir de la jeunesse, c'est entrer dans une période de précarité. Les trajectoires hier linéaires sont devenues plus chaotiques. La vie professionnelle passe par la précarisation des premiers emplois, une stabilisation plus tardive et un risque de déstabilisation.

A) La remontée de l'incertitude.

Robert Castel²⁷ constate depuis les années 1970, la remontée de l'incertitude. La décollectivisation, la réindividualisation et l'insécurisation engendrent une mobilité généralisée des relations de travail, des carrières et des protections attachées au statut de l'emploi. La déstandardisation du travail entraînant l'individualisation des tâches impose la mobilité, l'adaptabilité, la disponibilité et la flexibilité des individus au travail. De ce fait, les trajectoires professionnelles et donc sociales deviennent mobiles. Chaque individu subit des aléas dans son parcours professionnel devenu discontinu, doit faire des choix et opérer des temps de reconversions nécessaires. Cette individualisation et ces trajectoires obligent les individus à se responsabiliser, à assumer le changement, se prendre en charge. Or le sociologue constate le retour de ce qu'il appelle les *classes dangereuses* : « *S'il est nécessaire de jouer aujourd'hui le jeu du changement, de la mobilité, de l'adaptation permanente, du recyclage incessant, il est visible que certaines catégories sociales sont particulièrement mal armées pour faire face à cette nouvelle donne* ». L'auteur ne cite pas les personnes adultes déficientes intellectuelles. Cependant, à mon sens, elles rentrent pleinement dans les catégories sociales vulnérables dans ce contexte d'incertitude croissante.

B) L'immatunité de la vie adulte.

Si l'adulte est toujours perçu comme une personne mature, autonome et responsable, la réalité s'est profondément modifiée depuis une trentaine d'années amenant vers ce que Jean Pierre BOUTINET²⁸ appelle *l'immatunité de la vie adulte*. Pour l'auteur, la vie adulte est aujourd'hui doublement déstabilisée. D'une part il constate un paradoxe : *l'adulte parce que socialement inséré et pragmatiquement efficace dans les rôles qu'il tient, reste la seule référence possible pour les autres catégories d'âge, et pourtant, il tend de moins en moins en cette fin de siècle à assurer le pôle d'identification*. ». D'autre part, l'adulte se détourne de la stabilité qu'on entend lui imposer. Il veut rester jeune.

²⁷ CASTEL R., *l'insécurité sociale, qu'est ce qu'être protégé ?*, éditions du seuil et la république des idées, octobre 2003, 95p

²⁸ BOUTINET J.P., Op cit n° 23, p 29

Alors si le concept de la jeunesse demeure flou, hétérogène, celui de l'adulte est lui aussi flou et loin d'être homogène, s'appuyant sur des situations de vie diversifiées. Il faut désormais prendre en compte les crises et bifurcations sur le trajet. *« Le passage d'un âge à un autre de l'existence a perdu de son automaticité. Les rites de passages vont donc s'en trouver désorganisés. Certains passages seront bloqués quand un jeune parvient jusqu'à l'âge de 25-30 ans sans pouvoir justifier d'une activité autonome, seule condition pour accéder au statut d'adulte »*. Ces propos nous ramènent au concept de *liminarité* de Arnold Van GENNEP²⁹ (1909, les rites de passage). L'auteur analyse pour la première fois les 3 rites de passage : une phase de séparation avec le milieu d'origine qui s'effectue de façon brutale à la manière d'un arrachement, une phase de marginalisation ou période liminaire, une phase d'agrégation consistant à une réintégration dans la communauté mais avec une nouvelle position. La période liminaire est donc une phase centrale du rite où l'individu est sur le seuil. Cette période et cet état caractérisent le retrait hors des modes habituels de la vie sociale. En IME, cette situation est présente chez le jeune maintenu en éducation spéciale au titre de l'amendement Creton à ses 20 ans. Il n'est ni dedans, ni dehors, ni enfant, ni adulte. Cette situation est précaire et donc risquée. Mais ce risque existe aussi au départ du jeune de l'institution, va-t-il réussir son passage vers la vie adulte ou restera-t-il en phase de marginalisation ?

1.4.3 Comment combattre l'insécurité sociale et professionnelle ? : la sécurisation des parcours par un accompagnement adapté aux besoins.

La fragilisation du statut d'adulte est reconnue par les politiques publiques et des mesures ont été progressivement mises en place. Aujourd'hui, l'accompagnement des parcours de chacun des individus représente certainement le rempart à la précarisation.

A) La sécurisation des parcours.

Robert Castel³⁰ distingue deux leviers d'action imposant des principes de stabilité et des dispositifs de sécurité dans un monde confronté à l'incertitude : la reconfiguration des protections sociales et la sécurisation du travail et des trajectoires. En ce qui concerne le premier levier, les minima sociaux sous conditions de ressources, les politiques locales d'insertion, de la ville, des dispositifs d'aide à l'emploi, de secours aux plus démunis et de lutte contre l'exclusion se sont progressivement développés. Un des 4 axes forts de la loi pour l'égalité des droits et des chances, la participation, la citoyenneté des personnes handicapées contribue à ce premier levier.

²⁹ GENDREAU J., l'adolescence et ses rites de passages, Edition Desclée de Brouwer, 1998, Paris, 141 p

³⁰ CASTEL R., *l'insécurité sociale, qu'est ce qu'être protégé ?*, éditions du seuil et la république des idées, octobre 2003, 95p

Il s'agit de garantir aux personnes le libre choix de vie grâce à la compensation des conséquences de leur handicap et à un revenu d'existence favorisant une vie autonome. Le deuxième levier consiste à garantir la continuité des droits à travers la discontinuité des trajectoires en organisant des transitions, en ménageant des passerelles entre deux états, des droits à transition. Aujourd'hui la sécurisation des parcours professionnels est un sujet d'actualité. Elle est une orientation forte des politiques publiques. Dans un environnement insécurisé et évolutif, afin d'éviter la marginalisation, chaque citoyen doit pouvoir adapter ses compétences, accepter une certaine flexibilité, mobilité professionnelle etc.... En contre partie des dispositifs doivent l'accompagner pour lui garantir sa place dans la société, un certain niveau de revenu etc... La loi du 4 mai 2004 sur la formation tout au long de la vie et sur le dialogue social est un des dispositifs mis en place pour sécuriser les parcours des citoyens. Plus spécifiquement pour les personnes handicapées, la loi du 11 février 2005 dispose que des connexions entre milieu de travail spécialisé et ordinaire sont à développer sous forme de mise à disposition des travailleurs handicapés ou de dispositif passerelle (convention entre établissement et employeur milieu ordinaire et accompagnement à la vie sociale, droit de réintégration de plein droit), des nouveaux droits leurs sont reconnus (action d'entretien des connaissances, V.A.E.)

B) L'accompagnement adapté aux besoins.

Etymologiquement, l'accompagnement se compose de 3 parties : *acc* qui donne une idée de mouvement vers..., *cum* (avec) qui donne l'idée d'une relation et *panis* (pain) donnant l'idée du partage. Ainsi, la démarche d'accompagnement signifie : aller vers quelqu'un pour partager quelque chose avec lui. La notion d'accompagnement a émergé dans les années 70 à l'initiative des parents et familles de personnes handicapées. L'objectif de tout accompagnement est de favoriser l'autonomie dans les actes de la vie quotidienne, d'accéder aux dispositifs de droits communs. Face à l'insécurité sociale et professionnelle, la notion d'accompagnement s'est généralisée. Si l'accompagnement se conçoit tout au long de la vie de la personne handicapée, il se conçoit aussi désormais tout au long de la vie pour un adulte dit normal dans un objectif nouveau, celui de la sécurisation des parcours d'intégration. Certainement, plus que jamais l'article 8 des annexes XXIV trouve son sens. L'accompagnement est un compromis entre une double contrainte : la protection tutélaire et l'intégration sociale car un handicap mental ne se guérit pas. Si une personne handicapée physique aura toujours besoin d'un aménagement spécifique, la personne handicapée mentale devra être accompagnée tout au long de sa vie. Elle aura toujours besoin d'un soutien. L'accompagnement est présenté comme l'outil privilégié de l'intégration. L'accompagnement social des personnes handicapées est progressivement présenté comme une formule alternative à la prise en charge lourde en institution. Il témoigne d'une volonté de décroiser le secteur médico-

social et de se confronter aux pratiques plus larges et plus génériques de l'accompagnement social de personnes en difficulté. Le premier dispositif d'accompagnement est le service de suite de l'IME. Il est ensuite relayé par les services d'accompagnement à la vie sociale (SAVS) et service d'accompagnement médico-social pour les adultes handicapés (SAMSAH) dans le secteur pour adulte protégé et par différents dispositifs de droits communs (autour de la formation, autour du retour à l'emploi, autour de l'habitat social...) pour tout adulte en situation de vulnérabilité.

Le dispositif législatif existe, reste à s'assurer qu'il est réellement mis en place sous peine de défaillance d'une des missions attribuées aux IME.

1.5 Le regard critique du directeur sur l'accompagnement à la sortie du jeune.

L'accompagnement du jeune et de sa famille à la sortie d'IME est donc essentiel pour la réussite de l'intégration socio professionnelle. Le franchissement quasi simultané des seuils qui caractérise le modèle de l'action des professionnels du secteur est loin d'être possible dans la plupart des cas. Il ne peut se faire qu'à l'issue d'un processus de transition plus ou moins long. Processus initié sur le temps de l'IME et devant se poursuivre après la sortie. Aussi, je considère que la mission de l'IME ne s'arrête pas à la sortie du jeune et que des actions opportunes doivent être mises en place au-delà de son orientation. Qu'en est-il dans notre IME ? Pour répondre à cette question, j'ai procédé à une analyse du dispositif mis en place à la sortie de l'IME afin d'aider le jeune à passer le seuil.

1.5.1 La place ambiguë du service de suite dans le dispositif IME.

Un service de suite existe dans certains écrits mais sa mission me paraît défailante. Au regard des ressources mises dans l'accompagnement du jeune à sa sortie, je souligne que le positionnement de cette prestation demeure flou.

A) Les ressources humaines, financières et techniques du service de suite.

Au niveau des ressources humaines, un seul éducateur technique spécialisé (E.T.S.) est positionné sur un service à double mission « stage et suite » consistant d'une part à organiser et suivre les stages en entreprises ordinaires ou adaptées, d'autre part à aider les jeunes à l'issue de la prise en charge IME. Au regard de la stratégie de développement des stages, son temps de travail est principalement affecté au suivi de ces derniers (en 2006, 135 stages, 47 jeunes concernés représentant 1 897 jours). Bien qu'ayant une mission particulière au sein du dispositif IME, il ne dispose pas d'une fiche de poste spécifique.

Au niveau des ressources financières, il est noté l'absence de dotation spécifique ou distincte pour assurer cette mission de suivi et d'accompagnement hors de l'institution. Les dépenses sont marginales (remboursement à l'éducateur des notes de frais en carburant). Au regard des campagnes budgétaires précédentes, jamais le problème du financement n'a été soulevé.

Quant aux ressources techniques, l'éducateur dispose d'un bureau dans le pôle administratif de l'IME. Il le partage avec le moniteur d'atelier de l'ESAT. La promiscuité n'est pas favorable au principe de confidentialité. Cette localisation peut aussi freiner les jeunes adultes dans leur démarche. En effet, certains ont quitté l'IME car ils refusaient leur handicap, d'autres, ne souhaitent plus entrer dans l'IME, institut pour enfants et adolescents. Aussi il leur est difficile de franchir à nouveau la porte. C'est pourquoi certaines rencontres se déroulent dans ou sur un lieu public (café, trottoir de l'IME...).

B) Les ressources organisationnelles et managériales.

Au regard des ressources organisationnelles, Il n'existe pas de projet de service de suite spécifique. A la lecture des écrits (projet institutionnel, projets des services, livret d'accueil), différents services aux finalités paraissant proches sont mentionnés : « Service de suite », « service de stage et suite », service d'accompagnement à la vie active (SAVA), service d'accompagnement social (SAS). Si leur existence dans les écrits témoigne d'une préoccupation réelle d'aider, suivre, accompagner les jeunes, ces différentes dénominations contribuent à jeter le trouble dans les esprits des jeunes, des parents mais aussi des professionnels. En effet, si j'interroge les salariés, je constate une méconnaissance des contours des missions de ces différents services. Ils ne parviennent pas à m'expliquer le fonctionnement, la complémentarité ou au contraire la redondance. Mieux encore, l'éducateur du service de stage et suite (figurant dans l'organigramme budgété) explique qu'il n'est désormais missionné que sur les stages et que l'éducateur du SESSAD affecté au suivi des jeunes en apprentissage adapté assurait la mission de suivi. Le flou persiste quand en approfondissant ma recherche, je constate qu'un des quatre chefs de services s'implique particulièrement dans le suivi N+3. Cette implication est une démarche personnelle de sa part car il souhaite maintenir des relations avec les jeunes qu'il a vu grandir. Il est souvent directement sollicité par un jeune en difficulté. En fonction des besoins recensés, il missionne l'éducateur du service « stage et suite », celui du SESSAD et/ou fait appel aux ressources en internes (assistante sociale, psychologue, administratif,...) ou aux ressources externes (FJT, mission locale...). Par ailleurs, il a développé la logique de la mémoire individuelle en privilégiant la culture orale avec son équipe. Je considère cette situation comme une situation de grand danger. Nous nous retrouverions en difficulté s'il venait à quitter brusquement l'établissement. Je constate qu'une certaine prestation de suivi existe sous une forme très nébuleuse mais qu'au

niveau organisationnel, rien n'est clairement défini. Le service de suite n'existe pas en terme d'organisation structurée c'est-à-dire en tant qu'ensemble d'installations et de personnes avec des responsabilités, pouvoirs et relations structurées. De cette situation se dégage au moins un constat lui très clair : la non opérationnalité du service de suite et le besoin d'organiser, de structurer cette mission.

1.5.2 La défaillance de la mission de suivi et d'accompagnement.

A) Une mission d'accompagnement et de suivi du jeune défaillante.

Différents dysfonctionnements apparaissent dans notre mission d'accompagnement :

- Le manque de projection du projet du jeune à la sortie.

Au regard des dossiers des jeunes, je constate que son projet s'arrête à son orientation professionnelle (MO, EA, ESAT ...) ou à son lieu de vie spécialisé (MAS, FAM, FO...). Seul le projet individualisé du jeune dans l'institution existe définissant les besoins du jeune en terme éducatif, pédagogique, thérapeutique etc...Or le projet de vie ne s'arrête pas à la porte de l'IME. Bien au contraire, il connaît une nouvelle étape et représente le fil conducteur, l'objectif à atteindre de tous les acteurs. Comment cette fin de prise en charge en IME se vit-elle chez le jeune ? Comment se projette-il dans sa nouvelle vie d'adulte ? Comment œuvrons-nous pour réaliser son projet de vie ?

- De même, je ne vois pas trace de l'évaluation du jeune et de son projet futur afin de définir les obstacles prévisibles, les difficultés pressenties. Cette analyse nous permettrait d'anticiper, de préparer le départ et ainsi de mettre en œuvre les conditions de réussite de l'intégration.

- Le facteur temporel : le long processus de sortie et la décision de faire intervenir le service.

Le facteur temps n'est pas pris en compte. La sortie du jeune est un long processus se préparant bien en amont. Le service de suite et d'accompagnement doit à mon avis intervenir suffisamment tôt pour prendre connaissance du projet, des capacités du jeune et des faiblesses à combler dans tous les domaines de la vie quotidienne et professionnelle. Son intervention suffisamment tôt doit permettre de préparer la transition pour qu'elle se fasse le plus naturellement possible sans mettre le jeune dans une situation d'échec ou de faiblesse.

- Absence d'outils formalisés d'accompagnement, un accompagnement à la demande et un suivi inexistant.

Aucun protocole de suivi et d'accompagnement n'est finalisé aussi bien à la sortie que pendant le suivi N+3. Aucun projet d'accompagnement vers l'intégration n'est proposé au jeune et à sa famille. Ces carences peuvent expliquer en partie le fait que nous perdons la trace des jeunes ou que nous constatons de nombreux échecs d'intégration. L'accompagnement n'est pas proposé au jeune systématiquement. L'initiative revient au

jeune et à sa famille. Souvent cette demande est pressante car devant répondre à une situation de crise.

Ces dysfonctionnements soulèvent diverses questions quant au respect des droits des usagers, sur leur droit à l'information, sur notre obligation de suivi et d'accompagnement, sur l'individualisation des parcours selon le projet de vie, sur l'évaluation de la qualité de nos prestations.

B) L'association ne dispose que peu de ressources internes dans des services connexes associatifs mais des opportunités sont à signaler.

- L'association s'est fortement développée en 10 ans mais ne dispose pas à ce jour de siège administratif ni de services connexes types services à l'habitat, service d'accompagnement à la vie sociale. Cependant, sur le département de grandes associations ont organisé ce service et le schéma départemental en faveur des personnes adultes handicapées prévoit de créer des places en S.A.V.S. Après une demande de création de siège administratif refusée, l'autorité de tarification (D.D.A.S.S.) incite fortement notre association à fusionner. Le projet est à l'étude par le conseil d'administration et une recherche d'un partenaire est en cours. Deux organismes gestionnaires sont pressentis. Mais s'agissant de petites associations, elles ne disposent pas des services d'accompagnement à la vie sociale et professionnelle dont nous aurions besoin. Cependant, je pense tout à fait envisageable de profiter de cette opportunité de regroupement pour compléter notre offre de service.

- L'IME a développé un service annexe, le SESSAD dont l'objectif est de favoriser l'intégration des enfants et adolescents en milieu scolaire ordinaire (section CLIS et UPI) et l'intégration professionnelle des adolescents et adultes en contrat d'apprentissage adapté. La section « apprentissage » est financée à hauteur de 10 places. Un éducateur technique spécialisé y est missionné. Il est chargé d'accompagner socialement et professionnellement le jeune pendant la durée du contrat d'apprentissage. Ce service est un service relais et de soutien à la sortie des jeunes de l'IME. Mais il n'accueille que des jeunes en contrat d'apprentissage. Les jeunes orientés en milieu ordinaire, entreprise adaptée ou ESAT sont donc exclus de ce dispositif.

- Afin de pallier le manque de place dans les structures de travail adapté, l'association a obtenu un agrément pour la création d'un ESAT hors murs en septembre 2006. L'accueil nouveau d'adultes dans le dispositif associatif doit nous amener à réfléchir sur l'opportunité de développer un partenariat avec des dispositifs de droit commun ou des SAVS, ou de proposer la création d'un SAVS afin de répondre aux attentes de ce nouveau public.

- C) Les dispositifs de droit commun destinés aux 16-25 ans ne sont pas tous exploités.

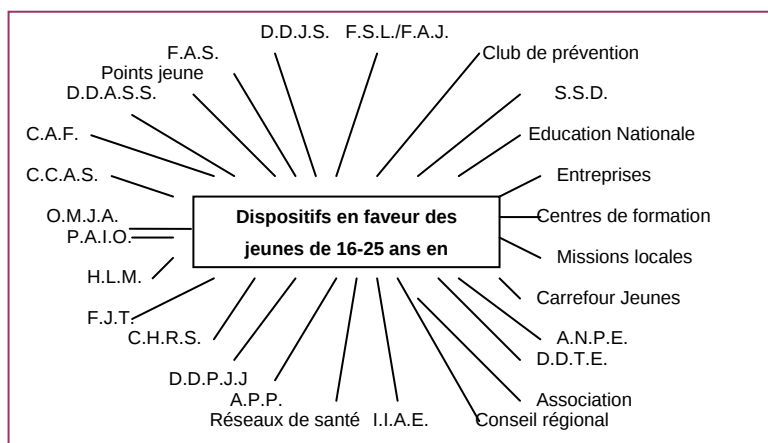
Les missions locales, foyers de jeunes travailleurs, services sociaux, A.N.P.E. et C.C.A.S. sont les principaux partenaires de l'IME à la sortie des jeunes.

Or, d'autres dispositifs devraient pouvoir contribuer à une meilleure intégration des jeunes adultes. Jean Pierre HARDY a relevé sous forme d'un schéma les principaux acteurs concernés.

Tableau 10 : dispositif en faveur des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté selon J.P.HARDY³¹

Il me paraît important de connaître les périmètres d'intervention de chacun des dispositifs et de solliciter les

acteurs potentiels dans un objectif commun de mutualisation de nos actions.



- D) Des réseaux informels et dépendants de relations personnelles.

L'accompagnement du jeune dans tous les domaines où s'expriment ses besoins repose sur le maillage de réseaux et d'intervenants diversifiés. Afin d'analyser ce maillage, je me suis inspirée de la distinction de types de partenariat élaboré par Régis DUMONT³². Au regard de la typologie qu'il développe³³, je peux définir notre type de travail en partenariat selon deux modèles : le modèle du partenariat incantatoire et du partenariat spontané palliatif. Dans le premier, nous ne pouvons parler de réseau comme type d'organisation. Le partenariat repose sur un carnet d'adresses. Il ne favorise pas la lisibilité et est difficilement contrôlable.

Le second forme un réseau informel entre les professionnels en interaction en cours d'une intervention. Les liens se font par « pairage » pour réduire l'incertitude. Le réseau est peu lisible car informel et son management est difficilement contrôlable. Dans l'approche stratégique du réseau professionnel, Régis DUMONT explique que le réseau réduit l'incertitude liée à la situation complexe mais aussi à l'action de l'autre partenaire. Or un réseau informel et fonctionnant sur la base du relationnel est source d'incertitude.

³¹ HARDY J.P., *Guide de l'action sociale contre l'exclusion*, Dunod, Paris, 1999, 438 p

³² DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLÉ G., *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, Paris, 2003, 269p

³³ Annexe 3, Partenariat et réseaux professionnels de Régis DUMONT, 2002

Ainsi, il ne doit pas fonctionner sur des liens affectifs mais professionnels au risque de développer partiellement la complémentarité des prestations à l'égard des jeunes et de n'utiliser qu'une partie des ressources disponibles. De même, il ne doit pas être personnalisé car trop dépendant des personnes impliquées, sous peine de disparaître au départ d'un professionnel et d'engendrer à nouveau une zone d'incertitude.

1.5.3 La défaillance de la mission d'évaluation de l'IME et du service de suite

A) L'évaluation : la volonté du législateur.

L'article L 312-8 du code de l'action sociale et des familles donne l'obligation pour les établissements et services de procéder à l'évaluation de leurs activités et de la qualité des prestations qu'ils délivrent, notamment sur la base de bonnes pratiques validées par l'Agence Nationale de l'Evaluation Sociale et Médico-sociale (ancien C.N.E.S.M.S.)³⁴. Elle a pour vocation de promouvoir une meilleure lisibilité du secteur dans toutes les composantes, une meilleure cohérence de l'action des établissements et services autorisés avec les missions d'intérêt général et d'utilité sociale, les conditions d'une relation de qualité à l'usager, l'amélioration continue des activités et de la qualité des prestations. Elle a pour objet d'apprécier à intervalles réguliers, la cohérence des actions avec les orientations politiques, la pertinence de l'action en fonction des besoins identifiés, l'efficacité des résultats par rapport aux objectifs attendus, l'efficience des résultats au regard des moyens mobilisés.

B) La situation de l'IME au regard de l'évaluation interne.

Lorsque j'ai pris mes fonctions à l'IME, j'ai constaté que la démarche projet -qualité a été initiée deux fois depuis 2003, mais sans produire d'effets suffisamment forts. Un premier chef de service avait été nommé « Monsieur qualité », a bénéficié d'une formation, a mis en place le début de la méthodologie (comité de pilotage, groupe projet). Malheureusement, selon lui, par manque de moyens mais surtout par manque de volonté politique, les rapports produits n'ont pas eu les échos escomptés. A son départ, son remplaçant a vécu la même expérience. L'absence de soutien, d'implication de la direction a été source d'échec de la démarche. Les professionnels sollicités (démarche n'impliquant que les professions éducatives et thérapeutiques) ont éprouvé de la déception.

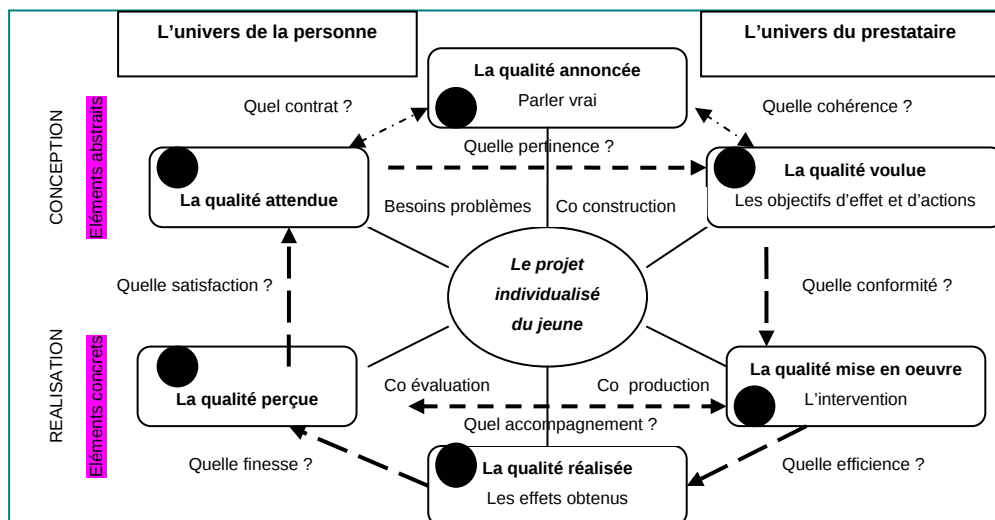
C) La situation du service de suite au regard de l'évaluation.

A chaque niveau d'un établissement, dans le cas présent au niveau du service de suite, je

³⁴ C.N.E.S.M.S. *L'évaluation interne, guide pour les établissements et services sociaux et médico sociaux*, version 1 septembre 2006, 25p

dois être capable d'identifier plusieurs aspects de la qualité. Le CREAHI du Poitou Charente³⁵, dans son guide d'évaluation de la qualité et des bonnes pratiques en détermine 6 dans le tableau suivant adapté à l'IME:

Tableau 11 : Les 6 aspects de la qualité dans le cycle de l'action sociale et médico-sociale



L'ANESM a retenu la définition de l'évaluation suivante : « L'évaluation a pour finalité de contribuer à l'élaboration d'un jugement de valeur, de préparer une décision, d'améliorer pratiquement la mise en œuvre d'une politique ou le fonctionnement d'un service ». En rappelant les carences et dysfonctionnements observés précédemment et en reprenant la méthodologie proposée par le schéma ci-dessus, je suis en mesure de porter un jugement en ciblant les différents aspects de la qualité qui ne démontrent pas leur effectivité.

Sur la qualité annoncée : Le projet de service de suite et d'accompagnement n'est pas finalisé.

Sur la qualité attendue : Aucun écrit ne définit les attentes des bénéficiaires, ni la manière d'y répondre.

Sur la qualité voulue : Les objectifs ne sont pas posés clairement.

Sur la qualité mise en œuvre : Le service n'est pas structuré, a peu de ressources au regard de la mission à accomplir.

Sur la qualité réalisée : le service n'est pas en mesure de démontrer son efficacité.

Sur la qualité perçue : Le service ne pratique pas l'auto évaluation, n'interroge pas les jeunes et leur famille sur leur perception.

Le diagnostic opéré va me guider pour préparer une décision, pour améliorer pratiquement la mise en œuvre du fonctionnement du service de suite et d'accompagnement.

³⁵ Creahi, *Guide de l'évaluation de la qualité et des bonnes pratiques pour les établissements médico-sociaux et socio éducatifs, et leurs administrations de contrôle*, version 3.11 du 11/12/2000, 65p

Conclusion 1^{ère} partie :

L'IME est un lieu de préparation à la vie adulte la plus autonome possible. Sa mission d'intégration sociale et professionnelle des personnes déficientes intellectuelles est confortée par les politiques publiques. La définition du handicap oriente le concept de l'intégration vers une insertion adaptation réciproque supposant deux dynamiques simultanées : une dynamique autour de l'adaptation du jeune à son environnement (processus actuellement privilégié dans notre établissement), et une dynamique autour de l'adaptation de l'environnement au jeune pour lui faciliter son accessibilité et sa participation (processus à développer dans notre établissement).

L'institut que je gère me semble préparer les jeunes accueillis avec des outils pertinents, des prestations diversifiées. Pourtant je constate des dysfonctionnements qui freinent leur intégration. Les carences sont dues essentiellement à une fonction qui n'est pas assurée malgré une obligation fixée par l'article 8 des annexes XXIV consistant à suivre, accompagner le jeune et sa famille à la sortie de l'institution pendant au minimum 3 ans au-delà de la fin de prise en charge. Rendre effective cette mission défailante demande aux professionnels un changement culturel (de la culture de la prise en charge à la culture de l'accompagnement, de la culture de l'insertion à la culture de l'adaptation réciproque). Cet accompagnement doit garantir les étapes de maturation du jeune, la réussite du passage dans le monde des adultes. Une passerelle entre l'IME et ce monde inconnu sous la forme d'un service de suite et d'accompagnement structuré me paraît être gage de réussite. Pour nous en assurer, l'évaluation du processus de sortie du jeune, son intégration dans la société doit s'inscrire dans l'auto diagnostic de la qualité du dispositif mis en place à l'IME. Pour atteindre ces objectifs, mon projet d'intervention doit se concentrer sur 3 leviers d'actions.

Tableau 12 : Les trois leviers d'action de mon projet d'intervention

Structurer le service de suite pour restaurer une mission défailante	Améliorer l'accompagnement des jeunes à la sortie de l'IME pour sécuriser les parcours	Développer un outil d'assurance qualité, pour évaluer la mission d'intégration de l'IME
--	--	---

2^{ème} Partie : Garantir l'intégration par la modification du projet de l'IME

2.1 Fonction de direction et conduite du changement.

Avoir déterminé les objectifs que je veux atteindre est une chose, mais les réaliser en est une autre. Nouvellement nommée dans un établissement riche de son histoire et sans expérience de direction m'a amené à douter. Comment mettre en œuvre mon projet et donc provoquer un changement dans l'organisation ? Pour avoir collaboré avec différents directeurs, j'ai pu observer la complexité du rôle de responsable de projet et l'ambivalence de la fonction de direction. Mon observation, ma propre expérience puis ma formation CAFDESIS ont été des apports précieux pour relever ce défi.

2.1.1 Paradoxes de la fonction et ambivalences de la conduite du changement.

A) Les paradoxes de la fonction de direction.

La directrice que je suis est consciente de la complexité de la fonction car elle est face à la complexité des phénomènes organisationnels. Je suis au cœur de manifestations paradoxales.

➤ La personne et le personnage.

Le personnage est une personne considérée dans son apparence, son comportement. En accédant à un poste de direction, je me suis créée une nouvelle identité professionnelle qui est parfois en tension avec ce que je suis, en tant que personne. C'est le premier paradoxe de ma nouvelle fonction. Bertrand DUBREUIL³⁶ décrit parfaitement l'ambivalence entre la personne et le personnage chez le directeur. Dans ma nouvelle posture, je vis désormais cette ambivalence. Par exemple, étant exposée à tous les regards, je dois être exemplaire. Cependant comme tout être humain, j'ai des défauts, des faiblesses. Mais je dois avant tout mettre en avant mes qualités et mes forces. De même, ma nouvelle posture m'oblige à mettre une certaine distance avec les professionnels alors que parfois j'apprécierais de participer avec eux à certains moments de détente.

➤ La solitude et le collectif.

Le deuxième paradoxe que j'ai découvert dans ma nouvelle fonction est celui de l'isolement du directeur au centre d'une multitude d'acteurs. Etre directeur, c'est être isolé dans ses responsabilités. Autant les salariés œuvrent dans le collectif, s'entraident,

³⁶ DUBREUIL B., *Le travail de directeur en établissement social et médico-social, analyse de la pratique*, Dunod, Paris, 2004, 228p

peuvent exprimer leurs craintes, leurs doutes, autant je me retrouve seule face à mes incertitudes. Toutefois, si je suis seule face à mes décisions, je ne peux agir individuellement. Je rejoins Bertrand DUBREUIL lorsqu'il affirme qu'« *il n'y a pas de changement profond et durable mené par un seul homme* ». « *S'il doit marquer sa volonté de changement par les actes, le directeur serait présomptueux d'imaginer qu'il va transformer l'institution du fait de sa seule volonté. Le changement ne se réalise dans une organisation de travail que si un maximum de personnes y trouve intérêt.* » Il ne suffit pas d'avoir une vision, un projet. Encore faut-il être capable de mobiliser les énergies.

B) Les ambivalences de la conduite du changement.

Tout projet engendre le changement. Les travaux de Véronique PERRET³⁷, professeur en science de gestion et auteur d'une thèse sur les difficultés de l'action intentionnelle du changement ont été déterminants dans ma compréhension de la complexité de la conduite de changement. Cette complexité est en lien avec la dualité de l'action intentionnelle du changement, les paradoxes du changement, la gestion des dilemmes et l'écart entre le changement prescrit et le changement construit.

➤ Dualité de l'action intentionnelle de changement : Le modèle démarcation/appui.

Nous avons naturellement tendance à penser en logique binaire (centraliser ou décentraliser, formaliser ou non formaliser). Dans la conduite du changement, on peut illustrer cet état par l'application soit d'une logique de « démarcation » soit d'une logique d'« appui » se définissant ainsi :

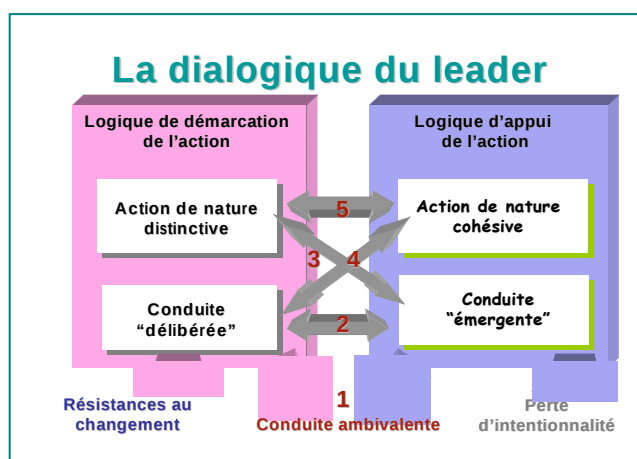
- La logique de démarcation se définit comme une action intentionnelle de changement qui vise à agir sur un contexte organisationnel qu'elle cherche à transformer. Elle rompt avec ce contexte au risque d'engendrer rigidités et résistances.
- La logique d'appui se définit comme une action intentionnelle de changement qui cherche à agir en fonction d'un contexte organisationnel auquel elle cherche à se conformer ou à s'adapter. Elle s'appuie sur ce contexte seul capable de fournir une dynamique nécessaire à la réalisation du changement au risque de perdre l'intentionnalité de l'action.

Or ces modes d'organisation dichotomiques (« c'est ça et rien d'autre ») nient les besoins d'équilibrages (du soit/soit au et/et), et sont donc inefficaces car trop hiérarchiques ou trop dans le compromis. Ils nient la complexité des phénomènes organisationnels. L'auteur démontre que « *c'est dans la nature du lien unissant l'action intentionnelle du changement et le contexte de cette action qu'il convient de chercher les éléments explicatifs des difficultés de l'action intentionnelle* ».

³⁷ PERRET V., *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement, dualité de l'action et ambivalence des représentations*, thèse docteur en sciences de gestion, Université paris dauphine, 1994, 325 p, annexes 191 p

Tableau 13 : Tableau extrait du cours donné par de V. PERRET : la dialogique du leader

Le changement est donc la gestion de paradoxes dans le sens où les contraires doivent être perçus comme complémentaires. Je dois pouvoir à la fois me démarquer du contexte et m'appuyer sur ce même contexte. C'est ce qui est illustré dans le tableau ci-dessous.



Ce schéma met en évidence la complémentarité nécessaire des 2

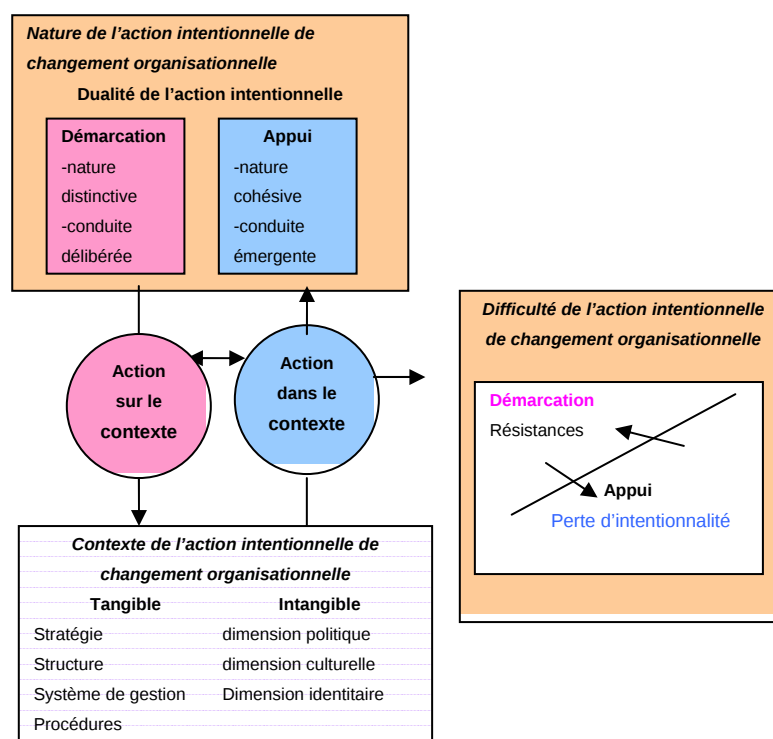
logiques d'action. Dans ma conduite de changement, j'oscille toujours entre ce qui est de la résistance au changement et/ou ce qui est de la perte d'intentionnalité.

- Les paradoxes du changement : la complémentarité des contraires.

Je rejoins V.PERRET lorsqu'elle affirme que : « le changement doit se comprendre comme un processus complexe et socialement construit de transformation d'un et dans un contexte organisationnel donné. Il doit se concevoir comme la mise en œuvre simultanée des logiques antagonistes de démarcation et d'appui ». Pour l'auteur, les oppositions ne sont pas des erreurs de logique. Il est nécessaire de sortir de la dialogique qui impose de faire un choix entre deux logiques selon la méthode du « soit/soit ». Le directeur ou tout responsable de changement doit appréhender ces logiques. Cette subtilité démontre la nature cognitive de la conduite du changement.

Dans la pratique, le changement doit s'appuyer sur une analyse des enjeux et de ce qu'il provoque chez les acteurs.

Tableau 14 : extrait de la thèse de V.PERRET, les difficultés de l'action intentionnelle du changement



➤ Le management et la gestion des dilemmes.

Bien qu'ayant une vision et des objectifs précis dans mon projet d'intervention, je dois être en capacité de tolérer une certaine flexibilité, une recherche d'équilibre avec les autres acteurs, plutôt que d'imposer ma seule solution. Car la gestion du changement, c'est souvent des dilemmes à résoudre sur la nature de l'action, la dynamique, les modalités et le rôle du leader. L'auteur schématise parfaitement cette réalité de la question paradoxale du changement se définissant par la complémentarité des contraires. Il s'agit pour moi d'agir sur un curseur afin de trouver le juste équilibre pour conduire le changement dans un contexte déterminé.

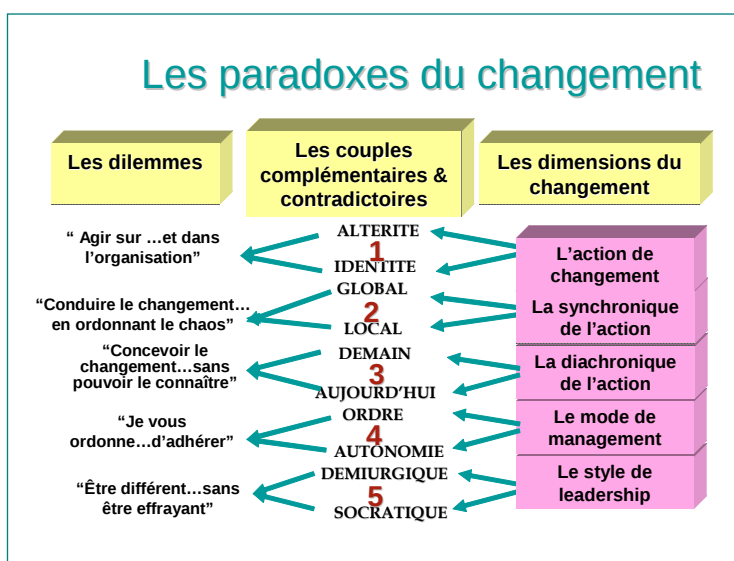


Tableau 15 : Tableau extrait du cours donné par V.PERRET

La fonction de direction est justement dans la prise en compte de la tension présente chez les acteurs confrontés à toute action intentionnelle du changement. Le paradoxe est de prendre en compte et de tenir ensemble des réalités antagonistes et contradictoires.

➤ Du changement prescrit au changement construit.

Pour qu'un changement significatif se réalise, je dois donc accepter que le projet que je prescris soit approprié et modifié par les acteurs (salariés...), par le jeu des représentations et des expérimentations, amenant à un projet différent mais construit donc consensuel.

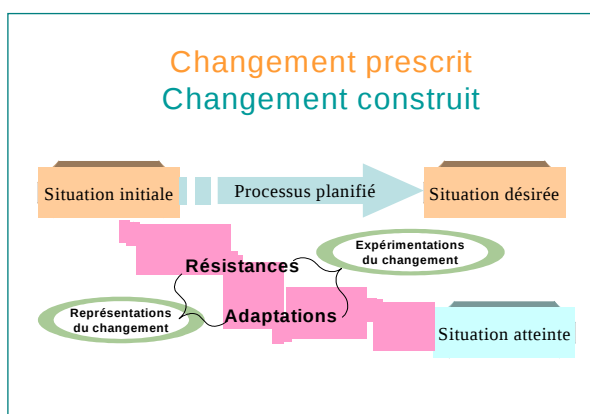


Tableau 16 : Tableau extrait du cours donné par V.PERRET

La difficulté pour moi directrice, est d'accepter le changement construit et approprié alors que je suis partie d'un changement prescrit. J'ai donc pris conscience que le changement ne s'impose pas, il se construit. Il ne se décrète pas, il se manage. Il ne s'accepte pas, on se l'approprie. La résistance au changement n'est pas un dysfonctionnement mais un détournement. Aussi, je dois m'attendre à ce que mon projet développé dans les points suivants soit quelque peu modifié au cours de sa mise en œuvre. Mais, l'intérêt de cet ajustement par ce que B. DUBREUIL³⁸ appelle le *processus démocratique*, c'est que le changement ait lieu dans le respect d'un cadre légal et de la mission d'intégration qui nous est impartie.

2.1.2 Le changement et l'importance du leadership : la stratégie managériale.

Le changement est toujours considéré comme difficile car il se confronte à des réticences culturelles, individuelles et organisationnelles. Comme l'affirme Bertrand DUBREUIL, le directeur n'offre que des opportunités de changement à travers les mesures qu'il prend. C'est ensuite que le changement devient un problème managérial car le directeur doit agir avec toutes les personnes impliquées dans le projet. Avant de déterminer une stratégie de résolution de problème, des préalables sont nécessaires. Dans un premier temps, j'ai eu besoin d'analyser le contexte de l'action afin de déterminer les zones de démarcation, les zones d'appui. J'ai posé ensuite comme condition de réussite du projet, le soutien par les instances politiques (conseil d'administration). La stratégie managériale consiste ensuite à affirmer mes différents rôles auprès des salariés afin d'obtenir de leur part la motivation, la participation et l'exécution en fonction des différentes phases du projet.

A) La prise en compte du contexte organisationnel.

L'action intentionnelle de changement passe par la prise en compte de la spécificité de l'établissement. Son histoire a forgé les comportements. Afin de déterminer ma stratégie managériale, il me fallait identifier ce que les sociologues des organisations Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG³⁹ ont appelé le *jeu des acteurs*. Cette analyse m'a permis de m'appuyer sur la *zone d'incertitude* et de construire la relation de pouvoir. L'IME a connu des périodes de graves crises institutionnelles jusqu'en 1997 (risque d'une fermeture administrative). L'arrivée en 1997 d'un nouveau directeur a été vecteur de changement positif.

³⁸ DUBREUIL B., op cit n°35 p 44

³⁹ CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, 1977, 500p

Son charisme, sa volonté d'apaiser les tensions, sa communication, son style de management ont contribué fortement à remobiliser le personnel autour de l'usager.

La logique d'appui de ma conduite de changement a été de prendre en compte les éléments contextuels suivants :

- Le climat social est serein même si des tensions inhérentes à toute organisation m'amènent à procéder à des ajustements.
- Les professionnels qualifiés sont dans une logique de mouvement, d'adaptation de l'IME aux nouvelles obligations fixées notamment par la loi du 2 janvier 2002 (élaboration des outils, démarche d'auto évaluation...). De plus, ils sont fortement sollicités depuis 10 ans dans le cadre du développement de l'association car l'IME demeure le centre de gravité du dispositif associatif. C'est pourquoi, je ressens chez eux le besoin parfois de « souffler », de consolider l'existant. Mon action se développe dans une tension entre les deux pôles que sont la permanence et le changement.
- Le personnel est initié à la démarche projet et au management participatif. Aussi, je ne prévoyais pas de gros décalage avec le processus démocratique que je voulais engager avec eux.

B) Le directeur et la gouvernance associative.

En relevant certaines carences ou dysfonctionnements, je remets quelque peu en cause le dispositif mis en place par l'association et sa capacité à répondre à son projet. Or par délégation, je suis garante des valeurs et de la mission d'utilité sociale de l'association. Dans ce cadre, je dois proposer des adaptations de nos réponses en conformité avec besoins des jeunes et aux orientations définies dans le cadre du schéma départemental, du projet de l'association gestionnaire. Mais, je n'ai pas le pouvoir de décider. Ce pouvoir revient au conseil d'administration. J'atteins une limite de ma fonction et j'aborde ainsi la question relative à la notion de *gouvernance associative* développée par Francis BATIFOULIER et François NOBLE ⁴⁰. La gouvernance associative est définie par les auteurs comme « *un modèle de management associatif pour mettre en synergie, sans confusion des rôles, les structures politiques et les structures de direction dans un environnement en mutation* ».

En l'absence de siège administratif, les membres du conseil d'administration, parents bénévoles disposent de peu de ressources. Afin qu'ils puissent assumer pleinement leurs fonctions (politique, stratégique et de contrôle), je dois agir sur les axes suivants :

- Tout d'abord, le directeur est pour moi un vecteur de communication aussi bien en interne qu'en externe.

⁴⁰ BATIFOULIER F., NOBLE F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, Paris, 2005, 248 p

Or les membres du conseil d'administration ont manqué d'information en ce qui concerne les carences que j'ai diagnostiquées. Je prends donc soin de communiquer systématiquement les informations dont je dispose et ainsi de favoriser les échanges et les prises de décision. Les réunions du conseil d'administration sont les espaces privilégiés pour commenter le rapport périodique de la vie institutionnelle que j'élabore, pour restituer les évolutions des dispositifs légaux et réglementaires, pour fournir des tableaux de bords dont les indicateurs pertinents ont été choisis en concertation.

➤ L'action intentionnelle de changement est une action sur la culture. Le jeu repose sur la cohésion et la cohérence nécessaires à la conduite d'une action collective. La dimension culturelle (valeurs, objectifs, croyances partagées) est un levier stratégique que les membres du conseil d'administration ne doivent pas négliger. Je notais en première partie l'absence de projet associatif. Or, je souscris au propos de Francis BATIFOULIER et François NOBLE lorsqu'ils affirment que le projet est une réponse politique aux enjeux (projet de transformation sociale, plus value associative, spécificité méritoire, valeurs). « *Ecrire son projet permet à l'association de passer d'un fonctionnement marqué par la seule intention à une véritable volonté de s'inscrire dans un débat démocratique formalisé et acté par des membres associés puis débattu par l'ensemble des acteurs* ». Il m'est plus difficile en tant que directrice d'agir en référence au projet de mon employeur si celui-ci n'est pas formalisé. J'ai donc rappelé au conseil d'administration l'importance de son élaboration pour tous les acteurs et partenaires. Les valeurs fédératrices qui y seront inscrites seront le ciment qui lie l'action de tous les professionnels. La déclinaison de ce projet à tous les niveaux institutionnels (projet d'établissement et de services) sera le gage de la réalisation des objectifs des parents pour leurs jeunes.

➤ Pour réussir la mise en œuvre d'une démarche de projet s'appuyant sur les droits des bénéficiaires et les orientations publiques, je dois rechercher un positionnement fort du « politique » incarné par le conseil d'administration et un soutien de l'autorité de contrôle (la DDASS). Aussi, un préalable à tout nouveau projet d'intervention a été pour moi, d'obtenir la compréhension et l'aval du conseil d'administration. Mais plus qu'une validation du projet, j'ai souhaité impliquer les parents à son élaboration. Ainsi, dans le cadre de la mise en place du comité de pilotage, j'ai eu pour objectif de voir des parents s'investir en son sein. De même, lors des réunions du conseil d'administration, je les informe du suivi de la démarche et ils jouent un rôle déterminant lors des validations dans les différentes étapes du projet.

C) L'ambivalence des rôles du directeur pour mobiliser son personnel.

Si être directeur implique un lien étroit avec le conseil d'administration, il implique aussi un lien fort avec les professionnels. Il m'apparaît que le management des hommes est une des fonctions les plus complexes. Une des explications est donnée par Florence ALLARD

POESI et Véronique PERRET⁴¹. Elles démontrent que face aux salariés, le directeur doit jouer simultanément des rôles différents mais complémentaires. Ainsi, les auteurs définissent trois figures du directeur : le leader (concevoir), le manager (permettre), le chef (faire faire). Elles schématisent les tensions induites par le jeu simultané de ces différents rôles chez le directeur de la manière suivante :

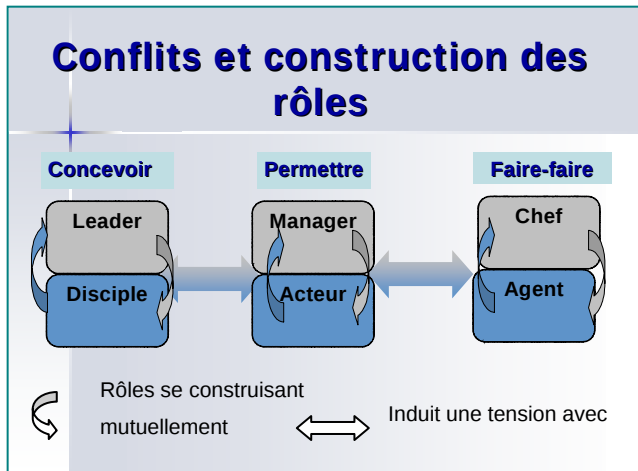


Tableau 17 : Figure extraite de la revue française de gestion. Article Rôles et conflits de rôles du responsable projet, de Florence ALLARD POESI et Véronique PERRET

Le leader que je suis, guide le groupe à travers sa vision (je vois la nécessité de mieux garantir l'intégration du jeune par son accompagnement à la sortie de l'IME). Dans ce rôle, je dois être persuasive et susciter l'adhésion. Le manager que je suis, facilite l'élaboration et la participation au projet (comment mon équipe envisage de mieux accompagner les jeunes à la sortie). Dans ce rôle, je dois écouter, coacher, mettre en œuvre un management participatif. Le chef que je suis, s'assure de la mise en œuvre (je dois vérifier l'effectivité de la mission d'accompagnement et son impact sur la mission d'intégration du jeune). Dans ce rôle je suis amenée à être plus autoritaire et directive. Il me revient de définir les zones d'une intentionnalité forte et les zones de participation, de création collective. En vertu de ces zones, de ce qui est négociable ou pas, mais aussi en vertu des phases distinctes du projet, je suis amenée à changer de rôle.

2.1.3 Le processus de changement et la méthodologie de projet.

Le projet engendre le changement. Pour que cette volonté de changement atteigne ses objectifs, le directeur doit se garder d'improviser. Le projet résulte d'un processus construit et doit induire une démarche méthodique.

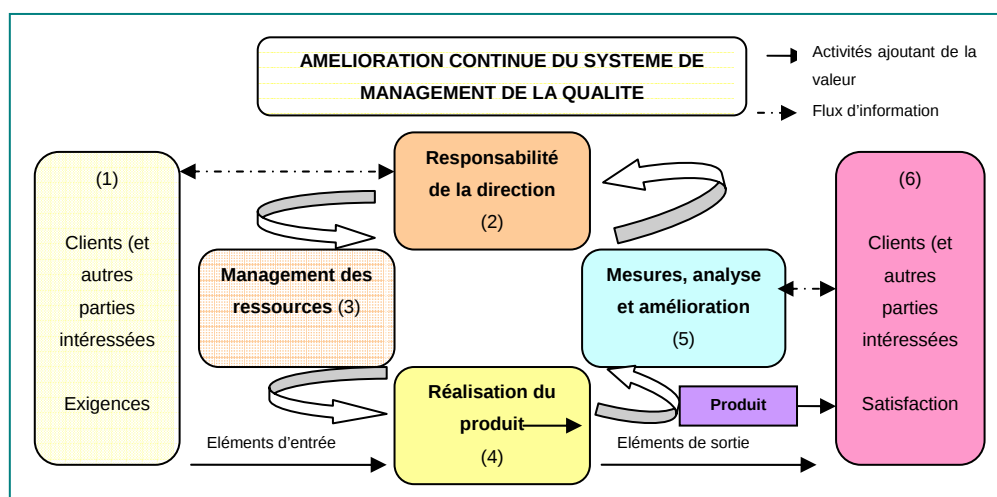
A) Le processus construit.

Élaborer un projet, c'est avoir pour objectif d'améliorer la qualité du service auprès des jeunes mais aussi d'améliorer le système de management de la qualité.

⁴¹ ALLARD-POESI F., PERRET V., *Rôles et conflits de rôles du responsable projet*, Revue française de gestion

C'est pourquoi, je m'inspire de différents travaux sur la méthodologie de la démarche qualité. Pour que mon projet soit compris et que tous les acteurs potentiels puissent se l'approprier, il me revient de faire partager ma vision en toute simplicité et clarté. C'est pourquoi, dans les présentations au conseil d'administration ou en réunion avec les professionnels, je fais le choix de schématiser ma pensée.

Tableau 18 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus produit par Europe Efficacité⁴²



Les différents points de ce tableau renvoient aux actions suivantes :

- (1) En première partie, dans une phase diagnostic, j'ai posé le problème (difficulté d'intégration de certains jeunes), analysé les éléments du problème, recherché et identifié les causes (besoins non couverts des jeunes à leur sortie, carences et dysfonctionnement institutionnel) élaboré les perspectives d'action (un accompagnement adapté) (6).
- (2) J'ai défini mes responsabilités de directrice (garantir la mission d'intégration). En reprenant mes 3 leviers d'action définis dans le tableau 12 et en associant le modèle ci-dessus, j'ai positionné ces 3 axes prioritaires :
- (3) La structuration du service de suite pour restaurer une mission défaillante se positionne au niveau du management des ressources.
- (4) La réalisation du produit consiste à améliorer l'accompagnement des jeunes à la sortie de l'IME en sécurisant les parcours et en provoquant un changement dans les modes d'intervention (culture de l'accompagnement et de l'intégration par l'adaptation réciproque).
- (5) Enfin, il m'appartient de définir avec tous les professionnels, les modalités d'une auto évaluation afin de m'assurer de la pertinence et de l'efficacité du projet d'intervention. Développer un outil d'assurance qualité et d'évaluation de la mission d'intégration de l'IME s'inscrit au niveau des mesures, analyses et amélioration.

⁴² Europe Efficacité, formation démarche qualité, 2003-2005

Ces trois leviers d'action représentent mes zones d'intentionnalité forte. Pour chacun des axes, je change de rôle au cours de son développement. Ainsi, sur le premier pivot, je me positionne dans un rôle de leader lorsque je définis les compétences, ressources humaines et matérielles nécessaires. Cependant, je développe mon rôle de manager lorsqu'il s'agit de définir les modalités de cette structuration (projet de service, livret d'accueil, contrat d'accompagnement vers l'intégration, pratique d'accompagnement). Enfin, je suis chef quand il s'agit d'imposer le calendrier et de contrôler la réalisation. Tout en maîtrisant la mise en œuvre du projet dans ce qui relève des objectifs à atteindre, des grands axes à développer pour y parvenir et du calendrier que j'ai imposé, je laisse volontairement des espaces de liberté dans le cadre général afin que les personnes missionnées dans les groupes de réflexion se l'approprient. C'est alors que je dois accepter de ne plus dominer totalement mon projet d'intervention. Je dois consentir à faire confiance à d'autres que moi tout en craignant de ne pas atteindre le but recherché mais aussi en affirmant auprès de mon équipe que j'ai confiance dans le travail qu'elle accomplit. Il s'agit là du principal paradoxe managérial.

B) Les étapes de la conduite du projet d'intervention.

Dans un premier temps, j'ai mobilisé l'équipe de direction autour du projet, définis avec eux les modalités, les différentes étapes et le calendrier de la démarche.

➤ Mobiliser l'équipe de direction autour du projet.

Diriger cet IME, ce n'est pas diriger seule car 4 chefs de service et un responsable pédagogique constituent l'équipe de direction. Dans une logique descendante, ces cadres intermédiaires relayent auprès de leur équipe respective les orientations, objectifs et recueillent les réactions. Ils animent et mobilisent les professionnels dans une perspective de capitalisation des richesses, de valorisation des compétences et savoir faire. Comme dans tout projet, je m'appuie sur ces professionnels. La mission de suivi et d'accompagnement du jeune à la sortie n'était réellement investie que par le chef de service chargé de l'unité jeune adulte. Dans une logique de démarcation sur ce contexte actuel, je veux que la problématique abordée, soit une préoccupation collective partagée. C'est pourquoi, dans nos réunions hebdomadaires, en me positionnant comme leader, j'ai débattu avec eux et élaboré le cadre stratégique et technique du projet. Déjà à ce niveau, j'ai accepté que le projet, qui était conçu unilatéralement et que mes collaborateurs se sont appropriés connaisse des modifications pour tenir compte de la richesse du partage des compétences.

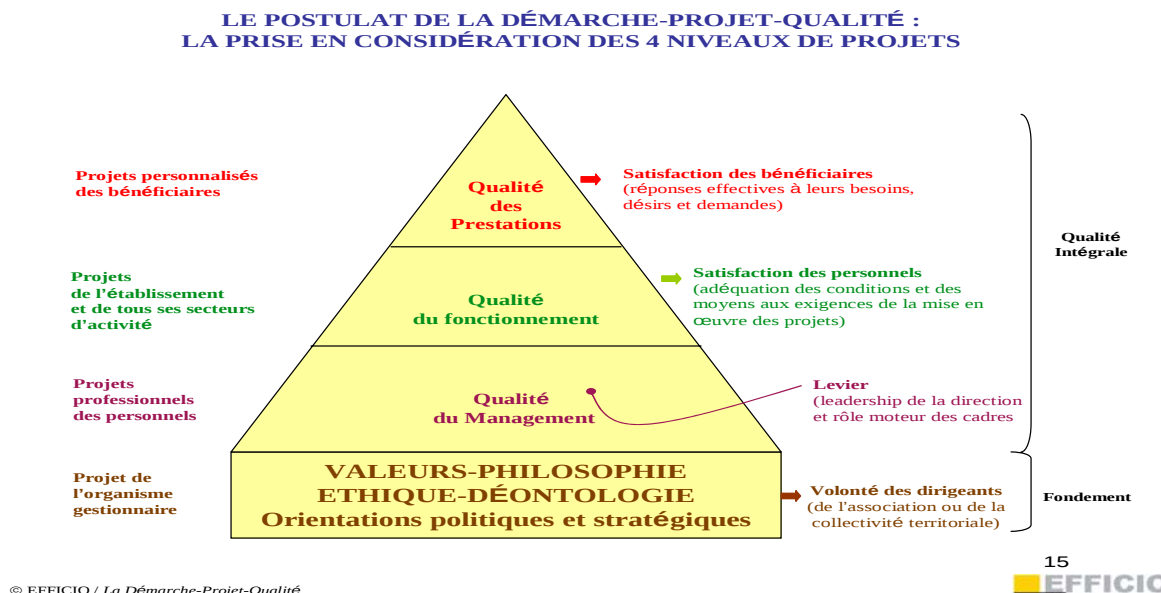
➤ Information générale auprès des professionnels et mobilisation du personnel.

La mise en œuvre du projet passe immanquablement par l'information du personnel. Pour cela je dispose de différents supports : La réunion générale permet d'atteindre tous les acteurs et de discuter. Le document d'orientations annuelles me permet d'atteindre tous

les acteurs, en leur permettant une lecture personnelle, en leur laissant un support formel, traçable et permanent. Le journal info-hebdo donne les informations utiles au cours de la semaine à venir et les réunions de service permettent d'organiser, planifier, ajuster.

Mais la seule communication du projet ne suffit pas à mobiliser les « troupes ». Je rejoins le postulat de la démarche projet qualité que Jean Louis DESHAIES⁴³ schématise sous forme pyramidale :

Tableau 19 : Le postulat de la démarche projet qualité : prise en compte des 4 niveaux de projets



Je ne peux prétendre envisager d'améliorer la qualité des prestations auprès des usagers dans un processus continu sans solliciter fortement les professionnels qui m'entourent. Or lorsque j'ai pris mes fonctions, j'ai constaté que le développement de leur professionnalisme ne s'accompagnait pas d'un retour sur investissement. La direction précédente considérait que le choix du métier, du secteur, la vocation suffisaient à donner un sens au travail, motiver, dynamiser chacun. Elle refusait systématiquement la promotion interne. Les formations qualifiantes ne faisaient pas l'objet d'une valorisation et ne s'inscrivaient pas dans une stratégie de développement des compétences utilisables par l'association ou une stratégie de changement (nécessité de démissionner pour le salarié et donc absence d'intérêt pour l'association de financer de telles formations). Les entretiens « progrès » mis en place en 2005 selon une fréquence d'un entretien tous les deux ans, n'abordaient pas les souhaits des professionnels en dehors de leur poste actuel. Je ne m'inscris pas du tout dans cette logique de management. Je considère que la démarche qualité est une démarche globale qui suppose l'implication de tout le personnel, la valorisation du potentiel humain et la reconnaissance des professionnels.

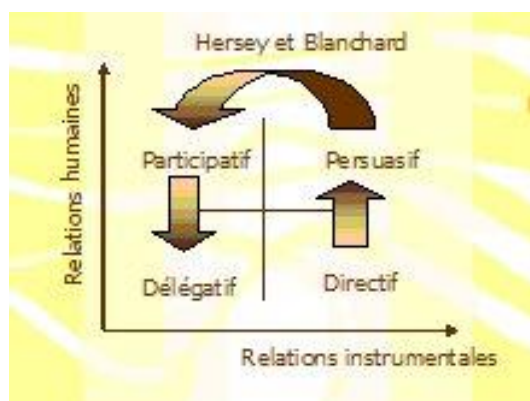
⁴³ DESHAIES J.L., *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico sociale*, Dunod, Paris, mars 2006, 240p

Si le premier bénéficiaire de leur implication est l'usager, ces salariés doivent aussi légitimement recevoir en retour une plus value. D'ailleurs tout salarié est en attente vis-à-vis de son employeur. Bertrand DUBREUIL⁴⁴ met parfaitement en évidence cette dimension du don et du contre don. L'absence d'une politique Ressources Humaines est donc une faiblesse dans l'environnement actuel. C'est pourquoi, je tiens pour gage de réussite de mon projet un changement dans le style de management. Le dispositif gagne en efficacité par un management tourné vers la promotion du changement suscitant les initiatives individuelles et collectives, par la mise en place de passerelles horizontales (mobilité) et verticales (promotion) offrant des perspectives d'avenir professionnel. Les outils de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sont à mes yeux indispensables dans toute organisation qui a le souci d'adapter ses ressources et compétences humaines aux besoins des usagers et aux contraintes de l'environnement. Cette nouvelle perspective pour les salariés m'a permis de lever certaines contraintes liées aux résistances au changement. En effet, les intérêts individuels étant plus forts que les intérêts collectifs, je dois être en capacité de répondre à ces deux intérêts qui paraissant contraires sont aussi complémentaires. Donc, à ce niveau de mise en œuvre de mon projet, je constate qu'encore une fois j'ai fait le choix de graduer les logiques d'appui et de démarcation citées précédemment.

- La création d'un comité de pilotage, d'un groupe de projet, organisation et mise en œuvre du projet.

Je me retrouve dans les travaux de HERSEY et BLANCHARD, relatifs au *leadership situationnel*. Les auteurs proposent une vision où le leader adapte son comportement, son style, aux besoins des collaborateurs et à la situation environnementale. Ils distinguent 4 styles de leadership évoluant du style directif au style déléгатif en passant par le style persuasif et participatif.

Tableau 20 : le leadership situationnel selon HERSEY et BLANCHARD



Rétrospectivement, je constate que sensible aux ambiances et situations, j'adapte mon style de management aux personnes qui m'entourent, à la situation à gérer.

⁴⁴ DUBREUIL B., *Op cité n°35, p 44*

Compte tenu du contexte (pas de situation de crise, ambiance sereine, compétences et professionnalisme du personnel, équipe mobilisée autour des projets...), et afin d'obtenir le plus d'adhésion et de participation possible, j'ai fait le choix du management participatif pour mettre en œuvre mon projet. Face à la problématique à résoudre, je ne me vois pas comme quelqu'un qui a toutes les solutions. Je me sens par contre responsable de trouver avec mon équipe les réponses aux questions que nous nous posons. Ce style de management permet une collaboration à la définition des objectifs et veille à la bonne harmonie de l'équipe pluridisciplinaire. Il me permet aussi de développer mes différents rôles de leader, de manager et enfin de chef quand il s'agit de prendre la décision finale.

La démarche a consisté à créer un comité de pilotage chargé de suivre la réalisation du cahier des charges et à valider les options prises par le groupe projet. Il est composé de moi-même, du président de l'association, d'un représentant du conseil de vie sociale, d'un représentant des salariés. Il a été chargé de nommer le chef de projet. J'avais préconisé dans ce rôle, un chef de service sensibilisé à la démarche progrès- qualité. Il a formé les membres du groupe à la méthodologie de projet et anime les réunions.

Trois groupes projets de 5 à 8 personnes se sont constitués sur la base du volontariat autour des trois axes de progrès que j'avais défini. Ainsi 3 thèmes sont étudiés :

- Autour du service de suite et d'accompagnement : éthique, projet...
- Autour de l'accompagnement : jeune, famille, environnement
- Autour de l'évaluation (ce groupe est intégré dans le groupe pilote « auto évaluation »)

En m'inspirant d'un des nombreux schémas de méthodologie de projet⁴⁵ et en l'adaptant à ma structure, j'ai défini le programme à appliquer. (Annexe 4)⁴⁶

Le changement est donc complexe. Il demande des bagages techniques et des méthodes. Mais plus que ces compétences, j'ai souligné qu'être directeur suppose une sensibilité à l'environnement, à l'organisation. Cela suppose une bonne dose d'intuition. C'est être un gestionnaire de contexte. Chaque situation est unique et étaye mon expérience. A ce jour, les groupes projets réfléchissent sur les trois leviers d'action que j'ai défini en amont et que j'expose à présent.

⁴⁵ MADERS H, GAUTHIER E. LEGALLAIS C., *conduire un projet d'organisation, guide méthodologique*, éditions d'organisation, Paris, 1998, 247p

⁴⁶ Annexe 4 : tableau de méthodologie de projet

2.2 Structurer le service de suite et d'accompagnement pour rétablir une mission défaillante.

Structurer et redéfinir la mission du service est le premier levier d'action à développer. Il est le support de l'accompagnement du jeune pendant le processus d'intégration à sa sortie. Structurer un service, c'est lui donner une identité, une localisation. Redéfinir sa mission passe par la finalisation du projet de service et la définition des moyens humains et matériels nécessaires.

2.2.1 Redéfinir la place du service de suite dans le dispositif IME.

A) Nouvelle philosophie, nouvelle identité.

Je notais en première partie, le flou institutionnel autour du service. De plus, le terme couramment employé de « service de suite » (ou de « service N+3 »), ne me paraît pas approprié et ne reflète pas la globalité de sa mission. Or, il me paraît important de porter une attention particulière à la dénomination du service, reflet de sa mission, de son action. Il s'agit de lui donner une identité. Cette phase préalable est importante car elle doit mobiliser les acteurs autour d'un projet commun. C'est pourquoi, j'ai fais le choix du consensus autour d'un collectif (équipe de direction, conseil d'administration, conseil de vie sociale, professionnels). En effet, je propose dans le cadre de la démarche participative que nous réfléchissions au sens de la mission de ce service et ainsi à son appellation. Dans le cadre du mémoire, j'utilise la dénomination « service de suite et d'accompagnement ».

B) Une nouvelle implantation du service de suite et d'accompagnement : la localisation.

Je notais l'implantation géographique de l'actuel service de suite peu appropriée à une démarche d'accompagnement (dans le pôle administratif de l'IME, partage du bureau avec le moniteur ESAT). Aussi, j'ai pour objectif de faciliter la visualisation du service, d'améliorer les conditions d'accueil du jeune sortant d'IME et de sa famille, mais aussi d'initier un « rite de passage » symbolique. En effet, le changement de lieu doit marquer un changement dans les modalités d'intervention (de la prise en charge au suivi et à l'accompagnement), un changement de représentation (du jeune à l'adulte), un changement de comportement (de l'assistance à l'autonomie et à la responsabilisation). C'est pourquoi je fais le choix d'externaliser le service. Il pourrait bénéficier du projet de délocalisation du SESSAD. En effet, nous louons pour celui-ci, une maison dans un quartier pavillonnaire du Mans. Or, nous avons l'opportunité de changer le lieu de location pour un local à usage professionnel plus adapté, situé dans un petit immeuble en cours de réhabilitation dans une zone d'activité. Ce local est idéalement implanté au regard des

services de transport en commun (bus, tramway), de la proximité avec l'IME (300m) et de la présence d'une pépinière d'entreprises. Ce partage du nouveau local réduirait le coût financier lié à la nécessité d'externaliser la fonction « suite et accompagnement des jeunes adultes ». Il est pertinent aussi en terme de pratique similaire des actions des deux services (accompagnement, travail en milieu ordinaire, recherche de partenariat et travail en réseau). Enfin, un partage des ressources administratives est pertinent (accueil téléphonique, ressource bureautique et informatique). L'incidence budgétaire est quasiment nulle au niveau associatif, le prix de location étant très voisin. Nous procéderons en accord avec la DDASS à un transfert de charge d'un budget à un autre en attendant la mise en place d'une convention d'objectifs et de moyens.

2.2.2 Le projet du service de suite et d'accompagnement : l'outil fédérateur du personnel au service des jeunes.

L'initialisation du projet passe d'abord par une réflexion sur les fondements des pratiques du service. Les outils issus de la loi du 2 janvier 2002 doivent nous aider à formaliser et diffuser notre projet. L'intervention passe assurément par un changement des pratiques professionnelles.

A) Les fondements des pratiques du service de suite et d'accompagnement.

Dans le cadre d'un accompagnement, il me paraît primordial de prendre en compte la globalité de la personne accompagnée afin de s'assurer la meilleure réussite possible. Ainsi différentes composantes sont à intégrer dans le cadre de l'évaluation du jeune et de son projet (médical, social, professionnel, d'hébergement, affectif, culturel). L'intervention ne peut se faire que dans le respect des attentes, des souhaits du jeune. On devra privilégier l'utilisation des dispositifs de droit commun, l'utilisation de l'environnement de proximité du jeune. L'accompagnement du jeune ne consistant pas à agir à sa place, les actions portent sur la responsabilisation, l'autonomie, la participation du jeune, l'apprentissage des devoirs et l'utilisation des droits dont dispose citoyen, l'aptitude à opérer ses propres choix en connaissance de cause (information). L'engagement porte sur la confidentialité, la mobilisation de tous les acteurs potentiels, la relation interpersonnelle fondée sur l'échange et la confiance, un engagement réciproque (durée, limites, responsabilités), une démarche volontaire. Le service inscrit sa pratique dans un ensemble de valeurs énoncées à la fois par le cadre législatif (loi 2002-2), par l'association, par la charte pour la dignité des personnes handicapées mentales et la chartre des droits et libertés de la personne accueillie.

B) Les outils de la loi 2002 : la mise en conformité.

Le service de suite et d'accompagnement est un service à part entière dans le dispositif IME. Aussi il est nécessaire pour la traçabilité, la transparence et l'information de tous, de

le mentionner distinctement dans les différents outils de la loi 2002.2. Dans le cadre légal cité, je suis garante de la **finalisation du projet de service**. Ce projet doit identifier la mission, expliquer le dispositif d'offre de services, préciser les techniques d'interventions, les systèmes d'évaluation, de communication et les articulations avec les autres services internes ou externes. Il convient aussi de le faire figurer dans le **livret d'accueil** pour informer les jeunes et leur famille de l'existence et de l'opérationnalité de cette prestation, de ce droit à un accompagnement adapté. L'élaboration des projets relève d'une démarche collective intégrant toutes les catégories d'acteurs. Un groupe projet est créé dans cet objectif. Je souhaite finaliser l'engagement de l'IME d'offrir des prestations adaptées aux besoins et attentes des jeunes par l'élaboration d'un **contrat d'accompagnement vers l'intégration**. Ce contrat réfléchi en groupe projet portera tous éléments précisant les objectifs, les modalités de réalisation et d'évaluation ainsi que les délais impartis.

C) Le service en action : de nouvelles pratiques professionnelles.

Marcel NUSS⁴⁷ observe trois limites à l'accompagnement. Si les deux premières seront traitées ultérieurement (la liberté et la qualité du sujet, la capacité à formuler un projet), la troisième peut être abordée dès à présent. Une des causes de l'inefficacité de l'accompagnement est de changer de terme (de la prise en charge à l'accompagnement) sans changer effectivement le comportement des acteurs politiques et professionnels. L'accompagnement social est une action dont les pratiques s'inscrivent dans les politiques sociales et dans la vie de la cité. Il est une stratégie d'intervention spécialement adaptée au milieu ouvert alors qu'en IME, l'action se situe encore en terme de prise en charge, de placement. L'accompagnement se définit comme une méthode de participation des personnes handicapées à la vie sociale. Le passage d'une logique de placement à une logique d'accompagnement suppose pour les professionnels un changement dans les pratiques médico-éducatives (une ouverture vers l'environnement, priorité aux actions en milieu ordinaire, des actions sociales plus que médico-sociales par la prise en compte des besoins sociaux). Pour atteindre cet objectif, j'ai pour levier d'action la politique de formation dont certaines actions seront ciblées spécifiquement sur des pratiques développées dans les S.A.V.S. Un plan pluriannuel de formation sera défini en concertation avec le comité d'entreprise. Une partie du budget formation sera réservée à des actions prioritaires individuelles ou collectives autour des thèmes suivants : politiques publiques autour de l'intégration, dispositifs de droits communs de lutte contre les exclusions, pratiques d'accompagnement et la notion de relation d'aide, travail en partenariat et en réseau.

⁴⁷ Marcel NUSS, « *former à l'accompagnement des personnes handicapées*, Dunod, Paris, 2007, 219p

2.2.3 Les moyens humains, matériels et financiers au service du projet de vie du jeune.

Compte tenu des politiques publiques en faveur du développement de l'intégration sociale et professionnelle en milieu ordinaire de vie des personnes handicapées, compte tenu de l'évolution des typologies de déficiences intellectuelles vers l'aggravation des handicaps des jeunes en IME, compte tenu de l'évolution de l'environnement socio-familial du jeune (précarisation, fragilité...) et compte tenu enfin d'un environnement engendrant de l'insécurité sociale et professionnelle, j'entrevois une progression des difficultés d'intégration et donc des besoins d'accompagnement dans les années à venir. Aussi, il m'appartient d'anticiper ces évolutions et d'envisager une adaptation progressive du dispositif de suivi et d'accompagnement à la sortie dans le cadre de la continuité de notre mission. Il s'agit alors de redéfinir les ressources et compétences nécessaires à l'accomplissement de notre prestation.

A) Ressources et compétences humaines : une équipe à construire.

Dans le cadre de la redéfinition des ressources et compétences humaines, je prévois différents leviers d'action : Le renforcement de l'équipe du service de suite et d'accompagnement par recrutement d'une part et par redéploiement d'autre part.

➤ Dans une logique de démarcation et après un appel à candidature en interne puis à l'externe, j'ai opté pour le recrutement d'un professionnel hors secteur médico-social. En effet, suite au départ à la retraite de l'éducateur technique spécialisé chargé du service de suite et de stage, j'ai l'opportunité d'embaucher un chargé d'insertion employé dans une mission locale. J'ai fait ce choix pour sa connaissance du tissu économique du territoire, des dispositifs de droit commun d'insertion du public des 16-25 ans (droits sociaux, hébergement, santé, administration, travail, formation ...), pour sa complémentarité en terme de compétence et de pratique d'intervention qui devrait contribuer à répandre une nouvelle culture. Cette personne a été sensibilisée à la spécificité liée au handicap en bénéficiant d'un partenariat entre nos deux structures qui a abouti à l'ouverture d'une section spéciale pour les jeunes déficients intellectuels au sein de la mission locale où il tient une permanence avec un éducateur de l'IME. Dans une logique d'appui, le chargé d'intégration travaillera en étroite collaboration avec les éducateurs techniques spécialisés.

➤ L'évolution des typologies de déficience pour des déficiences intellectuelles plus lourdes nous oblige à repenser le dispositif IME. Elle entraîne le développement de la S.E.H.A. et nous interroge sur le devenir de certains ateliers de pré formation professionnelle (moins de jeunes seront en mesure de tirer avantage de ce type d'apprentissage, certaines formations telles que la couture ne sont pas appropriées au regard des besoins exprimés par les entreprises). Il en résulte que certains postes

d'éducateur technique spécialisé pourraient être remis en cause. Ce contexte génère de l'inquiétude car il est porteur d'incertitude pour les professionnels des sections SIPFP.

Pour moi, il est une source d'opportunité car il ouvre des perspectives de changement si notre équipe est dans une démarche proactive. En effet, il est l'occasion de redéfinir les objectifs, missions et moyens nécessaires au S.E.H.A., SIPFP et au service de suite et d'accompagnement, de redéployer les ressources en conséquence. Je prévois un redéploiement d'un E.T.P. Pour lever les inquiétudes et donc la résistance, je dois changer l'organisation sans effrayer les professionnels. C'est pourquoi, invariablement, je m'attache à informer sur les changements envisagés et à communiquer sur les finalités. La question du sens prend toute son importance dans la conduite du changement. En effet, l'action intentionnelle de changement est mieux perçue si les raisons sont explicites, si les acteurs comprennent le sens du mouvement, les enjeux autour de ce changement et s'ils sont assurés d'être accompagnés dans cette démarche. J'ai eu l'occasion à plusieurs reprises d'aborder avec les professionnels la question du devenir de la section SIPFP. Les éducateurs techniques spécialisés m'apparaissent désormais conscients des évolutions qui vont s'imposer. Plutôt qu'elles soient vécues sous la contrainte, nous tâchons de les anticiper et de les préparer ensemble. Dans le cadre du redéploiement d'un E.T.S. du SIPFP vers le service de suite et d'accompagnement, j'ai procédé à un appel à candidature en interne. 3 E.T.S. ont proposé leur candidature pour cette mutation interne. Elles sont actuellement à l'étude.

➤ Enfin, le rôle d'un assistant social spécialement affecté à ce service me paraît important pour effectuer les démarches administratives liées aux sorties des jeunes, pour faire le lien avec les services sociaux des dispositifs de droits communs, pour accompagner et suivre le jeune. J'ai pour objectif d'enrichir l'organigramme de l'IME de 0, 50 ETP sans coût supplémentaire grâce à l'effet Noria.

B) Ressources et compétences organisationnelles et managériales : adapter les compétences.

➤ L'accompagnement social et professionnel du jeune nécessite des compétences transversales assurant le suivi social, éducatif, psychologique, professionnel... C'est pourquoi, il est nécessaire de privilégier le travail en équipe pluridisciplinaire. Une nouvelle organisation entre ce service et les autres services est étudiée. L'objectif est de l'intégrer dans le dispositif IME en lui donnant une place clairement définie. La mise en place de la transversalité se fait au travers de réunions communes aux différentes spécialités. De même, tout professionnel est susceptible d'apporter sa contribution dans la mise en œuvre du projet du jeune et d'être éventuellement sollicité même si le jeune est sorti des effectifs, en fonction des disponibilités organisationnelles.

➤ En transformant un poste d'E.T.S. en poste de chargé d'intégration, j'ai pour objectif de définir une nouvelle fonction. Sa spécificité sera formalisée par une fiche de poste et compétences distincte qui sera écrite en concertation avec l'équipe de direction afin de clarifier le rôle, l'étendue de la mission, les interactions avec les autres fonctions. Professionnel de l'accompagnement des parcours, il est garant de la mise en œuvre des étapes du processus d'intégration et accompagne l'expérimentation. Médiateur entre les acteurs, il s'assure leur concours. Il est en position d'interface entre le jeune, les professionnels de l'IME et les autres acteurs. Il assure la fonction de coordinateur du projet du jeune avec les différents acteurs et est le référent du jeune.

➤ L'organisation du service de suite sera définie au plus près des besoins des jeunes et de leur famille. Je prévois une grande autonomie et une grande disponibilité : une grande amplitude horaire, une permanence téléphonique, un service accessible aussi pendant les périodes de fermeture de l'IME car la vulnérabilité des jeunes est exacerbée pendant les périodes non travaillées (solitude, anxiété...). Pour ce faire, je dispose d'outils managériaux tels que l'annualisation du temps de travail avec une gestion autonome et un système de contrôle.

C) Ressources financières ⁴⁸ : adapter les moyens financiers au fonctionnement du service.

Il me revient en tant que directrice d'étudier les besoins en ressources et toutes les possibilités de financements selon 3 axes : possibilité de redéploiement, possibilité de défendre le projet dans le cadre de mesures nouvelles sur le budget N+1, possibilité de rechercher des sources de financements spécifiques auprès de nouveaux financeurs.

➤ Elaboration d'un budget de fonctionnement propre au service.

Je suis garante d'une gestion optimale des crédits alloués pour réaliser la mission de l'IME. Avec le président de l'association, je suis la personne qualifiée, habilitée à établir les budgets (IME, CAFS, SESSAD). Dans une logique de transparence vis-à-vis de mon équipe, j'ai pour principe de l'informer sur la campagne budgétaire, sur les contraintes à gérer, sur les refus de financement etc... Avec l'aide des professionnels du service comptabilité, j'ai mis en place une comptabilité et un contrôle budgétaire analytique. Chaque groupe dispose d'un budget de fonctionnement qu'il gère sous le contrôle du chef de service. Cette pratique a pour avantage de leur donner une certaine liberté dans la limite des crédits disponibles, de les responsabiliser dans la bonne utilisation des finances publiques. En juillet, les chefs de service me transmettent les demandes motivées de chaque groupe pour l'année suivante.

⁴⁸ Annexe 5 : budget prévisionnel

En fonction des projets, des besoins exprimés et des taux directeurs fixés par l'autorité de tarification, je procède à la répartition du budget global accordé. J'ai pour objectif de mettre en place le même principe pour le service d'accompagnement et de suite. Il sera doté d'un budget propre.

➤ Financement du budget de fonctionnement du service.

En conformité avec le décret du 22 octobre 2003 relatif à la gestion budgétaire, comptable et financière, aux modalités de financement et de tarification des établissements et services sociaux et médico-sociaux, je gère le budget par groupes fonctionnels et je m'attache à maîtriser les dépenses. Dans cette optique, j'ai mis en place des tableaux de bord sociaux prévisionnels me permettant d'avoir une vision prospective de la masse salariale représentant près de 75% du budget total. Je gère désormais le groupe fonctionnel II (dépenses afférentes au personnel) sous la forme d'une enveloppe de nombre de points basée sur le dernier organigramme financé connu avant la mise en place de la réforme budgétaire. Je suis ainsi en mesure de prévoir les incidences des départs à la retraite, du G.V.T. (glissement vieillesse technicité) etc...sur les 3 à 5 ans à venir. Cette pratique me permet d'agir sur « l'effet Noria ». La Noria mesure l'influence des entrées et des sorties. Elle concerne la variation du salaire provoquée par les mouvements d'entrées et sorties du personnel. Elle prend en compte les incidences du temps sur la masse salariale. Le départ à la retraite de l'éducateur technique spécialisé est une opportunité pour étoffer à moyen financier constant l'organigramme du service d'accompagnement et de suite grâce à cet effet mécanique. Dans le budget prévisionnel 2008, je vais proposer le remplacement du poste E.T.S. par un poste de « chargé d'intégration » à temps plein (grille éducateur technique) et par un poste d'assistant social à mi temps.

De même, dans le cadre de ma prérogative en matière de gestion budgétaire, je peux procéder à des choix stratégiques dans la répartition analytique des crédits. Cependant, la gestion budgétaire de mon établissement se confronte à la dotation sous forme d'enveloppes limitatives qui a limité fortement les marges de manœuvre. Doter le service d'accompagnement et de suite d'un budget propre sans léser les autres services m'apparaît difficile. C'est pourquoi, je vais proposer en mesures nouvelles, le financement des moyens nécessaires au rétablissement de notre mission défaillante et à la mise en place d'une nouvelle prestation à destination de nos jeunes. Il me reviendra d'expliquer dans le rapport budgétaire, les motivations de cette demande.

➤ Autres sources de financement.

Il me revient enfin de rechercher des sources de financement spécifiques. Ces crédits sont alors le plus souvent non pérennes car subordonnés à la réalisation d'un projet. C'est ainsi, que nous avons sollicité et obtenu des subventions de la fondation France Télécom, obtenu des dons du Rotary Club. La taxe d'apprentissage nous a permis d'équiper les

ateliers de pré formation. Les aides de l'Agefiph pour aménager le poste de travail d'un jeune en entreprise, pour l'aider à s'acheter une mobylette pour se rendre à son travail sont également précieuses.

2.3 Améliorer les actions d'accompagnement auprès du jeune pour sécuriser son parcours.

Le deuxième levier d'action est d'améliorer l'accompagnement. Trois axes sont développés : une action auprès du jeune, une action sur l'environnement familial et une action sur l'environnement socio professionnel.

2.3.1 Actions sur le jeune : ambivalence entre l'accompagnement souhaité et le suivi obligatoire.

Dans ce service nouvellement structuré, il me semble important de différencier 2 missions : une mission de suivi obligatoire, une mission d'accompagnement facultatif. Dans ce paragraphe, je ne vais pas développer le devoir de suivi qui sera abordé dans la partie 2.4. consacrée à l'évaluation de la mission d'intégration.

A) Condition de réussite de l'accompagnement : un acte volontaire.

Marcel NUSS⁴⁹ observe que « *la liberté des gens en face de nous et leur qualité de sujet sont à la fois ce qui permet l'accompagnement et ce qui le limite* ». L'accompagnement est une relation d'aide, une relation humaine nécessitant une alchimie entre l'accompagnant et l'accompagné. Il ne suffit donc pas de mettre des outils, des protocoles. Ce ne sont que des moyens pour parvenir à nos objectifs (accompagner, intégrer). L'accompagnement suppose dans un premier temps une demande, une motivation de la personne. Le jeune est perçu comme le centre autonome de décision car l'accompagnement ne s'impose pas. L'article 7 de la loi 2002-2 affirme le libre choix entre les prestations adaptées qui sont offertes et un accompagnement individualisé. Cela suppose aussi que l'accompagnement soit proposé de façon explicite. Dans cet objectif, le livret d'accueil est une source d'information. Cependant, cette information trouve des limites. Il est nécessaire que le service de suite et d'accompagnement se fasse connaître personnellement auprès des jeunes et de leur famille. C'est pourquoi, je préconise une prise de rendez vous suffisamment en amont et la distribution d'une plaquette informative et pratique. Cela suppose enfin que l'accompagnement corresponde au libre choix du jeune sortant de l'IME. Je considère que le libre choix doit faire l'objet d'un accord se concrétisant par la signature du contrat d'accompagnement vers l'intégration, affirmant la volonté du jeune et l'engagement de l'IME.

⁴⁹ Marcel NUSS, « *Former à l'accompagnement des personnes handicapées*, Dunod, Paris, 2007, 219p

Contractualiser c'est signer entre la famille, le jeune et l'équipe pluridisciplinaire un document écrit sur la nature de l'accompagnement requis, son évolution, et sur la place accordée aux uns et aux autres dans ce parcours. Le groupe de projet est chargé de proposer un document-type qui sera ensuite adapté à chaque situation.

B) Entre suivi et accompagnement : une frontière perméable.

Je précise que l'accompagnement et le suivi ne sont pas de même nature : le suivi est centré sur l'institution et ses obligations. Tandis que l'accompagnement, centré sur l'usager, se positionne du côté des pratiques professionnelles en lien avec une demande du jeune ou de sa famille.

Je trouve intéressant d'observer sous forme du tableau ci-dessous la spécificité de chaque intervention que je souhaite mettre en place :

Tableau 21: Entre suivi et accompagnement : une frontière perméable

	Accompagnement	Suivi obligatoire
Caractère	Volonté du jeune et/ou de la famille	Obligation légale
Modalité	Engagement de l'IME vis-à-vis du jeune Relais d'aide, aide accompagnement, aide guide, aide soutien, aide compréhension, aide information	Information pour l'IME Dans le cadre de l'évaluation de la mission de l'IME Dans le cadre d'une sonnette d'alarme si le suivi met en évidence des difficultés Aide pour le jeune : Aide information, aide guide
Avant sortie Obligatoire	Evaluation du jeune, du projet, des facteurs de réussite, des risques par rapport à l'environnement Préparation de la sortie	
Pendant la sortie obligatoire	Transmission du dossier d'intégration du jeune (C.V., lettre motivation, carnet d'adresse, etc...) Accompagnement à la sortie dans les différents axes d'intégration	
Après la sortie	Facultatif Entretien d'évaluation, de transition et de progression dans le processus d'intégration Actions diverses dans le cadre défini par le contrat d'accompagnement	Obligatoire Appel périodique Rencontre programmée Visite sur lieu de travail Visite sur lieu de vie Evaluation à 12 mois, à 18 mois, à 24 mois
Formalisation	Un contrat d'accompagnement	Un protocole unilatéral, formalisé fixant le nombre de contact, la périodicité des contacts
Acteurs	Service de suite et d'accompagnement, le jeune, l'environnement du jeune	Service de suite et d'accompagnement

La difficulté pour les professionnels est de percevoir quand commence et quand fini chaque type d'intervention. Les frontières ne sont pas hermétiques. Des dosages sont nécessaires et se font à l'issue des réunions de projet en concertation avec l'équipe pluridisciplinaire, le jeune, sa famille. De même, le refus d'accompagnement à la sortie du jeune ne doit pas empêcher ce jeune ou sa famille de requérir ultérieurement ce service. Le suivi peut susciter l'envie d'un accompagnement. Il s'agit de s'assurer que les jeunes et leur famille ont connaissance du dispositif d'accompagnement et peuvent le solliciter à

tout moment. Au-delà de l'objectif d'évaluation, la mission de suivi obligatoire doit permettre de garder le contact, de s'assurer que le jeune va bien, de prendre conscience au contraire d'un besoin particulier, de proposer en cas de besoin notre aide, d'alerter les professionnels de l'IME ou les services sociaux en cas de grandes difficultés.

On peut résumer ces propos par la formule suivante : **Trouver le juste milieu : le bon lieu, la bonne personne, la bonne action, le bon moment.**

C) Le jeune et la maîtrise d'œuvre.

L'intégration socioprofessionnelle peut faire l'objet d'une image, celle de la construction d'une œuvre où le jeune adulte est maître d'œuvre de son projet. Je me réfère aux propos d'Hugues d'HEILLY et de Jean Philippe SORRIAUX⁵⁰ pour annoncer le cadre de l'action d'accompagnement que je souhaite mettre en œuvre « *Etre maître d'œuvre suppose qu'on puisse faire appel à d'autres pour participer à la réalisation de l'ouvrage. En même temps, cela positionne les autres comme des partenaires dont on attend le concours. Qu'ils puissent s'associer au projet en mettant leurs compétences au service de cet objectif ne leur octroie pas pour autant la maîtrise et le pouvoir. Parallèlement, le maître d'œuvre garde à ses yeux et aux yeux d'autrui la conduite et la responsabilité des travaux.* ». L'accompagnement passe par la formulation d'un projet de vie, une évaluation du projet par rapport aux capacités du jeune. Un processus individualisé par étapes et un rythme approprié doivent augmenter les chances de réussite.

D) La porte d'entrée de tout accompagnement est le projet du jeune.

La loi du 11 février 2005 pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées répond à une revendication majeure posant le « projet de vie [...] formulé par la personne elle-même » comme préalable à toute intervention technique. L'accompagnement qui met en avant la notion de projet individuel risque justement de disqualifier les individus les plus fragiles, ceux qui ne peuvent pas formuler ce type de projet. Il revient aux professionnels de l'IME d'apporter une attention particulière au projet et donc aux choix de vie du jeune. Pourtant je constate qu'à l'IME, seul est finalisé le projet d'orientation professionnelle du jeune. Or, il a été démontré que ses besoins n'étaient pas que professionnels. Il s'agissait aussi de répondre à des attentes d'ordre sociale, domestique, d'habitat. Aussi il ne semble pas que cet axe de travail soit suffisant. Jean Pierre BOUTINET⁵¹ a relevé 3 formes de projets chez les jeunes :

⁵⁰ D'HEILLY H., SORRIAUX J.P., *de l'insertion à l'autonomie, quelle réalité pour les malades mentaux ?*, pratiques du champ social, édition Erès, Ramonville Sainte Agne, 1995, 178p

⁵¹ BOUTINET J.P., op cité n°23, p 29

« Le changement de paradigme culturel pour définir la vie adulte et donc la substitution du paradigme de l'immaturité à celui de la maturation s'est opéré progressivement par le recours aux différentes formes de projets qui accompagnent maintenant les âges de la vie et tiennent lieu de passage d'un âge à l'autre en se substituant aux seuils d'âges. Ainsi le jeune scolarisé durant sa longue traversée qui anticipe son entrée dans la vie adulte s'essaie à définir l'une ou l'autre des 3 formes de projets :

- D'orientation dans le cadre des filières scolaires,*
- D'insertion au niveau de sa future vie sociale et professionnelle,*
- De vie relatif au style de vie qu'il entend privilégier en entrant puis en demeurant dans la vie adulte ».*

Mon objectif est de développer les deux autres formes de projet, en toute cohérence. Plus qu'un projet d'orientation professionnel, il s'agit d'aider le jeune à définir son projet de vie.

E) Observation et évaluation du jeune.

La faisabilité du projet passe par l'observation et l'évaluation du jeune. L'évaluation consiste à produire et à proposer l'utilisation d'outils destinés à faciliter, à éprouver et à objectiver les choix souvent subjectifs des jeunes. Elle a un rôle d'appréciation commune de la validité de la mise en œuvre du projet en lien avec le contexte. Il s'agit de porter un regard sur les écarts entre les objectifs et la réalité, sur la progression ou non de la situation du jeune au regard de l'intégration sociale et professionnelle. Elle porte sur les différents secteurs de la vie (travail, relations sociales, aspects domestiques, environnement familial). Il faut éviter la discordance, et le morcellement car à l'image de l'étude menée, si un besoin n'est pas couvert (ex : hébergement), l'intégration professionnelle a plus de probabilités d'échouer. L'évaluation porte aussi sur le bilan des réalisations, des expériences. Le jeune peut ainsi mesurer ses acquis, sa sécurité, ce qui a évolué dans sa situation, définir de nouveaux objectifs. La régularité des rencontres d'évaluation permet de s'assurer que le rythme prévu dans les différentes étapes d'intégration est pertinent et que les objectifs d'intégration seront réalisés dans les temps définis. L'évaluation doit être plurielle : il s'agit de recueillir les regards et points de vue des différents acteurs qui gravitent autour du jeune (employeur, famille, professionnel de l'intégration etc...). Afin d'objectiver l'évaluation, les professionnels sont amenés à construire un référentiel et un guide méthodologique d'évaluation des jeunes durant le processus d'intégration. Afin d'avoir en notre possession des outils adaptés et d'apporter une réponse au plus près des besoins, j'ai fait le choix d'une élaboration par le collectif. Cette production de connaissances plurielles est un moyen de les investir et de leur permettre de trouver sens à ce qu'ils font.

F) Le processus de sortie du jeune et la prise en compte de la temporalité.

La temporalité dans un projet est un vecteur important à ne pas occulter. Elle structure la transformation du jeune vers le statut d'adulte.

➤ La sortie est un plus ou moins long processus qui intègre trois dimensions : l'avant sortie, la sortie et l'après sortie. Le processus d'intégration n'est pas le même d'un jeune à un autre. Aussi, la temporalité est diverse. Une préparation de la sortie plus ou moins longue doit être envisagée. De même, un accompagnement plus ou moins long doit être opérationnel à l'issue de la prise en charge en IME. Une réflexion proactive de l'équipe pluridisciplinaire dans le cadre du projet global du jeune et une intégration du service de suite et d'accompagnement suffisamment en amont sont gages de réussite.

Tout accompagnement se définit sous forme d'étapes, de programme. Comme le professeur (programme pédagogique), le kinésithérapeute (programme de rééducation), le coach sportif (programme d'entraînement)..., l'équipe pluridisciplinaire doit établir le programme d'accompagnement adapté à chaque jeune. En effet, accepter un repérage commun, définir des limites dans le calendrier évite au jeune de maintenir son projet au niveau du mythe en le mettant à l'épreuve de la réalisation. De plus, le calendrier introduit une fonction anticipatrice. Il permet de définir une dynamique et un programme pour préparer et faire aboutir le projet d'intégration. L'engagement du projet évalué dans le temps permet de mesurer la nécessité de faire appel à des étapes transitoires supplémentaires. En fonction du degré de réalisation du projet, en fonction des objectifs définis sur une échelle temps, le jeune doit opérer des choix (aménagement, réajustement).

➤ Le facteur temps est aussi prégnant dans l'accompagnement car celui-ci ne peut être définitif. Par définition, l'accompagnement vers l'intégration est un processus menant à l'autonomie. Aussi, toute acquisition d'autonomie implique de sortir à un moment opportun de la relation de dépendance du jeune vis-à-vis du service de suite et d'accompagnement. Il faut cependant s'assurer que les facteurs de réussite ou de maintien de l'intégration sont réunis. Il est pertinent de s'assurer que le jeune est capable d'utiliser son environnement.

G) Aider le jeune à utiliser son environnement.

L'intégration sociale passe par la connaissance et l'utilisation par le jeune de son environnement. J.BECKERS ⁵² préconise à juste titre la constitution d'une méthodologie permettant d'aider le jeune à vivre dans la cité et d'exploiter les ressources locales. Nous devons définir deux types d'action:

➤ Action du jeune consistant à lui permettre d'exploiter les ressources locales avec

⁵² BECKERS J., *Accompagnement d'adultes handicapés mentaux*, Udapei du Nord, éditions 1992, 201p

pour premier objectif l'autonomie. A ce titre, je mène avec mon équipe une réflexion sur des outils exploitables par le jeune en fonction de diverses situations rencontrées. La pratique nous a démontré l'intérêt de constituer et de mettre à disposition un guide pratique à l'usage des jeunes comprenant : un kit sécurité reprenant les démarches à accomplir selon différentes situations, un agenda, un carnet d'adresse adapté sous forme de pictogramme...Ce guide est en cours de réalisation et sera amélioré progressivement lors de réunions de travail en fonction des expériences vécues.

➤ Action de l'IME consistant à s'assurer que le jeune exploite les ressources locales, qu'il n'est pas en difficulté. Cette action est assurée dans le cadre de la mission de suivi obligatoire par le service de suite.

H) Le passage de relais.

Le service de suite et d'accompagnement est l'interface entre l'IME et le nouvel environnement du jeune. L'action d'accompagnement est développée à partir d'une compétence partagée entre le service, la personne accompagnée et l'environnement social proche. Ce n'est qu'à cette condition que l'accompagnement social devient une démarche d'intégration puisqu'il n'a pour finalité que de disparaître une fois sa mission accomplie, les solidarités de proximité ayant été acquises. Dans la mesure où la vocation de l'IME n'est pas de suivre le jeune devenu adulte tout au long de sa vie, il s'agit aussi de réfléchir sur le passage de relais entre le dispositif IME et les autres dispositifs de droits communs et/ou spécifiques si nécessaire. Il nous revient alors de définir comment et quand transmettre le flambeau. J'ai mis en place des réunions périodiques d'« évaluation du parcours » avec le jeune, le service de suite et d'accompagnement et les acteurs extérieurs (entreprises, SAVS, services sociaux, famille...). Cet espace nous permet de débattre sur les modalités d'une prise de relais progressive.

2.3.2 Action sur l'environnement familial du jeune.

Les rôles et place des parents sont importants et font l'objet de toutes les attentions dans les politiques publiques. L'article 3 des annexes XXIV par exemple, affirme leur association systématique. Mais comment se positionner quand la famille ne souhaite pas participer au projet, quand elle est elle-même en trop grande difficulté pour pouvoir formuler un avis sur le projet de son enfant, quand elle nie le handicap ou refuse l'intégration en milieu ordinaire ? Si la durée de l'accompagnement est limitée dans le temps, la famille, malgré parfois ses propres carences, est un point d'appui primordial et continu pour le jeune. Il doit pouvoir s'appuyer en premier lieu sur son réseau primaire.

A) Organisation des distances relationnelles.

Le passage de la jeunesse au statut d'adulte, amène les acteurs (jeune, famille, professionnel) à se repositionner, à réfléchir à la manière de participer ou de s'associer à

la dynamique en cours. La place de la famille est un sujet extrêmement délicat. Si elle tient un rôle primordial chez un enfant ou un adolescent, si les orientations politiques réaffirment son association dans le projet, que se passe-t-il quand le jeune devenu adulte fait le choix de rompre les liens, quand ces liens sont sources de conflit de loyauté au risque de faire échouer le projet du jeune, quand parfois malheureusement, seule la distanciation avec la famille permet de réussir le passage dans le monde des adultes ? C'est à ce type de questions qu'il convient de réfléchir. La démarche consiste à faire exprimer par le jeune la place qu'il souhaite donner à sa famille dans son projet (degré d'association, de lien, modalité). Nous lui proposons d'inviter toutes les personnes importantes à ses yeux dans le cadre de la détermination de son projet, de proposer des échanges permettant de réunir les conditions d'un partage consensuel et réaliste de l'objectif défini dans le projet de vie, de définir les modalités de respect de l'espace personnel du jeune adulte, d'aider les parents à passer d'une culture de la protection à celle de l'intégration, d'aider chacun à se positionner sur ce nouvel échiquier. Le service de suite et d'accompagnement est chargé d'instaurer autant que possible cette relation équilibre où chacun trouve sa place, de faire la médiation, d'informer sur les droits et devoirs, sur l'évolution du projet. L'objectif du service de suite et d'accompagnement est de soutenir l'autonomisation du jeune et de l'aider simultanément à tenir compte de l'importance de ses liens, du contexte familial, de la place des parents et des autres membres de sa famille.

B) L'accompagnement de la famille.

Nicole DIEDERICH⁵³ écrivait à propos des jeunes issus des IME et de leur famille que « *Parmi les nombreuses difficultés qui jalonnent leur parcours, la plus délicate à traiter reste une fois de plus, le rapport à la famille. Celle-ci joue en effet un rôle déterminant dans l'évolution de la situation selon qu'elle adhère ou non au projet d'insertion sociale et professionnelle. En négligeant d'associer la famille à ce projet, on reproduit à nouveau une situation d'écartèlement pour le jeune entre des exigences et des valeurs contradictoires* ». Je me suis interrogée sur l'importance du retour en famille dès la sortie du jeune et à la suite d'une expérimentation de l'intégration professionnelle. Ce retour est d'autant plus important proportionnellement que le jeune est orienté au plus proche du milieu ordinaire. Une des raisons invoquées par les professionnels est la peur des parents de voir leur enfant se mouvoir dans un milieu insécurisant. Certains préfèrent sous évaluer les capacités du jeune afin de l'orienter dans un établissement de travail spécialisé, refuser l'orientation prononcée ou « reprendre l'enfant chez eux ».

⁵³ DIEDERICH N., *Les naufragés de l'intelligence*, Syros alternatives Paris 1990 p 169

Nous pouvons comprendre cette position par le fait qu'à la sortie de l'IME, l'accompagnement est inexistant dans les entreprises et d'autre part que notre mission de suivi et d'accompagnement est défailante. Lors de la prise en charge du jeune en IME, nos actions veillent à intégrer la famille, à l'informer, à obtenir son consentement éclairé, à écouter ses attentes, ses besoins. Désormais, ce travail avec la famille se poursuit après la sortie du jeune. Mon projet prévoit en priorité d'accompagner le jeune et d'aider la famille à aider celui-ci. Aider la famille à aider son enfant suppose l'acceptation du projet par les parents. Il est donc important de les associer autant que possible et de définir en collectif les modalités d'intervention à prévoir dans le contrat d'accompagnement.

2.3.3 Action sur l'environnement social et professionnel du jeune.

L'intégration est une mise en relation entre le jeune et son environnement. Nier les interactions, c'est nier une partie de l'individu. Quand le jeune est dans un processus d'intégration, il est aussi dans un processus nouveau à la fois de socialisation et d'autonomisation. L'individuation interroge le lien qu'il a avec son entourage et les représentations que chacun a de lui.

A) Favoriser et développer le travail en partenariat et en réseau.

Pour une intégration réussie, il est nécessaire de sensibiliser, informer et mobiliser tous les acteurs potentiels autour du jeune et de son projet. Les seules prestations de l'IME ne peuvent répondre à tous ses besoins. Afin de trouver la complémentarité et de mutualiser les énergies et les moyens, je m'attache à développer nos relations de travail avec l'environnement. Prioritairement le partenariat se fait avec des dispositifs de droits communs. Pour des besoins spécifiques, les dispositifs spécialisés sont sollicités (SAVS, SAMSAH, service habitat). L'intégration prenant en compte de multiples facteurs, il est nécessaire de prendre en compte la globalité de la problématique du jeune :

➤ La formation.

Je pense qu'un IME ne doit pas avoir le monopole de la formation professionnelle des jeunes déficients intellectuels. Si nous avons une expérience, une compétence dans la pédagogie adaptée au handicap, nous ne sommes pas en mesure de répondre à tous les facteurs d'employabilité dans tous les secteurs économiques. De même, si notre objectif est l'intégration professionnelle en milieu ordinaire, il me paraît pertinent de privilégier la formation dans ce même milieu tout en apportant notre savoir faire. Enfin, je déplore la sortie tardive en âge des jeunes de l'IME (20 ans et +) alors que les entreprises préfèrent recruter vers 16-18ans et former en interne. A l'écoute de ce besoin et dans un souci d'accroître l'employabilité de nos jeunes, j'ai le souci de développer le partenariat avec le monde économique pour les co-former le plus tôt possible. Différentes actions sont envisagées selon le besoin de chaque jeune, ses capacités et l'offre d'emploi : stage collectif encadré par un éducateur, stage individuel, tutorat, formation en alternance IME/

entreprise, apprentissage. De même, nous développons le partenariat avec des centres de formation, les CFA et l'Education Nationale.

➤ La recherche d'emploi.

Le service de suite et d'accompagnement est chargé d'aider les jeunes orientés en milieu ordinaire selon les modalités prévues dans le contrat d'accompagnement dans différentes démarches comme par exemple :

- Retracer le parcours antérieur (stage, formation, qualification le cas échéant) et finaliser un curriculum vitae.
- Aider dans les démarches administratives autour de la recherche d'emploi : (inscription ANPE, ASSEDIC, dossiers de droits sociaux).
- Aider dans la recherche d'emploi auprès d'organismes spécialisés de placement (ANPE, entreprises d'intérim qui s'ouvrent aux handicaps, Cap emploi, contact avec les entreprises).

➤ L'emploi.

- Accompagner les entreprises

La solution idéale est d'accompagner le jeune et l'entreprise dans le processus de formation, d'embauche et de progression. Si accompagner le jeune est primordial, accompagner l'entreprise dans son accueil me paraît tout aussi important. La déficience mentale interroge et déconcerte les personnes non sensibilisées. Il s'agit d'éviter la situation d'échec qui peut perturber gravement le jeune et qui peut entraîner le refus de l'entreprise de poursuivre son effort d'intégration des personnes handicapées. Enfin, cette démarche de partenariat s'inscrit pleinement dans l'objectif de l'intégration par adaptation réciproque. En accompagnant les employeurs, nous contribuons à augmenter les chances de maintien dans l'emploi, à changer les représentations sur les personnes déficientes intellectuelles, et si on suit le cheminement jusqu'au bout à espérer faire évoluer les méthodes de travail pour que chacun trouve sa place dans la logique qui veut que ce qui est bon pour une personne handicapée est bon pour tout un chacun. C'est pourquoi, nous réfléchissons à un « contrat de placement » dont l'objectif est d'officialiser, avec les entreprises qui le souhaitent, des modalités de suivi et d'accompagnement du jeune dans l'entreprise.

- Solliciter des aides auprès de l'AGEFIPH.

Le service de suite et d'accompagnement doit relayer l'information auprès des jeunes et des entreprises sur les possibilités de financements offertes par l'AGEFIPH. En effet, elle gère le fonds pour l'insertion professionnelle des personnes handicapées.

- Intervenir en lien avec le PDITH 72.

Le programme départemental d'insertion des travailleurs handicapés a pour finalité de favoriser l'emploi des travailleurs handicapés en milieu ordinaire de travail en développant l'offre de formation et le partenariat actif entre les institutions, acteurs de l'insertion,

organismes de formation et représentants du tissu économique local. En lien avec ce programme, j'ai pour objectif de positionner l'IME comme partenaire en participant à des commissions techniques.

➤ Le partenariat pour favoriser l'intégration sociale.

L'intégration professionnelle demeure précaire si par ailleurs le jeune rencontre des difficultés d'ordre social. Une des facettes de son projet prend obligatoirement en compte ses attentes dans tous les domaines de la vie. Dans cette optique, nous serons amenés à travailler en étroite collaboration avec des professionnels de secteurs diversifiés et à utiliser tous les dispositifs de droits communs.

- Pour l'accès et le maintien dans un logement.

Consciente de la difficulté pour nos jeunes de financer un logement, dans le cadre de la formation CAFDESSIS, j'ai effectué un stage au service logement du Conseil Général de la Sarthe. Ma connaissance des orientations du PDALPD de la Sarthe (plan départemental d'action pour le logement des personnes en défavorisées) nous a permis de solliciter des aides dans le cadre du F.S.L. jeune, du Fond Habitat Jeune. Je travaille aussi avec les bailleurs sociaux pour apporter des solutions d'habitat adapté. Je réfléchis également à la possibilité de mise à disposition d'un appartement temporaire pour les situations urgentes et d'une formule de location sous la forme des baux glissants.

- Autour de l'affectivité.

Il me paraît important aussi de travailler en étroite collaboration avec par exemple l'association du mouvement français pour le planning familial. En associant notre connaissance du handicap et leurs compétences pour les questions du corps, des sentiments, de la sexualité, de la contraception etc...nous serons mieux en mesure de répondre aux attentes des jeunes (notamment des jeunes filles).

B) Pour une certaine formalisation du partenariat et du travail en réseau.

J'ai déploré dans la partie concernant l'analyse du service de suite, le manque d'écrit, de formalisme, l'utilisation de la mémoire individuelle et l'importance des réseaux personnels. Dans une logique de démarcation, je souhaite au contraire inscrire notre action dans la transparence, la traçabilité, la mémoire collective. Par contre, dans une logique d'appui, je compte bien utiliser les réseaux existants pour développer d'autres partenariats.

- Elaborer et mettre à jour une carte des réseaux.

La formalisation d'une carte des réseaux doit nous permettre d'avoir une bonne lisibilité de nos partenaires, de nous rendre compte que dans certains domaines nous manquons de complémentarité.

- Rendre pérenne les relations par le conventionnement.

Pour garantir la continuité de l'action transversale, il me paraît important de recourir aux conventions de partenariats avec les différents acteurs (entreprise, organisme de formation, dispositif d'hébergement etc...)

- Elaborer et mettre à disposition du jeune, un guide technique répertoriant les différents acteurs de l'intégration sociale et professionnelle des personnes en situation de handicap.

C) Des actions pour favoriser le changement des représentations sur le handicap.

La loi du 11 février 2005 a institué la Maison Départementale pour les Personnes Handicapées. L'une de ses missions est de sensibiliser l'ensemble des citoyens aux problèmes du handicap. Partenaire de la MDPH, nous nous devons de relayer sa mission à notre niveau d'intervention. Par notre ouverture sur l'environnement du jeune, par nos actions au quotidien pour promouvoir ses capacités, nous contribuons un peu à faire changer les comportements vis-à-vis du handicap.

2.4 Développer un outil d'assurance qualité pour évaluer la mission d'intégration de l'IME.

Jusqu'à présent, j'ai développé la mission d'accompagnement du service de suite et d'accompagnement. Dans ce paragraphe, je souhaite aborder sa mission de suivi. Le suivi du jeune consiste à « prendre des nouvelles du jeune » soit directement auprès de lui, soit à travers son environnement familio-socio-professionnel. Les objectifs poursuivis sont multiples : Observer le processus d'intégration, s'assurer que le jeune n'est pas en difficulté, l'informer sur ses droits, lui proposer une aide adaptée aux problèmes rencontrés. Ce suivi entre naturellement dans le cadre de l'évaluation interne de la mission d'intégration de l'IME.

2.4.1 L'évaluation du service de suivi et d'accompagnement.

En point 1.5.3 relatif à la défaillance de la mission d'évaluation, je pointais les différents aspects de la qualité qui nécessitaient une amélioration et donc une décision. Je souhaite reprendre la même méthodologie pour développer les premières actions que je vais soumettre à la réflexion de mon équipe.

A) La mission de suivi et l'évaluation de la qualité annoncée.

Je pense que si nous voulons que nos intentions se concrétisent en action, un certain degré de formalisme est indispensable. C'est pourquoi, je mets en place un protocole obligatoire de suivi mis en œuvre par l'assistante sociale et le chargé d'intégration. Ce protocole consiste à s'informer de la situation du jeune selon une périodicité définie (tous les 6 mois). Des rencontres programmées, des visites sur le lieu de travail en accord avec

l'employeur, des visites sur le lieu de vie en accord avec le jeune seront à prévoir. Un calendrier d'évaluation semestrielle permet ainsi de faire le point sur les situations relevées, l'équipe étant en mesure ainsi de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre aux demandes du bénéficiaire. Si a priori ce suivi est de 3 ans (art 8 des annexes XXIV) il peut aussi aller au-delà (pas de minimum réglementaire). Cependant, nous devons toujours avoir pour principe de mettre en place les relais nécessaires selon nos objectifs d'autonomisation.

B) L'évaluation et la qualité voulue.

Jusqu'à présent, l'établissement fonctionne dans le présent. Je souhaite que nous nous entraînions progressivement à avoir une vision tournée vers le futur en anticipant certaines situations. Or, pour ce qui concerne les sorties des jeunes, en fonction de la pyramide des âges, il nous est possible de savoir quels jeunes vont quitter l'IME dans les 3 à 5 ans. Il est alors plus aisé de prévoir les difficultés auxquelles nous devons apporter des solutions. Cette démarche doit nous permettre de fixer des objectifs d'actions et de prévoir les ressources nécessaires. C'est pourquoi, je demande au service de suite et d'accompagnement d'établir annuellement un document prévisionnel d'activité. Ce rapport est réalisé en collaboration avec les autres services de l'IME, sous la responsabilité des chefs de service.

C) L'évaluation de la qualité mise en œuvre.

Parce que l'information, la communication, la traçabilité sont facteurs de qualité, je m'attache à étudier dans le cadre du service mais aussi entre services, les supports pertinents, la formalisation, la circulation, le partage et l'utilisation des données recueillies. Les écrits produits par le service sont obligatoirement joints au dossier archivé du jeune. Cette procédure doit nous permettre de développer la mémoire collective.

D) L'évaluation de la qualité réalisée.

Parce que les établissements doivent démontrer que les moyens mis en œuvre l'ont été de manière efficiente, le service est tenu de fournir annuellement un rapport de son activité. Des indicateurs pertinents, définis dans le cadre du groupe projet, vont nous permettre d'évaluer d'une part la situation de chaque jeune, d'autre part la qualité des prestations.

E) L'évaluation de la qualité perçue.

La satisfaction se mesure soit indirectement (autoévaluation), soit semi indirectement (plaintes, signalements), soit directement (questionnaires, enquêtes ciblées ou ponctuelles de satisfaction auprès des usagers, des parents). Pour que notre perception soit la plus juste possible, il m'apparaît important de recueillir l'avis des principaux

bénéficiaires de nos services : le jeune et sa famille. C'est pourquoi, le groupe projet « évaluation » réfléchit à l'élaboration d'un questionnaire adapté afin de recueillir leur parole.

2.4.2 Le service de suite et d'accompagnement : Evaluation de la mission d'intégration.

L'évaluation interne est menée dans toutes les composantes de l'établissement. Elle doit se faire dans une logique systémique prenant en compte les sous-systèmes qui structurent l'établissement. C'est pourquoi, l'évaluation dans le service de suite et d'accompagnement doit s'intégrer à la démarche d'évaluation globale de l'IME. Cependant, je veux développer deux particularités du service de suite.

A) Le service de suite : développement d'une réflexion a posteriori.

Par son interface entre l'IME et l'extérieur, le service de suite et d'accompagnement est un service privilégié pour croiser et confronter les regards. Il est en capacité de produire une vision plus enrichie des activités et de la qualité des prestations. Par le contact extérieur, il peut en effet provoquer une démarche contradictoire et critique. Cette confrontation de représentations est facteur d'innovation. L'analyse des trajectoires des jeunes sortant d'IME, effectuée grâce au suivi régulier doit nous permettre de dégager des constats, de révéler des carences dans nos prestations. Je souhaite que ces données interrogent nos pratiques professionnelles selon la méthode du « feed-back ».

B) Le service de suite : un observatoire et une veille sociale.

Par sa connaissance de l'environnement, le service de suite doit être un lieu ressource. C'est pourquoi, l'IME est porteur d'un système de veille sociale et économique dont un des fournisseurs de données est le service de suite. Il s'agit dans le cadre de ses actions de recueillir, de partager les informations utiles à la réalisation de notre mission, de collecter des données sur les besoins des entreprises locales, des plaquettes de présentation d'associations culturelles ou de loisirs etc... locales...).

2.4.3 L'évaluation des professionnels et du management des ressources humaines du service.

Dans ce nouveau service structuré comme dans tous les autres dispositifs de l'IME, j'ai pour souci de vérifier le savoir, savoir-faire, savoir être, la motivation et l'épanouissement des professionnels. Car ils sont les moteurs du changement et de la qualité de nos prestations auprès des jeunes. C'est pourquoi, j'ai pour objectif de développer l'évaluation des professionnels, d'écrire les référentiels métiers, les fiches de postes, de développer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

A) L'évaluation des professionnels.

Si l'entretien d'évaluation des professionnels est un outil à la disposition du directeur pour vérifier les compétences, les motivations, objectifs etcil est aussi une source d'information pour moi. En effet, il me permet de m'assurer que le salarié trouve satisfaction dans son travail, que le management des hommes que je développe est en adéquation avec les attentes et les besoins de mon équipe.

B) L'écriture des référentiels métiers.

Son élaboration relève d'un effort de normalisation. Cette démarche doit me permettre d'accompagner le changement en réduisant les écarts entre les compétences dont je dispose aujourd'hui (E.T.S. par exemple) et les besoins de compétences que je détecte (chargé d'intégration). Les référentiels métiers permettent aussi à chacun de connaître l'organisation du dispositif, de déterminer des projets professionnels (projection), de vérifier le professionnalisme et les compétences mis à la disposition des jeunes.

C) La gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

La GPEC est un axe majeur d'évolution de la qualité des établissements et services. Par anticipation, elle me permet d'adapter progressivement les emplois et compétences aux nouveaux besoins. La mise en place d'un tableau de bord relatif au personnel doit me permettre de développer la mobilité, de procéder aux recrutements, de définir le plan pluriannuel de formation, de reconvertir certains professionnels, de préparer des départs ou de réorganiser le travail.

2.5 Echancier de la mise en œuvre et évaluation de mon projet d'intervention.

De la conception à la mise en œuvre de mon projet d'intervention, j'ai eu pour seul objectif l'amélioration de la prestation de l'IME auprès des jeunes en agissant sur les leviers d'actions dont je dispose. Mais la démarche qualité est un long processus qu'il faut organiser dans le temps et contrôler dans les effets.

2.5.1 Echancier de la mise en œuvre de mon projet.

A) Importance de l'échéancier dans la mise en œuvre.

Le choix du calendrier doit se faire en tenant compte des différentes contraintes et échéances. Différents facteurs sont à prendre en compte : la disponibilité des équipes sans nuire à la prise en charge des jeunes, la réécriture du projet d'établissement, la finalisation de l'évaluation interne, date imposée de dépôt de dossier (Crosms, budget...)... De même, le directeur doit profiter des opportunités pour provoquer le changement (orientations des politiques publiques, enveloppe financière disponible,

arrivée d'un nouveau directeur, départ à la retraite, mise en œuvre de l'évaluation interne, acquisition de nouveaux locaux...). En fonction de ces divers événements, la détermination d'un échéancier n'est pas aisée car elle impose une certaine discipline à tous les acteurs. Cependant, elle est inévitable. Elle démontre la volonté du décideur d'atteindre ses objectifs. Elle mobilise simultanément dans un temps suffisant mais nécessaire tous les acteurs autour d'un projet commun. Elle donne le rythme de la démarche et permet le suivi de la réalisation.

B) Calendrier imposé.

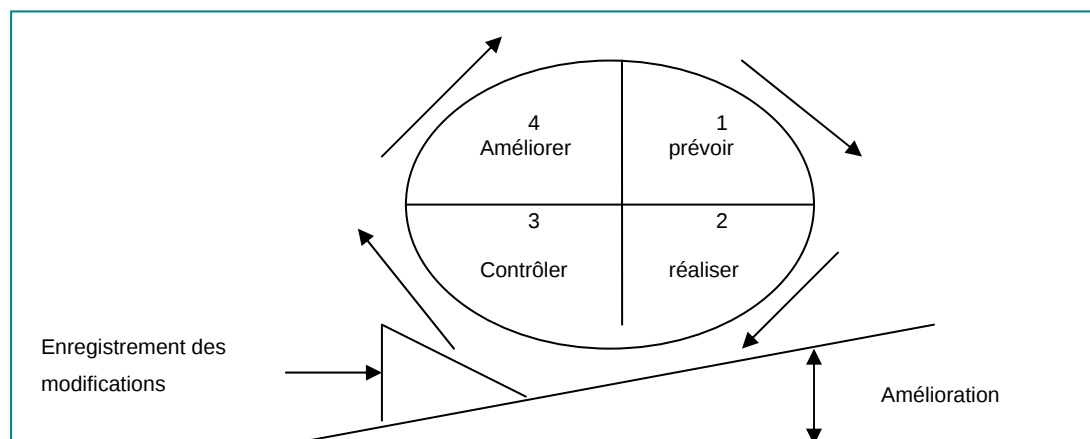
En fonction de diverses contraintes et opportunités et en concertation au sein de l'équipe de direction, j'ai fixé le calendrier de la mise en œuvre de mon projet ⁵⁴.

2.5.2 L'évaluation du projet.

A) Le P.D.C.A. : le cercle vertueux de la qualité.

La qualité d'un produit ou d'un service n'existe pas dans l'absolu, la qualité relève d'un processus d'amélioration continue. La roue de E.W. DEWING (1950) explique parfaitement le cycle de la démarche qualité : PLAN DO CHECK ACT, préparer, développer, comprendre, agir dans sa traduction française. « *L'excellence constitue un objectif permanent sans cesse réactualisé et non pas simplement un résultat à garantir grâce à la maîtrise une fois pour toutes des processus opérationnels* » nous affirment Daniel GUAQUERE et François CHARLEUX⁵⁵. Le cycle PDCA étend la qualité à l'ensemble du management de l'entreprise. Daniel GUAQUERE et François CHARLEUX ont repris le schéma du P.D.C.A. de la manière suivante :

Tableau 22 : Le processus d'amélioration continue



⁵⁴ Annexe 7 : Echancier de la mise en œuvre du projet d'intervention

⁵⁵ CHARLEUX F., GUAQUERE D., *Evaluation et qualité en action sociale et médicosociale, outils, méthodes et mise en œuvre*, ESF éditeur, Issy les Moulineaux, 2003, 246p

La démarche qui a prévalu dans l'élaboration et la mise en œuvre de mon projet s'est inspirée de la dynamique déterminée par DEMING.

Plan : j'ai procédé à un diagnostic, j'ai analysé les causes de dysfonctionnements, j'ai envisagé les 3 leviers d'action. DO : j'ai dessiné un projet d'intervention, défini les conditions et la méthodologie de management du changement. Aujourd'hui nous sommes en phase de mise en œuvre (CHECK).

B) La responsabilité et l'engagement du directeur dans ce processus.

La qualité est une des principales responsabilités liées à la fonction de direction. Avant mon arrivée, le processus d'évaluation avait du mal à s'enclencher. Aussi, j'ai voulu me démarquer de la direction précédente en m'engageant fortement dans la démarche projet-qualité et en soutenant l'équipe dans la réalisation des différentes étapes.

J'ai alors réinitialisé la démarche progrès qualité, outil de l'évaluation interne en assurant le personnel de l'implication des instances décisionnelles (administrateurs, directeur...). En me référant aux recommandations de l'A.N.E.S.M.S., j'ai demandé à ce que le conseil d'administration marque sa volonté auprès du personnel de procéder à l'évaluation interne. En définissant les orientations et les modalités de l'évaluation, en communiquant avec le personnel, il se positionne désormais en maître d'ouvrage. Pour redynamiser les professionnels sur la démarche qualité et aboutir obligatoirement à la première évaluation en septembre 2008, j'ai préféré me démarquer de l'ancienne direction en faisant le choix d'une intervention extérieure. En accord avec l'association, j'ai procédé à un appel d'offre, comparé les référentiels proposés, choisi le prestataire qui nous guidera dans cette démarche complexe et rigoureuse. Le CREAL a été retenu. Après avoir informé les salariés, le CREAL a formé le personnel à la méthodologie et aux outils (référentiel, guide d'évaluation...). Le référentiel choisi nommé PERICLES (Participer à l'Evaluation Référencée et Interne, Conforme à la Loi, des Etablissements et Services) est celui utilisé par l'organisme et créé par l'ANCREAI (agence nationale des Creai). Un comité de pilotage « évaluation » a été installé, un cahier des charges produit et un calendrier fixé. Des groupes progrès ont été formés suite à un diagnostic partagé qui a révélé des axes de progrès. Ceux-ci ont été en grande majorité validés par le comité de pilotage. Un plan pluriannuel d'action est en cours d'élaboration.

Conclusion

L'article 8 des annexes XXIV obligeant les IME à assurer le suivi et l'accompagnement du jeune et de sa famille à la sortie de l'institution et pendant au minimum 3 ans, trouve tout son sens dans le contexte environnemental actuel. Le statut d'adulte ne garantit plus la stabilité, la maturité. L'insécurité sociale et économique peut toucher tout individu. Pour lutter contre les risques de marginalisation, les politiques de lutte contre les exclusions privilégient la sécurisation des parcours et mettent en place des dispositifs diversifiés destinés à permettre à chaque citoyen de s'adapter à l'évolution de la société. La personne déficiente intellectuelle plus que toute autre éprouve la nécessité d'être épaulé dans les différents domaines de sa vie.

L'IME est un lieu de transition entre le statut d'adolescent et le statut d'adulte. La sortie du jeune du « tout institutionnel » est facteur de risques variés pouvant l'amener à l'exclusion ou à subir une discrimination du fait de son handicap. Notre mission est de garantir l'intégration sociale et professionnelle. Cette mission ne peut relever d'une obligation de résultat car l'intégration est un processus individuel, voulu, jamais acquis. Cependant, nous avons obligation de donner au jeune tous les moyens, outils, ressources disponibles et nécessaires à la réalisation de son projet. C'est pourquoi, nous devons leur proposer un accompagnement adapté, toujours souhaité, jamais imposé.

Notre IME propose tout au long de la prise en charge des prestations favorisant l'autonomie, la participation, l'épanouissement du jeune. Aussi, en prenant mes nouvelles fonctions, j'ai voulu m'assurer que ces prestations garantissaient l'intégration des jeunes dans leur milieu. En voulant répondre à la question : « que deviennent nos jeunes après un accueil de plusieurs années dans notre établissement ? », j'ai été surprise de constater que j'avais peu d'informations me permettant de poser un diagnostic fiable. Mais partant du principe que le manque d'information est une information en soi et malgré les limites de mon étude sur les jeunes et leur devenir, j'ai pu démontrer d'une part une défaillance dans notre mission d'accompagnement et de suivi, d'autre part une défaillance dans notre obligation d'évaluation.

Fort de ces constats, j'ai défini un nouveau projet d'intervention se déclinant en trois phases :

Un préalable : Structurer le service de suite et d'accompagnement.

Un objectif : Améliorer les actions d'accompagnement afin de répondre aux besoins des jeunes et afin de garantir une meilleure intégration.

Une évaluation : Vérifier la pertinence du dispositif mis en place au regard des besoins.

Mon projet ne serait qu'une suite de bonnes intentions si les professionnels qui m'entourent ne se l'approprient pas. C'est pourquoi, tout au long du processus de mise en œuvre, dans mes rôles de leader, manager et chef, je m'attache à le faire vivre en favorisant l'action collective concertée. Conduire le changement, mobiliser les acteurs est pour moi nouvelle directrice, un défi à relever.

Offrir une passerelle sécurisée dans ce processus de transformation du jeune en adulte autonome et responsable est une obligation à réaliser mais aussi un gage de notre utilité sociale. C'est aussi un défi que je relève. Dans le contexte d'évolution des politiques publiques en faveur des personnes handicapées où la scolarisation, la vie sociale et professionnelle en milieu ordinaire sont des priorités, promouvoir l'effectivité de cette passerelle est une plus value pour notre IME. Elle nous permet de le repositionner comme partenaire incontournable de tous les dispositifs de formation, de placement dans l'emploi, de l'Education Nationale etc.... Elle permet d'assurer la pertinence et donc la pérennité d'une structure capable de répondre aux besoins spécifiques de personnes en situation de handicap.

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie citée dans le mémoire

ALLARD-POESI F., PERRET V., *Rôles et conflits de rôles du responsable projet*, Revue française de gestion.

ATAMER T., CALORI R., *Diagnostic et décisions stratégiques*, Dunod, Paris, 1998, 716p.

BARREYRE J.Y., PEINTRE C., *Evaluer les besoins des personnes en action sociale, enjeux, méthodologie, outils*, Dunod, Paris 2004, 146 p.

BECKERS J., *Accompagnement d'adultes handicapés mentaux*, Udapei du Nord, éditions dialogues, Paris, 1992, 201p.

BATIFOULIER F., NOBLE F., *Fonction de direction et gouvernance dans les associations d'action sociale*, Dunod, Paris, 2005, 248p.

BOULTE P., *Le diagnostic des organisations appliqué aux associations*, PUF, le sociologue, 1991.

BOUTINET J.P., *L'immaturité de la vie adulte*, Puf, le sociologue, Paris, 1998, 267p.

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale*, Paris, Arthème Fayard, 1995, 490p.

CASTEL R., *L'insécurité sociale, qu'est ce qu'être protégé ?*, éditions du seuil et la république des idées, octobre 2003, 95p.

C.C.A.H.-PSP Comité national de coordination de l'action en faveur des personnes handicapées et inadaptées, promotion sociale et professionnelle, *L'insertion des jeunes handicapés en milieu ordinaire de travail*, Edition l'Harmattan, Technologie de l'action sociale, 2003, 216p.

CHARLEUX F., GUAQUERE D., *Evaluation et qualité en action sociale et médico sociale, outils, méthodes et mise en œuvre*, ESF éditeur, Issy les Moulineaux, 2003, 246p.

CROZIER M., FRIEDBERG E., *L'acteur et le système*, Edition du Seuil, 1980, 500p.

DESHAIES J.L., *Réussir l'amélioration continue de la qualité en action sociale et médico sociale*, Dunod, mars 2006, 240p.

D'HEILLY H., SORRIAUX J.P., *De l'insertion à l'autonomie, quelle réalité pour les malades mentaux ?*, pratiques du champ social, édition Erès, Ramonville Sainte Agne, 1995, 178p.

DIEDERICH N., *Les naufragés de l'intelligence*, Syros alternatives Paris 1990 p 169.

DUBREUIL B., *Le travail de directeur en établissement social et médico social, analyse des pratiques*, Dunod, Paris, 2004, 228p

DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLET G., *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, Paris, 2003, 269p.

GALLAND O., *Sociologie de la jeunesse : l'entrée dans la vie*, édition Armand COLIN paris 199, 159 p.

GALLAND O. et sous la direction d'Alessandro CAVALLI, *L'allongement de la jeunesse*, édition Actes Sud, 1993.

GENDREAU J., *L'adolescence et ses rites de passage*, édition Desclée de Brouwer, Paris, 1998, 141p.

GILLIG J.M., *Intégrer l'enfant handicapé à l'école*, Dunod, Paris 1996, 232p.

Groupe de travail ministériel QUEBEC, *L'intégration des personnes présentant une déficience intellectuelle, un impératif humain et social*, Octobre 1987, p 80.

HARDY J.P., *Guide de l'action sociale contre l'exclusion, champ, définitions, concepts et enjeux, outils et dispositifs*, Dunod, Paris, 1999, 438p.

LABREGERE A., *L'insertion des personnes handicapées*, La documentation française : notes et études documentaires, n° 4897, 1989, 176p.

MADERS H, GAUTHIER E. LEGALLAIS C., *Conduire un projet d'organisation, guide méthodologique*, éditions d'organisation, Paris, 2000, 247p.

M.A.I.S. (Mouvement pour l'accompagnement et l'insertion sociale » actes du colloque 1990, *La pratique de l'accompagnement social au quotidien, actions et incertitudes*. Rennes, édition M.A.I.S. 1991 Cesson-Sévigné, 160p, 4^{em} colloque national de l'association M.A.I.S.

NUSS M., « *Former à l'accompagnement des personnes handicapées*, Dunod, Paris, 2007, 219p.

PERRET V., *Les difficultés de l'action intentionnelle de changement, dualité de l'action et ambivalence des représentations*, thèse docteur en sciences de gestion, Université paris dauphine, 1994, 325 p, annexes 191 p.

Dictionnaires :

ZRIBI G., POUPÉE-FONTAINE D., *Dictionnaire du handicap*, Edition ENSP, Rennes, 4^{em} édition, 2002, 327 p.

Dictionnaire Hachette édition 2004.

Colloque, congrès, journée d'étude

DEMAIN...LES IME et IEM, Ecole de la vie, pôle ressource, ouverture... », Creai Pays de la Loire après la restitution de l'enquête réalisée auprès des IME et IEM de Bretagne et Pays de la Loire dans le cadre des 1^{er} journées interrégionales IME/IEM Les 22 et 23 mars 2006 à St Malo

Europe Efficacité, formation démarche qualité, 2003-2005

Guides

C.N.E.S.M.S. *L'évaluation interne, guide pour les établissements et services sociaux et médico sociaux*, version 1 septembre 2006, 25p

CREAHI Poitou-Charentes, *Guide de l'évaluation de la qualité et des bonnes pratiques pour les établissements médico-sociaux et socio-éducatifs, et leurs administrations de contrôle*, version 3.11 du 11/12/2000, 65p

Textes de références

Code : Code de l'action sociale et des familles

Lois :

Loi N°75-534 du 30 juin 1975 d'orientation en faveur des personnes handicapées

Loi N°75-535 du 30 juin 1975 relative aux institutions sociales et médico-sociales

Loi N°87-517 du 10 juillet 1987 en faveur de l'emploi des travailleurs handicapés

Loi N°2002-2 du 2 janvier 2002 rénovant l'action sociale et médico-sociale

Loi N°2002-73 du 17 janvier 2002 de modernisation sociale

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

Décret :

Décret 89-798 du 27 octobre 1989 et la circulaire du 30 octobre 1989 (dits annexes XXIV) énonçant les conditions techniques d'autorisation des établissements et services prenant en charge des enfants et adolescents présentant des déficiences intellectuelles ou inadaptés et les conditions de prises en charge de ce public,

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Les principales caractéristiques des jeunes de l'IME au vu de la définition du handicap.

Annexe 2 : Statistiques relatives aux jeunes dans notre IME.

Annexe 3 : Partenariat et réseaux professionnels de Régis Dumont.

Annexe 4 : Méthodologie de projet appliquée dans le cadre du pilotage.

Annexe 5 : Budget prévisionnel du service.

Annexe 6 : Echancier de la mise en œuvre du projet d'intervention.

Annexe 7 : liste des tableaux et figures.

Annexe 1 : **LES PRINCIPALES CARACTERISTIQUES DES JEUNES DE L'IME AU VU DE LA DEFINITION DU HANDICAP**

A travers les différents lectures et afin d'avoir une approche globale, j'ai distingué sous forme de tableau, 3 niveaux de déficience chez les jeunes accueillis dans notre IME et opéré un rapprochement avec la nouvelle définition du handicap.

Caractéristique de la population de l'IME Traduction selon la définition du handicap	Déficiences intellectuelles graves, profondes	Déficiences moyennes ou graves accompagnées ou non de troubles de la personnalité, de la conduite	Déficiences intellectuelles légères ou moyennes accompagnées ou non de troubles de la personnalité, de la conduite
Limitation d'activités	Absence d'autonomie Accomplissement de tâches simples sous surveillance étroite.	Autonomie relative demandant un accompagnement constant mais modulable	Autonomie mais nécessitant un accompagnement périodique et modulable
Restriction de participation	Restriction de participation importante Favoriser le bien être, l'épanouissement par une structuration sécurisante de l'espace, du temps et de la communication	Risque de restriction de participation Favoriser la participation sociale et professionnelle dans les dispositifs de droits communs avec une aide spécialisée	Restriction de participation peu importante Favoriser la participation sociale et professionnelle proche de la « normalité » dans des dispositifs de droits communs
Orientation possible à la sortie d'IME	FAM, MAS, FO	Structure de travail Protégé : ESAT, SAESAT	Structure de travail protégé : Entreprise adaptée Structure de travail ordinaire : apprentissage adapté et entreprise
Condition de sortie à la sortie d'IME	Sécurisante, protectrice Continuité de la prise en charge Prise en charge intégrée (hébergement)	Sécurisante, protectrice Continuité de prise en charge Prise en charge intégrée si établissement avec hébergement	Insécurisante, absence d'accompagnement social et professionnel spécifique

Annexe 2 : STATISTIQUES DES JEUNES DANS NOTRE IME

I) Extrait de la base de données utilisée pour l'étude sur le devenir des jeunes à la sortie de l'IME :

Nom et prénom

Date de naissance

Adresse

Parcours avant entrée IME

Date entrée IME

Type de déficience

Particularité dans projet individuel

Parcours dispositif IME

Situation familiale

Mesure de protection enfance (Aemo, ase, justice, famille d'accueil)

Orientation à la sortie

Date de sortie

Processus de sortie

Problèmes rencontrés à la sortie

Dernière situation connue

Solutions préconisées

II) Extrait de la base de données élaborée

Tableau a : Evolution de l'âge moyen à l'admission dans notre IME

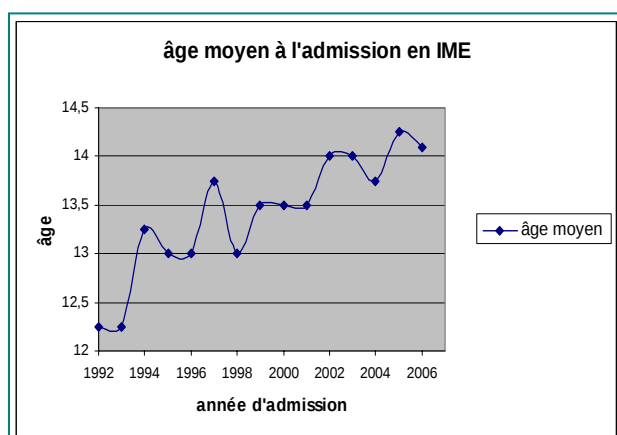


Tableau b : Les orientations des jeunes à la sortie d'IME entre 2001 et 2006

orientation	Nombre sortie
FO	9
ESAT	35
SACAT	3
EA	6
APPRENTI	22
MO	4
FAMILLE	17
IME/lieu de vie	2
total	98

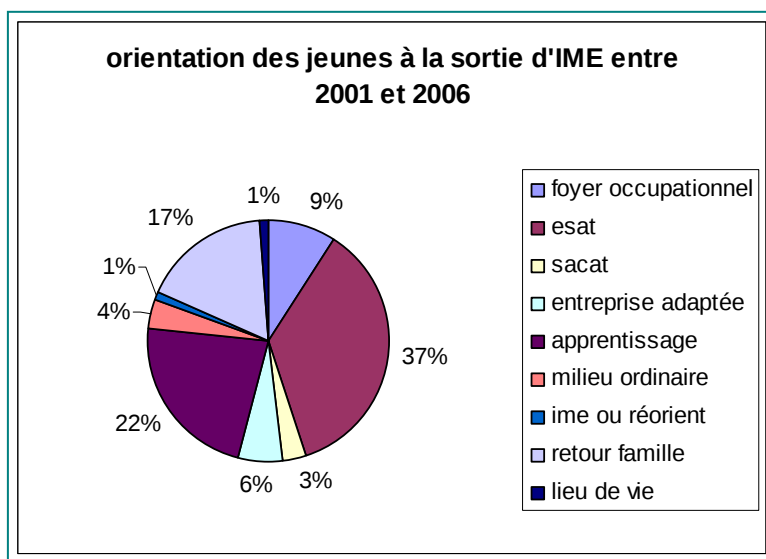
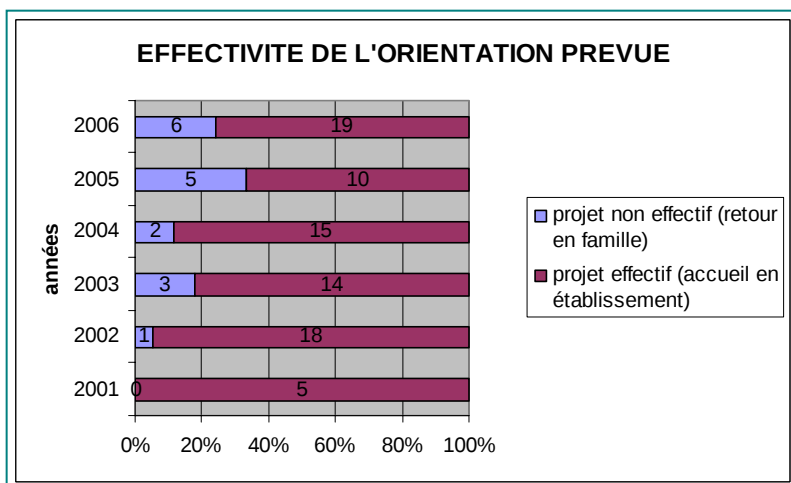


Tableau c : effectivité de l'orientation prévue à la sortie



En 2001, 100 % des orientations des jeunes étaient réalisées : (Accueil dans un établissement spécialisé ou ordinaire).

En 2006, 76% des jeunes ont réalisé le projet d'orientation. Mais 6 jeunes n'ont pas intégré le type d'établissement préconisé.

Tableau d : les sorties jugées problématiques par les professionnels

orientation	Nombre sortie	sorties difficiles	exprimé en %
FO	9	0	0%
ESAT	35	7	20%
SACAT	3	1	33%
EA	6	3	50%
APPRENTI	22	8	36%
MO	4	3	75%
FAMILLE	17	9	53%
IME/lieu de vie	2	0	0%
total	98	31	32%

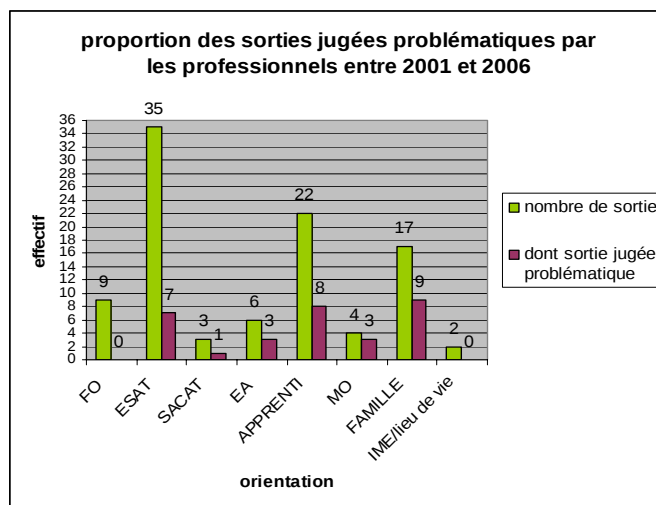


Tableau e : Que sont devenus les jeunes orientés en ESAT ou SACAT avec hébergement, en apprentissage adapté avec accompagnement SESSAD, en entreprise adaptée ou en entreprise ordinaire

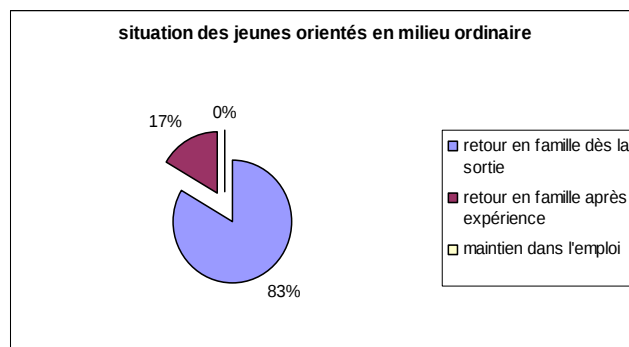
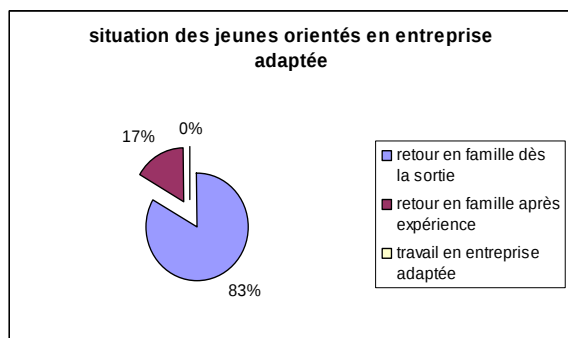
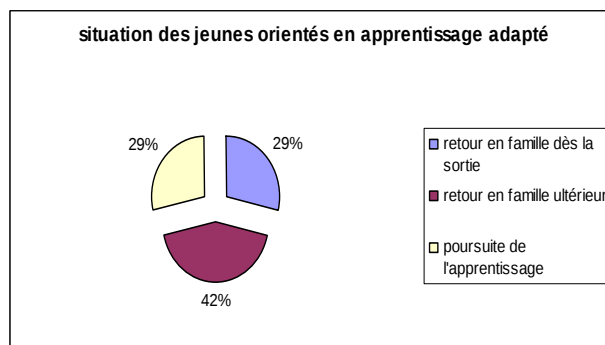
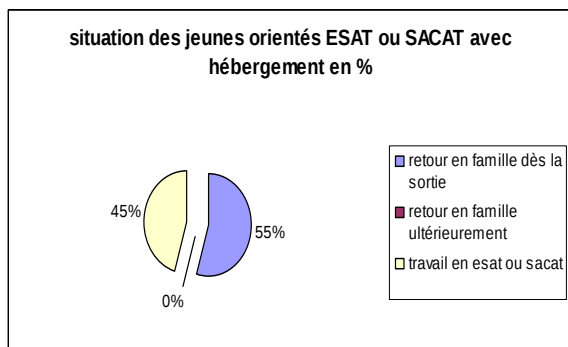
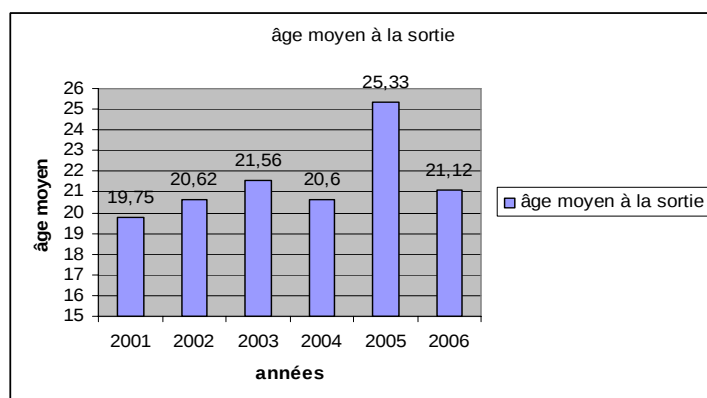


Tableau f : âge moyen des jeunes à la sortie de l'IME

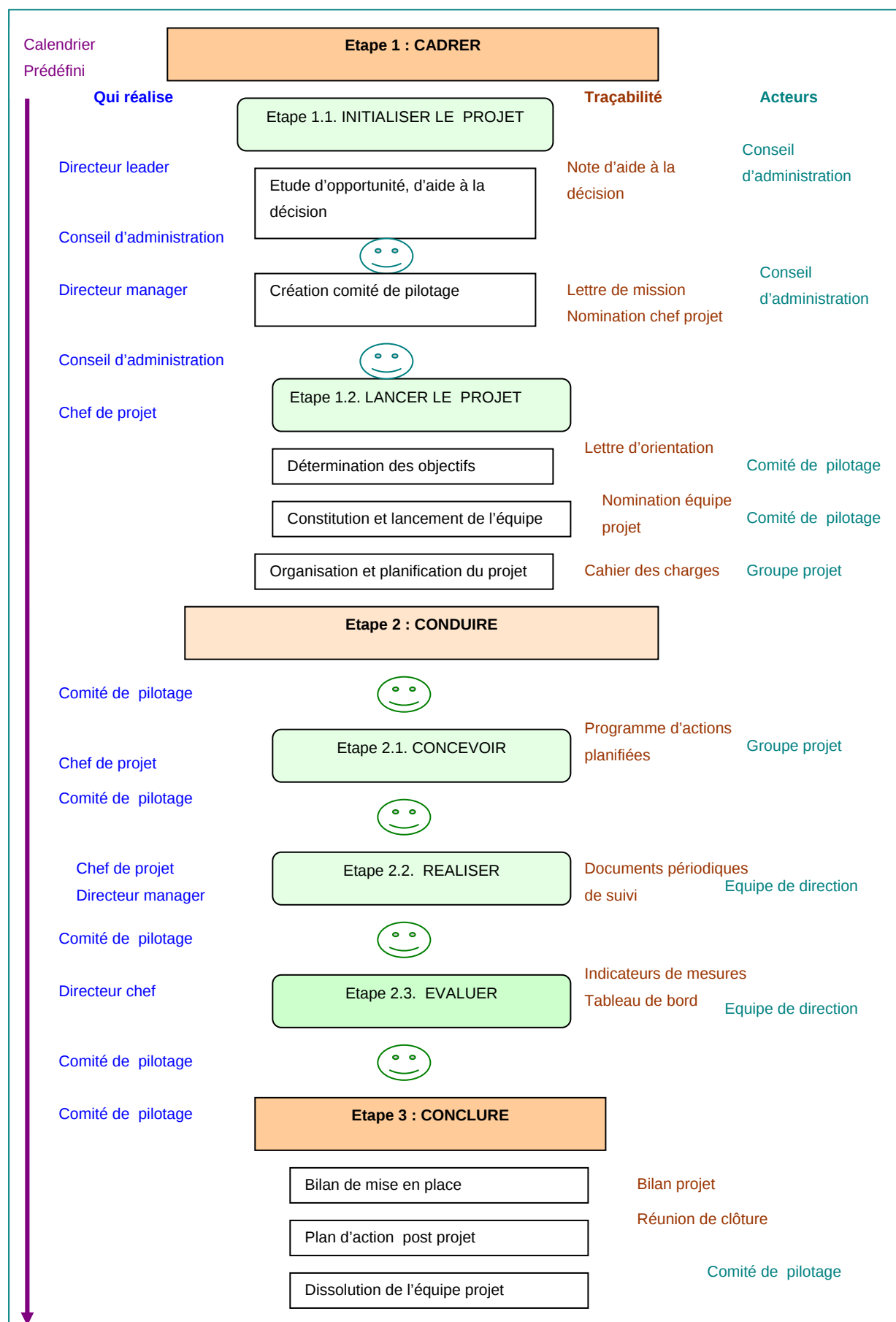


Annexe 3 : Partenariat et réseaux professionnels » de Régis DUMONT, 2002

Extrait de l'ouvrage : DUMOULIN P., DUMONT R., BROSS N., MASCLET G., *Travailler en réseau, méthodes et pratiques en intervention sociale*, Dunod, 2003

Type de partenariat	Type d'organisation	Type de liens	lisibilité	Type de flux	Type de management
Partenariat spontané palliatif	Réseau, spontané informel entre les professionnels en interaction en cours d'intervention	De professionnel à professionnel (pairage) pour réduire l'incertitude	informel		Difficilement contrôlable
Partenariat idéologique Valeurs partagées Projet de l'organisation réseau	Réseau professionnel	Du réseau professionnel vers des organisations Des membres vers leurs organisations d'appartenance Des membres entre eux pendant l'interaction	Informel à formel dans l'interaction Formel dans le fonctionnement	Horizontal remontant Rendu compte Publication Journal du réseau	Gestion des ressources humaines
Partenariat opératoire Initiative Imposé Dispositif légal	De la simple concertation entre responsables au réseau de responsables	Lien juridique entre les organisations Charte convention	Formel Du lien juridique à la standardisation	Vertical descendant Application de standards	Gestion du personnel

Annexe 4 : LA METHODOLOGIE DE PROJET APPLIQUEE DANS LE CADRE DU PILOTAGE



Annexe 5 : BUDGET PREVISIONNEL du PROJET

Ce budget ne prend en compte que les variations envisagées par la structuration du service.

	Mouvements	Budget différentiel A financer
GI		
Achats stockés	1 200 €	
Autres services extérieurs	500 €	+1 700 €
GII		
Départ à la retraite 1 ETS service de suite et stage Coefficient 762	- 56 750 €	
Nouveau projet : Embauche 1 ETP chargé d'intégration Coefficient : 527	39 250 €	+ 300 €
Embauche 0,50 ETP assistant social Coefficient : 478	17 800 €	
GIII		
Dépenses afférentes à la structure	900 €	+ 900 €

Hypothèses de travail :

VP prévisionnel 2008 : 3.70

Taux de charges patronales : 55 %

Annexe 6 : ECHEANCIER DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET

	PROJET Service de Suite	Evaluation Interne de l'IME
Mai 2007	Recherche, lecture du dispositif	
Juin 2007	Etude des sorties : base de données	
Juillet 2007	Diagnostic, note d'aide à la décision Information et soutien C.A. Mise en place modalité du projet avec équipe de direction Départ retraite ETS service de stage et suite	Appel d'offre et choix du prestataire « évaluation », choix du référentiel
Août 2007		
Septembre 2007	Information générale du personnel Inscription et diffusion note d'orientation année scolaire 2007-2008 Création comité de pilotage « projet service de suite », nomination chef de projet Elaboration cahier des charges Embauche chargé d'intégration, fiche de poste	Information générale du personnel Inscription et diffusion note d'orientation année scolaire 2007-2008 Formation démarche évaluation, présentation référentiel et guide méthodologique Création comité de pilotage «évaluation interne », nomination chef de projet
Octobre 2007	Constitution 2 groupes de projet : - structuration service - amélioration accompagnement Recherche de financement nouveau partenaire budget 2008 : Mesures nouvelles	Constitution 1 groupe projet : - évaluation interne réunions « état des lieux partagés »
Novembre 2007	Délocalisation SESSAD, Aménagement des locaux	Groupes projet « recherche collective de solution d'amélioration »
Décembre 2007	Transfert service de suite (chargé d'intégration) Finalisation du plan de formation (actions prioritaires)	Validation comité de pilotage
Janvier 2008	Restitution des travaux des groupes projet Validation des propositions Elaboration concertée d'un PPP (plan pluriannuel de progrès) et PPM (plan plurimensuel des actions prioritaires)	Elaboration concertée d'un PPP (plan pluriannuel de progrès) et plans pluri mensuels d'actions prioritaires
Février 2008	Structuration du service Ecritures projet de service Réunion de service Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires	Suivi par le comité de pilotage Information conseil d'administration et du personnel
Mars 2008	Préparation contrat d'accompagnement Protocole de suivi Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires Réunion de service	Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires Suivi par le comité de pilotage Information conseil d'administration et du personnel

(Suite)	PROJET Service de Suite	Evaluation Interne de l'IME
Avril 2008	Rencontre familles et jeunes suivis par le service Questionnaire auprès des familles Explication protocole de suivi et contrat d'accompagnement Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires	Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires Suivi par le comité de pilotage Information conseil d'administration et du personnel
Mai 2008	Formalisation des contrats d'accompagnement Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires	Mise en œuvre des plans pluri mensuels d'actions prioritaires Suivi par le comité de pilotage Information conseil d'administration et du personnel
Juin 2008	Rapport annuel 2007-2008 du service	Mise à jour référentiel d'évaluation Ecriture de l'évaluation interne
Juillet 2008	Rapport prévisionnel du service Premiers indicateurs relatifs à la mise en œuvre du projet	Finalisation évaluation interne
Août 2008		
Septembre 2008	Entretien d'évaluation des professionnels du service Premiers ajustements	Diffusion évaluation interne

Annexe 7 : LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

Tableau 1 : organigramme associatif en 2007	4
Tableau 2 : la CIF : perspective situationnelle et prise en compte des facteurs selon J.Y.BARREYRE et C.PEINTRE	5
Tableau 3 : La population accueillie à l'IME (année scolaire 2006-2007)	6
Tableau 4 : processus d'intégration ou de désaffiliation selon R.CASTEL	14
Tableau 5 : extrait de la nouvelle organisation des services offerts au jeune	15
Tableau 6 : Pôle Unité Jeunes Adultes (extrait du projet IME)	16
Tableau 7 : La pyramide des besoins humains selon Abraham MASLOW	24
Tableau 8: modèle traditionnel d'entrée dans la vie adulte selon O.GALLAND	30
Tableau 9 : l'entrée dans la vie adulte aujourd'hui : désynchronisation et prolongation de la jeunesse selon O.GALLAND	31
Tableau 10 : dispositif en faveur des jeunes de 16 à 25 ans en difficulté selon J.P.HARDY	40
Tableau n 11 : Les 6 aspects de la qualité dans le cycle de l'action SMS	42
Tableau 12 : Les trois leviers d'action de mon projet d'intervention	43
Tableau 13 : La dialogique du Leader de V. PERRET	46
Tableau 14 : Les difficultés de l'action intentionnelle du changement De V. PERRET	46
Tableau 15 : Les paradoxes du changement selon V.PERRET	47
Tableau 16 : Changement prescrit, changement construit selon V.PERRET	47
Tableau 17 : Rôles et conflits de rôles du responsable projet de Florence ALLARD POESI et Véronique PERRET	51
Tableau 18 : Modèle d'un système de management de la qualité basé sur des processus produit par Europe Efficacité	52
Tableau 19 : Le postulat de la démarche projet qualité : prise en compte des 4 niveaux de projets (J.L. DESHAIES)	54
Tableau 20 : Le leadership situationnel de HERSAY et BLANCHARD	55
Tableau 21 : entre suivi et accompagnement : une frontière perméable	65
Tableau 22 : le processus d'amélioration continue : le P.D.C.A.	78