

Directions

Le mensuel des directeurs du secteur social et médico-social

Février 2022

Reportage
Des cadres
outillés
pour demain



Entretien
« Les communs
sont des garants
de l'intérêt général »



Gestion & finances
Se mettre au bio
en limitant
la facture

MANAGEMENT

Restaurer le collectif



L'UNIVERS

Directions

Au cœur de votre métier

LA GAMME ÉDITORIALE MULTIMÉDIA



TOUTES LES INFORMATIONS INDISPENSABLES

Pour piloter votre structure : le magazine mensuel en versions papier et numérique, le site www.directions.fr et la newsletter hebdomadaire.

Direction[s] est aussi sur :  

LES ÉVÈNEMENTS

DES WEBINAIRES

Des experts répondent à vos questions et débroussaillent des sujets complexes, juridiques ou professionnels.

DES PODCASTS

Avec Vivre FM, « Inspirez-vous ! » met à l'honneur vos projets en tendant le micro aux équipes et aux publics.

LE TROPHÉE DIRECTION[S]

Chaque année, le Trophée récompense les innovations portées par les équipes de direction et favorise leur essaimage.

DES PARTENARIATS

Direction[s] s'associe et soutient les manifestations, colloques... organisées par les acteurs du secteur.

LES SERVICES

Formation Direction[s]

FORMATION DIRECTION[S]

Un éventail de formations consacrées spécifiquement aux aspects essentiels des fonctions de gestionnaire, manager et cadre.



LE MEDIA SOCIAL EMPLOI

Toutes les offres d'emploi du secteur, avec un espace candidat et un espace recruteur.

Direction[s] Clés

DIRECTION[S] CLÉS

Un service 100% en ligne pour accéder aux subventions, appels à projets, et conventions collectives.



LE GUIDE DU DIRECTEUR

Un opus en version papier et numérique, pour maîtriser toute la réglementation et les dispositifs du secteur.

DES OUVRAGES DE RÉFÉRENCE



LES GUIDES



LES HORS-SÉRIES

AU SERVICE DES ÉQUIPES DE DIRECTION DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL



Retrouvez tous nos produits et services sur www.directions.fr
et profitez des offres préférentielles réservées aux abonnés Direction[s]



Enquête p. 4



Entretien p. 20



Dossier p. 22

L'ACTU

ENQUÊTE

Protection de l'enfance.

L'accueil durable et bénévole, l'alternative solidaire p. 4

L'ACTU DU MOIS

Évaluation des ESSMS.

Le nouveau dispositif en suspens p. 8

Attractivité.

Une conférence sociale imminente p. 9

OETH dans le secteur.

« Il ne faut pas crier victoire ! » p. 10

L'ACTU JURIDIQUE

Communautés 360.

La généralisation est enclenchée p. 11

REPORTAGE

Des managers outillés pour transformer l'offre p. 12

Un guichet unique au plus près des personnes p. 16

ENTRETIEN

Édouard Jourdain, chercheur à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS) p. 20

DOSSIER

GRH

Restaurer le collectif p. 22

La crise sanitaire n'en finit pas de s'étirer et chez les professionnels, la fatigue est de plus en plus perceptible. Nouveaux projets, qualité de vie au travail, temps d'échange et de respiration, formations... Malgré les difficultés, les directions doivent trouver les leviers pour rebondir, non sans avoir tiré les leçons de cette période inédite.

ORGANISATION ET MANAGEMENT

] GRH

QVT : quels prérequis ? p. 30

] DROIT DU TRAVAIL

Un entretien préalable en cas d'avertissement p. 32

] ADMINISTRATIF & JURIDIQUE

Les missions des référents Égalité de l'hospitalière p. 33

] GESTION ET FINANCES

Loi Egalim : se mettre au bio en limitant la facture p. 34

] ÉQUIPEMENT

Consommation d'énergie, ce qu'il faut déclarer p. 36

] COMMUNICATION

Une nouvelle identité p. 38

] PROFIL

Le biographe hospitalier, passeur d'humanité p. 39

FORMATIONS ET OFFRES D'EMPLOI p. 41

HORIZONS

Tribune de Jean-René Loubat et Khaled Belmekki

« La coordination au risque de nombreux faux-sens » p. 44

Notre sélection p. 46

Et vous ? **Être chef de service, mission impossible ?** p. 47

Rallumer le feu

(Re)mobiliser malgré tout. C'est devenu pour de nombreuses équipes de direction le défi n° 1. Une mission extrêmement complexe tant le terrain est accidenté. Outre la fatigue des personnels face à l'épidémie, le sentiment de non-reconnaissance et d'abandon des « oubliés du Ségur » ou encore l'impact de l'obligation vaccinale dégradent, ici et là, le climat social et entament le moral des troupes. Quand cela ne génère pas des défections massives. Dans un secteur réputé pour sa faible attractivité mais sa forte pénibilité, c'est la quadrature du cercle pour les managers. Cruciale, la conférence sociale (qui devrait se tenir le 18 février...) répondra-t-elle à ces enjeux avant le changement de



© Régis Grman

gouvernement ? C'est ce qu'espèrent les acteurs, dont la mobilisation, elle, ne faiblit pas. Sans attendre son issue, il est urgent de resserrer les rangs. D'une part, car la crise s'éternise, non sans

impact sur un certain nombre de publics. D'autre part, car elle a pu accélérer des transformations dans le secteur, mais aussi favoriser de nombreuses initiatives salutaires, en dehors de cadres qui s'avéraient trop rigides. Alors, mission impossible ? On ne va pas se mentir, ce ne sera pas facile... Mais justement, définir un horizon pour fédérer en (re)lançant les projets et le dialogue est vital pour retrouver le sens. À condition d'avoir pris le temps d'une introspection collective autour de l'épreuve de ces deux dernières années, mais aussi de la solidarité qu'elle a suscitée. Les directions ne peuvent pas non plus désertier un autre champ de bataille : la qualité de vie au travail. En première ligne ? Les cadres intermédiaires, qui doivent trouver le juste équilibre entre proximité et autonomie, gestion du quotidien et projets stratégiques. Pour cela, ils devront être suffisamment armés afin de devenir de nouveaux... maillons forts.

Noémie Gilliotte, rédactrice en chef

PROTECTION DE L'ENFANCE

Le tiers bénévole, l'alternative solidaire

Seuls quelques départements ont intégré l'accueil durable et bénévole au sein de leur politique de protection de l'enfance. Si son objectif de sécurisation des parcours fait consensus, sa mise en œuvre, parfois déléguée au secteur associatif, nécessite de solides prérequis.

Après le secteur du handicap et celui du grand âge, la protection de l'enfance serait-elle, à son tour, en train de négocier son virage inclusif ? Mi-décembre, Adrien Taquet a répété devant le Parlement l'une des ambitions politiques de son secrétariat d'État depuis trois ans : « Faire évoluer le système vers une institutionnalisation moins marquée et moins systématique, alors même que dans d'autres champs a lieu un vaste mouvement de retour à domicile, marqué par une plus grande écoute des personnes et de leurs besoins. » Levier envisagé par l'exécutif pour y parvenir ? La recherche automatique, avant tout placement en foyer, d'éventuelles personnes ressources sus-

ceptibles d'accueillir l'enfant. Une philosophie affichée dès la loi de 2016 [1], avec la création de l'accueil dit durable et bénévole, permettant aux départements de confier certains enfants de l'aide sociale à l'enfance (ASE) à des familles bénévoles. Pourtant, cinq ans plus tard, le dispositif peine encore à intégrer les pratiques.

Pour quels enfants ?

C'est en 2016 que le législateur met à disposition de l'ASE ce nouvel outil au service des projets de vie de jeunes pris en charge sur un fondement autre que l'assistance éducative (*lire l'encadré*). Son ambition ? Concourir à la stabilité des parcours en ouvrant la possibilité de confier régulièrement un mineur à une famille de façon bénévole, et ce durant les week-

ends, les vacances scolaires, voire à temps plein. Enfants potentiellement visés ? Les quelque 3 300 pupilles de l'État qui, faute de candidats à l'adoption, pourraient rester « coincés » dans ce statut

« Ces bénévoles pourront devenir des tuteurs de résilience : des figures vers lesquelles se tourner demain quoi qu'il arrive. »

jusqu'à leur majorité [2]. Sans compter les 10 500 enfants sous tutelle départementale, parfois placés pour des temps longs [3]... L'enjeu, résume Marie-Laure Bouet-Simon, psychologue au conseil départemental du Calvados ? « Pour certains, on sait très vite qu'il n'y aura pas de retour en famille possible. La question est alors de savoir si un horizon, autre que celui de rester en foyer ou en famille d'accueil jusqu'à leur majorité, est envisageable pour eux. L'accueil durable et bénévole vise à travailler un projet leur permettant de s'inscrire sur le long terme auprès de personnes référentes qui prendront une place importante et qui, surtout, seront là pour eux à leur sortie de l'ASE. » Leur évitant ainsi de venir grossir les rangs des sans-domicile...

« On le sait, la principale problématique des enfants délaissés est celle de l'attachement, d'autant qu'ils peuvent être amenés à changer de foyer ou de référent,

poursuit Michèle Camus, vice-présidente de l'association Enfance et familles d'adoption dans le Nord (EFA 59). C'est pourtant la clé pour qu'ils puissent grandir en sécurité. Ces bénévoles pourront devenir des tuteurs de résilience : des figures vers lesquelles se tourner demain quoi qu'il arrive. » Dernier profil possible, souvent le mieux repéré par les départements : les mineurs non accompagnés (MNA).

Un geste fort de solidarité

Depuis juin 2017, l'association Foyer Notre-Dame accompagne certains de ces enfants venus d'ailleurs au sein du Réseau d'accueil solidaire pour le compte de l'actuelle Collectivité européenne d'Alsace (CEA) [4]. Tous volontaires, ils sont aujourd'hui une quinzaine, orientés sur proposition de l'ASE et accueillis à temps complet par des familles strasbourgeoises bénévoles « recrutées » à l'issue de campagnes de communication menées par le gestionnaire. « Pour elles, leur engagement, porté par l'ensemble de la cellule familiale, s'appuie sur un vrai choix de vie fondé sur l'échange et la solidarité », explique la cheffe de service Élodie Maillot. À ses côtés, une équipe de quatre éducateurs spécialisés, un art-thérapeute et une juriste assurent, avec l'appui d'un psychologue de la CEA, l'évaluation des foyers candidats. Ainsi que leur mise en lien avec le jeune et leur suivi, particulièrement

« Une guidance bienveillante »



Marie-Laure Bouet-Simon, psychologue au conseil départemental du Calvados, formatrice et consultante

« On ne peut attendre de ces bénévoles ce qui pourrait l'être d'une famille d'accueil ou même d'une famille adoptante. L'accueil durable bénévole nécessite donc un changement de posture professionnelle. L'accompagnement du tiers requiert une forme de

guidance bienveillante qui diffère du rôle de contrôle de l'ASE. Tout cela peut être nouveau pour les travailleurs sociaux, par ailleurs particulièrement mobilisés par les tâches administratives. Pour réussir, il faut donc se donner le temps de dégager du temps, d'oser de nouvelles pratiques et finalement de prendre des risques mesurés. Au final, l'enjeu est que l'enfant puisse s'inscrire dans une continuité avec des personnes qui s'engagent à ses côtés de façon gratuite, lui permettant de percevoir qu'il a de la valeur aux yeux des autres. »



Lauréat du Trophée Direction[s] 2018, le Foyer Notre-Dame permet à des mineurs non accompagnés (MNA) de vivre dans des familles bénévoles, tout en étant suivis par des professionnels. « Un choix de vie fondé sur l'échange et la solidarité pour ces accueillants », explique la cheffe de service Élodie Maillot.

renforcé les premiers temps (téléphone, mails, visites à domicile une à deux fois par mois minimum...). « Contrairement à des assistants familiaux, ces familles ne sont pas des professionnels, reprend Élodie Maillot. Notre

« Ce ne sera jamais un dispositif de masse, l'objectif reste de faire du qualitatif. »

accompagnement consiste essentiellement à les rassurer quant aux possibles difficultés liées au statut administratif des enfants, à leur scolarité, aux situations de racisme... » « Elles ont avant tout besoin de réponses : quels seront les relais en cas de difficultés ? Quels sont les étayages juridiques possibles, en matière d'actes usuels par exemple, ou les aides financières existantes ? », com-

plète Laurent Norga, directeur général d'Ensemble pour l'enfant-Association Sprene. C'est l'un des deux gestionnaires retenus par le conseil départemental du Nord pour déployer le dispositif^[5], ce sur la base de son expérience acquise dès 2016 au sein d'un groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) proposant déjà un accueil en familles bénévoles pour des MNA. « Nous avons partagé notre savoir-faire et créé un référentiel commun pour l'évaluation sociale, aujourd'hui assurée par les équipes éducatives et le chef de service, sans compter un psychologue si nécessaire », reprend Laurent Norga. De son côté, la collectivité, où une vingtaine d'enfants sont pris en charge dans ce cadre, s'est mise en ordre de marche dès 2020. « La piste du tiers bénévole est inscrite depuis au sein de notre propre feuille de route de la protection de l'enfance,

indique la vice-présidente en charge Marie Tonnerre. Une charge de projets a même été désignée pour piloter ce programme, en particulier pour pallier les carences éducatives des tout-petits. »

Des départements trop frileux ?

Si, pour ces territoires engagés, l'intérêt d'un tel outil ne fait aucun doute, inutile de se mentir. Lorsqu'elle s'exerce à temps complet, cette alternative au placement permet de pousser les murs de structures collectives saturées, notamment dans les zones transfrontalières. « Nous connaissions à l'époque une augmentation exponentielle du nombre de MNA et étions confrontés à une saturation de notre dispositif d'accueil pourtant important, raconte Sabine Frédéric, cheffe de projets Pratiques professionnelles et innovations à la direction de

l'ASE de la CEA, aujourd'hui impliquée dans une vaste structuration de son offre de tiers bénévoles. L'accueil durable et bénévole s'est également révélé une solution mieux adaptée aux plus jeunes d'entre eux. » Attention tout de même à ne pas en dévoyer le fondement, s'inquiète Bérangère Dejean, conseillère technique Protection de l'enfance à la convention d'associations Cnape : « Ce dispositif n'est pertinent que s'il est vraiment mis au service de l'intérêt de l'enfant. Il ne doit pas être un moyen de pallier le manque de places. »

Reste que pour les exécutifs locaux qui, en 2021 encore, ont vu leurs dépenses nettes d'ASE s'alourdir de 3 %, l'option peut s'avérer financièrement gagnante^[6]. « Il est sûr qu'en termes de coût, accompagner ainsi 20 enfants équivaut à deux en foyer, évalue Intissar Koussa, ● ● ●

... responsable des actions France au sein de France Parraïnges qui pilote depuis 2018 le projet Familles solidaires pour le Val-de-Marne. *Mais quoi qu'il arrive, ce ne sera jamais un dispositif de masse, l'objectif reste de faire du qualitatif.* »

Une technicité nécessaire

Pourtant, cinq ans plus tard, l'accueil bénévole n'a pas essaimé partout. Difficile même d'obtenir une vision nationale de son déploiement, le secrétariat d'État lui-même renvoyant aux départements pour se faire une idée du chemin encore à parcourir... « *Il a beau exister dans les textes depuis 2016, dans les faits peu de nos associations membres y sont impliquées*, confirme Lorette Privat, également conseillère technique Protection de l'enfance à la Cnape. *Et quand elles le sont, c'est récent, elles manquent donc cruellement de recul...* » « *Beaucoup de travailleurs sociaux de l'ASE ne connaissent même pas ce statut*, abonde Marie-Laure Bouet-Simon, par ailleurs formatrice et consultante sur le sujet auprès de nombreux conseils départementaux. *La mise en œuvre nécessite une réelle technicité, à savoir une évaluation éclairée pour mesurer l'adéquation d'un tel projet avec le profil de l'enfant et la recherche du tiers lui correspondant. L'accompagnement éducatif devra ensuite s'inscrire dans la durée.* »

Autant d'évolutions qui requièrent pour l'ASE de disposer d'une denrée devenue rare : le temps, celui nécessaire à l'investi-



« L'ASE reste détentrice de l'autorité parentale, essentielle à l'accomplissement de certains actes au quotidien, rappelle Élodie Maillot (Foyer Notre-Dame). On a donc besoin de flexibilité et de fluidité dans nos échanges. »

gation préalable. « *Tout cela ne peut reposer sur les épaules des seuls éducateurs, déjà surchargés*, s'inquiète Michèle Camus. *Il est urgent d'outiller les services avec*

« Tout cela ne peut reposer sur les épaules des seuls éducateurs, déjà surchargés. »

des psychologues et des éducateurs susceptibles de suivre les familles et les enfants. » Autre prérequis indispensable ? « *Une grande réactivité que les professionnels peuvent craindre de ne pas pouvoir garantir* », analyse de son côté Sabine Frédéric. « *L'ASE reste détentrice de l'autorité paren-*

tale, essentielle à l'accomplissement de certains actes au quotidien, illustre Élodie Maillot. *Nous disposons d'un interlocuteur dédié au département, qui en outre participe chaque semaine à des réunions de concertation. N'oublions pas que nous ne sommes pas là dans un schéma classique de la protection de l'enfance. C'est un système vivant, entre eux et nous : on a donc besoin d'une grande flexibilité et d'une fluidité dans nos échanges.* »

Surmonter les réticences ?

C'est donc un véritable changement de pratiques professionnelles que demande le recours à de bonnes volontés... non professionnelles. « *C'est vrai, sortir ainsi des sentiers battus nécessite de faire preuve d'humilité et de faire un pas de côté*, reprend Élodie Maillot. *Car on se retrouve face à une famille bénévole qui vient là avec ses bagages et qui est force de propositions.* » « *Il est très difficile d'intégrer ce secteur quand on n'appartient pas au système institutionnel*, témoigne de son côté Itissar Koussa. *On sent parfois une certaine réticence des travailleurs sociaux, qui semblent craindre qu'on fasse à leur place. Mais c'est impossible !* » « *De toute façon, cette modalité de placement ne peut être appropriée pour tous les enfants, certains auront toujours besoin de professionnels pour les accompagner,*

recadre Bérangère Dejean. *Ce qui pose d'ailleurs la question des besoins du tiers en termes de soutien par exemple : est-il suffisamment armé pour accueillir tout type d'enfant ?* »

Véritable innovation pour les uns, l'accueil durable et bénévole ne serait en réalité que la suite logique d'un tournant amorcé il y a quelques années. « *Les dispositifs étant saturés et le profil des jeunes évoluant, il a fallu diversifier l'offre*, analyse Sabine Frédéric. *L'irruption de nouvelles modalités de placements, dits à domicile, a contraint l'ASE à travailler différemment dans une coéducation avec les parents, puis avec les tiers en général.* » « *Sortir du tout-placement a changé la place des parents*, abonde Laurent Norga. *Aujourd'hui, la nouveauté, c'est de considérer qu'à côté d'eux, il y a d'autres ressources auxquelles penser afin, là encore, d'éviter le placement.* » Un tournant bien amorcé finalement.

Gladys Lepasteur

[1] Loi n° 2016-297 du 14 mars 2016 relative à la protection de l'enfant

[2] « *La situation des pupilles de l'État. Enquête au 31 décembre 2019* », ONPE, octobre 2021

[3] *Aide sociale départementale, chiffres de 2020*, Drees

[4] *Lire Direction[s] n° 170*, p. 22

[5] *Avec la Sauvegarde du Nord*.

[6] « *Dépenses sociales et médico-sociales des départements en 2020* », La Lettre de l'Odas, octobre 2021

Quel cadre légal ?

Le tiers est recherché dans l'environnement de l'enfant, parmi les personnes qu'il connaît déjà, ou d'autres susceptibles de l'accueillir durablement et de répondre à ses besoins de façon adaptée. L'évaluation de sa situation comporte au moins un entretien à domicile avec l'ASE. Aucun majeur vivant chez le bénévole ne devra avoir fait l'objet de certaines condamnations. Au préalable, l'avis de l'enfant et l'accord des titulaires de l'autorité parentale (ou des tuteurs et conseils de famille pour les pupilles de l'État) sont

recueillis. Puis, le conseil départemental met en place un accompagnement et un suivi du tiers (entretiens, visites à domicile...), éventuellement par un organisme habilité, pour s'assurer de l'adéquation de l'accueil avec le projet pour l'enfant et de la prise en compte de ses besoins fondamentaux. Un référent rencontre régulièrement le bénévole et l'enfant et les modalités selon lesquelles l'ASE peut être jointe en cas d'urgence sont clairement définies.

Décret n° 2016-1352 du 10 octobre 2016

VISIBLES OU INVISIBLES

Offre réservée aux abonnés Direction[s]

Les personnes en situation de handicap ont besoin de vous pour être accompagnées dans leurs droits et démarches



Avec le Guide du Handicap :

Vous accédez à l'ensemble de **l'information réglementaire et législative**, sur vos problématiques quotidiennes, **décryptée et analysée**.

Vous avez toutes les ressources pour informer vos usagers **sur leurs droits, démarches et conditions d'accès**.

Vous pouvez **répondre rapidement et précisément à toutes leurs questions** : scolarisation, accessibilité, emploi protégé, ressources...

- + Votre Guide est mis à jour 4 fois par an.
- + Avec la veille permanente, vous recevez un mail dès que l'actualité le justifie.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le site www.esf-editeur.fr

BON DE COMMANDE à compléter et à retourner à :

Éditions Législatives - 80 avenue de la Marne - 92546 Montrouge cedex - Tél. : 01 40 92 36 36 - Fax : 01 40 92 36 63 - info@esf-editeur.fr

PPHA2201

Je souhaite commander le Guide du Handicap (GPU1).

Je profite de **20% de réduction** (soit 95,20 € TTC⁽¹⁾ au lieu de 119 €) et les frais de port offert⁽²⁾.



J'ai bien noté que je souscris automatiquement à l'abonnement annuel complet au prix de 175,10 € TTC qui comprend.

- 4 mises à jour par an
- la veille permanente par mail

Mode de règlement :

- par chèque joint à l'ordre de Éditions Législatives
- par virement ce jour sur le compte LBP Paris 6070-92N
- à réception de la facture

Signature et cachet (obligatoires)

VOS COORDONNÉES

Nom :

Prénom :

Société/Organisme :

Fonction :

Adresse :

Code Postal : Ville :

Tél : Fax :

Email :

ÉVALUATION DES ESSMS

Le nouveau dispositif en suspens

Mi-janvier, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) étaient toujours dans l'attente d'une clarification du ministère de la Santé sur la mise en œuvre du nouveau système d'évaluation. Alors que tous les outils étaient prêts (ou sur le point d'être validés) pour un démarrage au 1^{er} janvier, la censure par le Conseil constitutionnel de l'article 52 du projet de loi de financement de la Sécurité sociale (PLFSS) a suspendu le processus mi-décembre.

À la recherche d'une base légale

Le texte fondait juridiquement la nouvelle procédure sur le seul référentiel de la Haute Autorité de santé (HAS) et fixait celle d'accréditation des organismes évaluateurs. En clair ? Il fournissait la

base légale indispensable pour sa mise en œuvre. Un coup dur pour la HAS et un camouflet pour les ministères sociaux, qui mi-janvier s'efforçaient encore de trouver un nouveau véhicule législatif. Dans quels délais ? « *Les travaux sont en cours pour que le report soit le plus bref possible* », se bornait à indiquer alors la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS). « *Cette décision conduit à laisser l'ensemble du secteur dans un vide et une insécurité juridiques* », s'alarment toutefois une vingtaine d'organisations dans un courrier au gouvernement. Ce, d'autant plus que les premiers rapports « nouvelle version » sont attendus dès décembre 2022 [1]. Pour permettre aux gestionnaires de se préparer, les signataires demandent la

publication immédiate du référentiel de la HAS et de son manuel d'utilisation.

Un consensus fissuré

Dans le même temps, le consensus affiché sur le contenu de la réforme s'est fissuré. Dans un texte diffusé mi-décembre, douze organisations [2] dénoncent « *le renoncement de la HAS à son exigence de qualité et de rigueur* ».

En cause ? La modification du Code de l'action sociale et des familles « *qui rompt définitivement le lien* » entre évaluation et respect des recommandations de bonnes pratiques professionnelles (RBPP), la « *fin des équivalences* » entre évaluation et démarches de certification. « *Ces craintes s'atténueront quand nous pourrons diffuser les*

outils », veut croire la directrice de la qualité de l'accompagnement social et médico-social à la HAS, Véronique Ghadi. Qui assure que le lien avec les RBPP est « *matérialisé dans le manuel* » et que les certifications, signes d'un « *engagement sur les questions de qualité* », favoriseront les réponses aux critères. En ce sens, elles sont « *complémentaires sans toutefois se substituer à l'évaluation* ». De toute façon, le dispositif ne bougera plus, tranche la DGCS : « *Hormis la date d'entrée en vigueur de la réforme, les annonces relatives aux orientations et à la nouvelle approche restent bien valables.* »

Clémence Dellangno

[1] Lire Direction[s] n° 204, p. 6

[2] Dont Autisme France, Fédésap, Unafam, Unapei, Unaforis...

CONTRAT D'ENGAGEMENT RÉPUBLICAIN

« Un signe de défiance envers les associations »

Depuis le 1^{er} janvier, les associations désirant obtenir une subvention publique ou un agrément de l'État doivent s'engager à respecter une série de principes, fixés dans le nouveau contrat d'engagement républicain [1]. Au grand dam du Mouvement associatif, explique sa présidente Claire Thoury.

Liberté, non-discrimination, égalité... Les valeurs imposées par ce contrat ne sont-elles pas, en réalité, déjà présentes dans l'ADN associatif ?

Claire Thoury. Absolument, et c'est bien le problème ! Les associations ne sont pas des zones de non-droit, elles sont déjà tenues de respecter la loi qui les contraint à honorer la plupart de ces principes. Pourquoi les stigmatiser en leur imposant un tel document ? En outre, celui-ci s'avère inutile. L'État prétend ainsi s'assurer que ses financements ne bénéficient

pas à des associations séparatistes. Or, il a déjà le pouvoir de les dissoudre, leur nombre étant marginal au regard du 1,5 million d'organisations existantes ! Nous sommes bien loin de la coconstruction prônée par la charte d'engagements réciproques signée en 2001 avec les pouvoirs publics... Cette mesure, présentée par le gouvernement comme un moyen de défense des associations, est pour nous un signe de défiance envers elles.

Pourquoi craignez-vous, en outre, qu'il soit dangereux ?

C. T. Ce contrat pourrait porter préjudice à des organisations de défense des droits et des causes par exemple, qui sont susceptibles de mener des actions militantes « coup de poing ». Celles-ci pourraient, dans certains territoires, être assimilées à des troubles à l'ordre public et ainsi entraîner la suspension des subventions.



© Mouvement associatif

rendus responsables de sa bonne application et n'aidera pas au renouvellement des gouvernances dans certaines régions.

Quel est désormais l'enjeu ?

C. T. Avec cette mesure, ce quinquennat qui, rappelons-le, a commencé par la suppression des contrats aidés, finit mal pour les associations, dont le rôle durant la crise sanitaire a pourtant été salué ! Il faut donc continuer à les accompagner dans le déploiement de ce document. Nous recenserons les futures dérives et multiplierons les recours pour obtenir une jurisprudence significative.

Au-delà, l'abrogation de ce texte sera une de nos demandes aux candidats à la présidentielle.

Propos recueillis par Gladys Lepasteur

[1] Décret n° 2021-1947 du 31 décembre 2021

Une conférence sociale imminente

« *La conférence sociale doit être organisée dans les plus brefs délais, car aujourd'hui il y a urgence!* » prévenait l'intersyndicale CFDT-Unsa-FO, le 18 janvier, à la veille d'une nouvelle journée de mobilisation dans les établissements. Son message : le gouvernement doit arrêter de temporiser et respecter les promesses du Ségur de la Santé.

Extension du CTI

Initialement prévu « *avant la fin 2021* », puis promis « *d'ici à la mi-janvier 2022* », avant d'être programmé « *au 1^{er} trimestre* », ce rendez-vous destiné à concilier premières mesures concrètes et travail de fond en faveur de l'attractivité du secteur devrait finalement se tenir le 18 février, a confirmé le cabinet du Premier

ministre. Ces reports ont toutefois eu raison de la patience des syndicats signataires des accords du Ségur qui, l'œil rivé sur l'agenda électoral, craignent d'avoir à négocier demain avec un exécutif différent de celui qui se sera engagé. « *Le calendrier politique s'impose et contraint l'espace du dialogue*, reconnaît Yann Le Baron, secrétaire national de l'Unsa Santé sociaux public et privé. *Mais nos organisations ont signé le Ségur sur la promesse d'une extension du complément de traitement indiciaire (CTI) à tous. À défaut de trahison, il y a là en tout cas un décalage avec la parole donnée!* » Et ce n'est pas l'agrément, paru mi-janvier, de l'arrêté officialisant plusieurs revalorisations prévues par le Ségur et l'accord Laforcade dans

les textes conventionnels de la branche associative sanitaire, sociale et médico-sociale privée (Bass) qui changera la donne ^[1].

CCUE, la condition

Pour organiser l'événement, Matignon a lancé fin décembre une mission de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas), copilotée par l'ex-directeur général de la Cohésion sociale Jean-Philippe Viquant. Également sur sa feuille de route ? La structuration du dialogue avec les partenaires sociaux pour « *définir les conditions du soutien public à la modernisation des conventions collectives* » du secteur, en lien avec les conseils départementaux. « *On voit bien le piège dans lequel on veut nous attirer, s'oppose le secrétaire fédéral de*

FO Santé, Didier Birig. *Avec cette conférence censée discuter des personnels toujours exclus du CTI, on cherche en réalité à obtenir une négociation sur une convention collective unique étendue (CCUE) dans le privé!* »

En attendant, sur le terrain, les tensions en ressources humaines (RH) perdurent. De quoi pousser le Collectif Handicaps à exhorter les pouvoirs publics à prendre des mesures rapides. Ce malgré la relance, quelques semaines plus tôt, de la campagne de recrutement d'urgence dans le champ du grand âge, désormais étendue au handicap ^[2].

G. L.

[1] Arrêté du 6 janvier 2022

[2] Circulaire interministérielle n° DGCS/SD4B/DGOS/DGE-FP/2021/245 du 12 décembre 2021

Publi-information

STRATÉGIES NUMÉRIQUES ET INFORMATIQUES DE SANTÉ : UNE FORMATION SUR-MESURE POUR LE SECTEUR MÉDICO-SOCIAL !

La loi Ma Santé 2022 et son volet numérique, le Programme ESMS numérique, le RGPD, les textes encadrant la sécurité des données de santé et l'ensemble des responsabilités associées, les modalités d'usage du Cloud constituent un enjeu majeur pour les ESMS. Le virage numérique se dessine devant eux et il est nécessaire de l'aborder avec sérénité et pragmatisme. C'est pourquoi WELIOM et le CNEH ont conçu une formation sur-mesure de 2 jours spécialement dédiée aux gestionnaires des établissements sociaux et médico-sociaux.

Entretien avec Vincent Trély - Directeur associé chez WELIOM

POURQUOI AVOIR CHOISI DE DÉVELOPPER UNE FORMATION SPÉCIFIQUE POUR LES MANAGERS DU SECTEUR MÉDICO-SOCIAL ?

Les établissements sociaux et médico-sociaux doivent affronter de nouveaux défis dans un environnement en constant changement : évolution des publics accueillis, accroissement de la technicité de la gestion, incitation au regroupement et au développement de stratégies de groupes, recherche d'efficacité avec objectifs de performance, innovation et modernisation de l'offre. Cet ensemble ayant pour

objet de répondre à un enjeu majeur : améliorer la qualité de vie des usagers et prévenir la perte d'autonomie.

Dynamique et interactive, délivrée par des experts de terrain, la formation « **ESMS : stratégies numériques et informatiques de santé** » que nous avons entièrement élaborée, s'adresse à tous les professionnels en charge de la gestion d'un ESMS. Elle se tiendra à **Paris les 1^{er} et 2 juin 2022**. Elle a pour objet de proposer un socle d'expertise aux gestionnaires d'établissements sociaux et médico-sociaux, afin d'appréhender

le volet numérique de manière moderne et pertinente et d'embarquer les équipes soignantes et administratives dans les projets de transformation digitale.

QUELS SONT LES OBJECTIFS PÉDAGOGIQUES ?

La liste n'est pas exhaustive mais les principaux objectifs de cette formation inédite sont les suivants : **appréhender** le cadre de référence mis à disposition par l'Etat et le rôle de chaque acteur, **connaître** les services numériques socles et leurs usages dans les secteurs du social et médico-social et les plates-formes numériques de santé, **maîtriser** l'environnement réglementaire qui encadre les données de santé ou encore **comprendre** les enjeux de cyber sécurité et les obligations qui en résultent pour les ESMS, l'objectif final étant que les décideurs puissent **aborder** les évolutions numériques avec assurance et pragmatisme pour construire leur stratégie.



Plus d'infos sur :

weliom.fr/offres/formation-esms-strategies-numeriques/

Pour toute demande d'informations : formations@weliom.fr

Anap. En 2022, l'Agence nationale d'appui à la performance évolue, a prévenu le 13 janvier son directeur général, Stéphane Pardoux. Parmi les changements ? Le renforcement de son rôle d'expertise *via* des recrutements, ou encore une nouvelle organisation déclinée en six pôles (parmi lesquels RH et attractivité ; Parcours sanitaires et médico-sociaux...). L'agence souhaite aussi soutenir les programmes nationaux, comme la feuille de route de la santé mentale et l'accélération numérique. À noter enfin la préparation d'outils pour faciliter l'exploitation des données du tableau de bord médico-social.

MJPM. Début janvier, la Fédération des mandataires judiciaires à la protection des majeurs (MJPM) indépendants (FNMJI) et la Chambre nationale CNMJPM ont annoncé un recours devant le Conseil d'État contre l'arrêté du 7 décembre 2021 relatif à la formation préparant aux certificats nationaux de compétence. Le problème ? L'insertion en annexes de référentiels imposant « *sans aucun fondement légal, des obligations assurément fantasques au regard du mandat judiciaire qui leur est confié* ». Ce alors que le texte « *n'a pas pour objet la détermination ni la définition des activités ou des missions* », pointent les organisations.

Unicancer. Unicancer a quitté la confédération patronale Axess, a-t-elle fait savoir aux syndicats de sa branche fin décembre. Une décision motivée par le rapprochement conventionnel lancé par Nexem et la Fehap. « *Une convention collective unique, plus éloignée du terrain, serait probablement moins disante que l'actuelle CCN des centres* », craint la fédération. Sans compter le risque que leurs spécificités et intérêts soient moins bien pris en compte demain... Les accords déjà conclus continuent à s'appliquer aux centres, précise Unicancer.

ASSOCIATION OETH

« Il ne faut pas crier victoire ! »



© OETH

Si le secteur est en avance sur l'obligation d'emploi des travailleurs handicapés (OETH), il reste des représentations tenaces sur les métiers, selon une enquête de l'association éponyme, dirigée par Pierre-Marie Lasbleis.

Que ressort-il de votre enquête sur le handicap au travail ?

Pierre-Marie Lasbleis. Le secteur sanitaire, social et médico-social est prompt à recruter des personnes handicapées. Seul un tiers des employeurs estime qu'il est difficile pour ces salariés d'évoluer professionnellement ou d'encadrer une équipe. Contre respec-

tivement 46 % et 54 % tous secteurs confondus [1]. Mais il ne faut pas crier victoire pour autant ! L'enquête montre une limite sur les métiers du soin et de l'intervention sociale : 80 % des employeurs nous disent ne pas pouvoir embaucher sur tous les postes. Un lien est encore fait entre handicap et fragilité avec un risque potentiel plus important d'arrêt maladie ou d'une charge de travail pour les équipes. Ce, dans un champ qui fonctionne à flux tendu...

Comment y remédier ?

P.-M. L. En affirmant que le handicap est aussi une opportunité. Avoir soi-même l'expérience d'une difficulté peut donner des ressources alors que nos métiers se concentrent sur le pouvoir d'agir des usagers. Nous devons nous positionner aussi sur tous les enjeux RH du secteur. Contre le déficit d'attractivité, nous allons repérer des viviers de candidatures et travailler l'employabilité. S'agissant des trajectoires professionnelles, on sait bien que compte

tenu de la pénibilité, des salariés ne peuvent pas rester 40 ans sur le même poste. Nous allons donc poursuivre le financement de formations pour la reconversion au sein du secteur d'employés en risque d'inadaptabilité.

Quel bilan tirez-vous du dernier accord OETH 2020-2022 ?

P.-M. L. Il est difficile de le chiffrer car il a été signé en pleine crise et lors de la réforme de la déclaration obligatoire (DOETH). En attendant, toute une partie des entreprises adaptées (EA) sont entrées dans le giron de l'accord, ce qui nous a amenés à expérimenter un outil d'accompagnement à destination de leurs salariés. Enfin, nous avons travaillé pour structurer nos services autour des axes du texte avec une refonte de la formation des référents handicap et une réactivation du réseau.

Propos recueillis par Laura Taillandier

[1] Selon le baromètre Agefiph-Ifop réalisé par l'Observatoire de l'emploi et du handicap, décembre 2021.

STRATÉGIE PAUVRETÉ

La contractualisation, un outil à parfaire

Deux ans après le lancement officiel de la contractualisation entre État et conseils départementaux, c'est au tour de l'Inspection générale des affaires sociales (Igas) de se pencher sur la Stratégie Pauvreté, notamment sur les résultats du nouvel outil que sont les conventions d'appui [1]. Bilan ? Une forte adhésion des collectivités, attirées par les crédits et la perspective de nouvelles relations partenariales, ainsi que de « réelles avancées » comme le renforcement des liens avec l'État, « particulièrement utiles pour faire face à l'urgence sociale liée à la crise ».

Revers de la médaille ? Des ambiguïtés entre la logique de

moyens en soutien aux initiatives locales et celle de performance fondée sur les objectifs et indicateurs nationaux *ad hoc*. Mais aussi une confusion entre une volonté de contractualiser avec l'ensemble des collectivités ou avec les plus volontaires. Des hésitations qui « *trahissent la difficulté pour l'État d'intervenir dans le champ de politiques largement décentralisées* », pointe l'Igas.

Des contrats nouvelle génération

Calendrier annuel des engagements financiers, délégation trop tardive de crédits non fongibles... Le processus est vu aussi comme « *excessivement lourd au regard*

des bénéfiques », amenant certains départements à s'inter-roger sur leur réengagement après 2022... Aussi, les inspecteurs égrainent les propositions pour bâtir une nouvelle génération de contrats, à cibler sur l'insertion et l'accès aux droits, autour de la refondation de l'accueil social et du travail social. De quoi guider Emmanuel Macron ? Très critique le 6 janvier devant la Fédération des acteurs de la solidarité (FAS) sur la décentralisation des politiques sociales, comme le RSA, le Président souhaite essayer la contractualisation, « *ferment de la bonne méthode* ».

L. T.

[1] Rapport 2021-003R, juillet 2021

COMMUNAUTÉS 360

La généralisation est enclenchée

Tout arrive à qui sait attendre. Le cahier des charges des communautés 360 est enfin publié et avec lui une circulaire intimant aux agences régionales de santé (ARS) de faire vite. Objectif ? Une plateforme de coordination dans chaque département d'ici au 30 juin. Des appels à manifestation (AMI) seront lancés dans les territoires non couverts, quand les communautés existantes devront converger vers ce modèle.



© CNCPH

Répondre aux critiques

Modèle guetté sur le terrain pour répondre aux interrogations, comme celle sur le lien avec les autres dispositifs de coordination : un des points sur lequel achoppait le projet soumis au Conseil national consultatif des personnes handicapées (CNCPH). Verdict ? « Cette articulation est mieux définie, et surtout les associations représentatives des familles retrouvent une place centrale », relève Danièle Langloys, vice-présidente de sa commission Organisation institutionnelle.

D. Langloys relève « l'absence de diagnostic partagé » dans le cahier des charges des communautés.

La communauté devra intervenir en prévention des ruptures de parcours et élaborer un plan d'actions avec les acteurs du territoire. La maison départementale des personnes handicapées (MDPH) est « membre cœur », notamment via le référent de la réponse accompagnée pour tous (RAPT), mais ne peut en être le porteur. Côté organisation, le cadre est « résolument souple » : la plate-

forme doit compter un coordinateur expérimenté et des conseillers en parcours formés.

Créer une synergie

Pour embarquer les parties prenantes, la logique conventionnelle a été retenue. Entre ARS, conseils départementaux, préfets et acteurs du milieu ordinaire et spécialisé. Doublée d'une convention de moyens lorsque des membres abondent les ressources. Pour opérer leur mue, les communautés bénéficieront d'une enveloppe de 9,4 millions d'euros pour 2022 et 2023, que les ARS pourront compléter ponctuellement afin de concrétiser de nouvelles solutions. Car la communauté doit être un « levier d'innovation et de transformation de l'offre ». Sauf que, pointe Danièle Langloys, le cahier des charges pêche encore « par l'absence de diagnostic partagé sur l'offre territoriale et d'éclairage sur des ressources pérennes... »

L. T.

Circulaire n° DGCS/SD3/2021/236 du 30 novembre 2021

EA. Les avenants financiers 2021 des entreprises adaptées (EA) relevant d'une convention financière pluriannuelle en vigueur au 1^{er} janvier 2022 sont automatiquement reconduits pour quatre mois maximum. Faute d'envoi à l'Agence de services et de paiement (ASP) des avenants conclus au titre de 2022 au plus tard le 30 avril, les versements aux structures seront suspendus et les sommes déjà distribuées susceptibles d'être mises en recouvrement.

Arrêté du 31 décembre 2021

FPH. Les employeurs de l'hospitalière optant, à compter du 1^{er} janvier, pour une déclaration sociale nominative (DSN) commune à l'ensemble de leurs établissements doivent déterminer un taux de cotisation accidents du travail et maladies professionnelles (AT-MP) au niveau de la structure disposant de l'effectif salarié le plus élevé. La demande de centralisation doit être opérée entre le 1^{er} septembre et le 31 octobre de l'année précédente.

Décret n° 2022-26 du 12 janvier 2022

Grand âge. Le cadre d'orientation des interventions des équipes mobiles de gériatrie sur les lieux de vie des personnes âgées est établi, avec de nouveaux financements octroyés par le fonds d'intervention régional (FIR) pour 2019-2022. Parmi les objectifs ? Contribuer à la limitation des ruptures de parcours, en lien avec les dispositifs d'appui à la coordination des parcours complexes (DAC) et les équipes médico-sociales, et appuyer les professionnels des Ehpad dans l'appropriation des bonnes pratiques de soins.

Instruction n° DGOS/R4/DGCS/3A/2021/233 du 19 novembre 2021

AIDE À DOMICILE

Un nouveau tarif plancher national

Depuis le 1^{er} janvier, un nouveau tarif minimal national est applicable aux heures d'intervention effectuées par les services d'aide et d'accompagnement à domicile (Saad) prestataires dans le cadre des plans d'aide de l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et de la prestation de compensation du handicap (PCH). Ce, que les Saad soient habilités ou non à l'aide sociale. Son montant, revalorisable chaque année ? 22 euros pour 2022. En conséquence, les plafonds de l'APA sont revus à la hausse, et la réglementation relative à la PCH modifiée par décret. Lequel précise aussi que ce plancher doit être prévu dans le calcul de la

dotation globale des services habilités financés par ce biais.

Par ailleurs, les modalités de versement par l'agence régionale de santé (ARS) de la dotation destinée à soutenir les actions garantissant le fonctionnement intégré des structures et la cohérence de leurs interventions sont précisées : alloué dès le 1^{er} janvier aux services polyvalents Spasad, son montant prend notamment en compte le nombre de personnes accompagnées et le volume d'activité d'aide et de soins réalisé par le service.

3,05 % en 2022

Enfin, cette année encore, le taux maximal d'évolution des prix des prestations des services non

habilités est fixé^[1] : 3,05 % (contre 3,8 % en 2021). S'il ne prend pas « directement » en compte l'instauration du tarif plancher, sa mise en œuvre prévoit un système de dérogation automatique lorsque le prix résultant de son application demeure inférieur au tarif arrêté par le conseil départemental, rappelle Bercy^[2]. Dans ce cas, les gestionnaires peuvent appliquer un pourcentage supérieur afin d'aligner leurs prix sur le montant de la prise en charge départementale.

Gladys Lepasteur

Arrêté et décret n° 2021-1932 du 30 décembre 2021

[1] Arrêté du 18 décembre 2021

[2] Foire aux questions à lire sur www.economie.gouv.fr

Des managers outillés pour



Mulhouse (Haut-Rhin). Les cadres intermédiaires des associations Sinclair se sont vu proposer des séances de codéveloppement et du coaching individuel. Le but? Conforter leurs compétences managériales et développer les liens entre eux. Une étape essentielle pour passer à une logique de parcours dans le cadre de la transformation de l'offre de services.



© William Parra pour Direction[s]

Sébastien Weill (debout) du cabinet Relayance anime des groupes de codéveloppement destinés aux cadres. « Le fait de s'apporter mutuellement des réponses est vraiment bénéfique, relève une participante. J'ai pu prendre du recul, tout en abordant des notions théoriques sur le leadership. »

Sortir d'une logique en tuyaux d'orgue pour aller vers une logique de parcours : depuis 2018, les associations Sinclair ont entamé une démarche de transformation de leur offre de services. « Dans la lignée du rapport Piveteau, nous souhaitons mieux répondre aux nouvelles attentes et aux nouveaux besoins des publics que nous accueillons dont la typologie a beaucoup changé ces dernières années », explique François Gillet, le direc-

teur général. Les associations Sinclair s'adressent à des adolescents et adultes en situation de handicap mental, psychique ou porteurs de troubles du spectre autistique (TSA). « Auparavant, il s'agissait surtout de personnes ayant un mono handicap, mais plus nombreux sont ceux qui présentent des troubles associés, du comportement ou des addictions, poursuit François Gillet. Des situations de plus en plus complexes supposant des compétences variées que l'on ne peut pas trou-

ver au sein d'un même service. » La transformation de l'offre représente donc un grand changement pour l'organisation. « Nous avons trois ambitions, résume Isabelle Grosse, directrice du pôle Sociabilisation, Habitat, Travail protégé et pilote du projet de plateforme de services. Nous devons revoir complètement nos modalités d'accompagnement afin qu'elles s'adaptent le plus possible à la personne, et non l'inverse. Nous devons aussi repenser notre organisation ainsi que les positions et

les missions de chacun. Enfin, nous devons réviser notre modèle financier : nous espérons aller vers un contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM) globalisé avec l'agence régionale de santé (ARS) et la collectivité européenne d'Alsace. »

Les pairs en ressources

À l'interface de la direction et des équipes, les cadres intermédiaires ont un rôle de premier plan à jouer dans cette mutation. « Ce sont des maillons indispen-

transformer l'offre

sables, souligne François Gillet. Mais nous nous sommes rapidement aperçus que ce chantier les mettait en difficulté. En effet, ils étaient habitués à travailler dans une logique verticale avec un système pyramidal. » Répartis géographiquement sur douze sites différents, les managers pouvaient avoir des contacts entre eux, mais la plupart du temps de manière fugace et surtout sans vision ni réflexion communes.

« Cela m'a aidé à trouver un juste positionnement, à gagner en confiance et à me dégager du regard des autres. »

« La transformation de l'offre nécessite un changement dans la manière de penser et d'être, une autre logique d'organisation, plus transversale. Il faut apprendre à travailler avec les autres structures, ce qui suppose de dépasser les représentations et de bien connaître les réalités de terrain des uns et des autres », affirme Isabelle Grosse.

Pour impulser cette nouvelle dynamique, les associations Sinclair ont fait appel au cabinet Relayance qui a proposé la mise en place de groupes de codéveloppement (sur un cycle de huit séances de trois heures). Dix-huit professionnels (chefs de service, coordinateurs d'équipe, responsables des fonctions supports) y ont participé. « C'est un temps qui permet aux cadres d'échanger en confiance autour de leurs pratiques avec l'idée que les pairs peuvent être ressources les uns pour les autres », indique Sébastien Weill, responsable du cabinet.

Renforcer la culture commune

Concrètement, chaque séance débute par l'exposition d'une situation par l'un des participants qui endosse le rôle du client. Les



Isabelle Grosse, directrice du pôle Sociabilisation, Habitat, Travail protégé et pilote du projet de plateforme de services, avec François Gillet, directeur général.

autres écoutent la problématique, puis en qualité d'experts, explorent le sujet et proposent un plan d'action. L'ensemble du processus suit un protocole bien précis comprenant six étapes. Sur une même séance, plusieurs participants peuvent, tour à tour, jouer les rôles du client et de l'expert. Pour Sébastien Weill, cette méthode est pertinente à plus d'un titre. « Elle permet de renforcer une culture commune. Elle contribue aussi à enrichir les pratiques des cadres qui, dans le

travail social, sont souvent issus du terrain. Ils connaissent bien le métier mais ont parfois besoin de se réapproprier la fonction managériale. »

« On se pose les mêmes questions, c'est rassurant »

Arrivée il y a moins d'un an sur son premier poste de manager, Lise Sutter a beaucoup apprécié ces séances. « Cela a été hyper intéressant pour moi qui débute dans l'encadrement d'équipe. On peut avoir parfois l'impression

que les autres savent mieux gérer telle ou telle situation complexe. Je me suis rendu compte que l'on se pose souvent les mêmes questions, ce qui est plutôt rassurant, témoigne la cheffe de service à l'institut médico-professionnel (IMPro). Et le fait de s'apporter mutuellement des réponses est vraiment bénéfique. Cela m'a permis de prendre du recul, tout en abordant quelques notions théoriques intéressantes sur le leadership, par exemple sur le cycle de l'autonomie dans une équipe. » Même après neuf ans d'expérience comme chef de service à l'établissement et service d'aide par le travail (Esat), Roberto Mastroianni a vu lui aussi de l'intérêt à la démarche. « En tant que chef de service, on peut se sentir un peu isolé entre la direction et les équipes. On a très peu de moments où l'on peut échanger entre pairs. Lors de ces séances, on peut partager nos pratiques quotidiennes. Cela m'a conforté dans mon mode de fonctionnement. »

Trouver un juste positionnement

Gestion des conflits, coresponsabilité dans le management, conduite du changement... Des thématiques très variées ont pu être abordées: « Cela permet de verbaliser les choses et de créer une émulation très positive », assure Anne Kroenner. Cette manager transversale ayant la double casquette de responsable du secrétariat général et de chargée de communication, a également bénéficié de séances de coaching. L'accompagnement en individuel a été proposé à cinq autres cadres, choisis parce qu'ils intégraient l'association ou parce que leurs missions évoluaient. « Le périmètre de mon poste a beaucoup changé et j'ai moi-même progressé au sein des associations Sinclair puisque j'ai commencé comme assistante de direction », explique celle ● ● ●

« Nous travaillons en parallèle la GPEC »



Marion Ratzmann, responsable des ressources humaines (RH)

« La démarche d'accompagnement des managers s'est faite en parallèle du travail effectué autour de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) et des référentiels de compétences. Jusqu'en 2019, nous étions deux associations qui avaient leur propre service RH, avec des outils qui pouvaient être différents. Fin 2020,

avec l'appui du cabinet Arthur Hunt, nous avons réalisé un audit des outils, clarifier les missions des équipes RH et anticiper l'actualisation des compétences en vue de la transformation de l'offre. La démarche de GPEC et de référentiels de compétences a permis de mener une réflexion plus globale sur les missions des managers de proximité qui ont participé à plusieurs groupes de travail mixant des responsables des fonctions supports, des chefs de service et des coordinateurs d'équipe. Notre prochaine étape est d'aboutir à une fiche de fonction du manager de proximité. »



© William Parra pour Direction[s]

« En tant que chef de service, on peut se sentir un peu isolé entre la direction et les équipes, relève Roberto Mastroianni (à droite). On a très peu de moments où l'on peut échanger. Lors de ces séances, on peut partager nos pratiques quotidiennes. Cela m'a conforté dans mon mode de fonctionnement. »

••• qui a suivi une formation en management d'équipe et de projet l'an dernier. « Les séances de coaching n'ont pas été un exercice facile : la coach n'hésitait pas à souligner mes incohérences, ce n'était pas complaisant, témoigne Anne Kroenner. Mais cela m'a aidée à trouver un juste positionnement, à gagner en confiance en moi et à me dégager du regard des autres. Cela m'a permis aussi de travailler mon objectif de progresser en assertivité^[1]. »

Un premier bilan positif

Un premier bilan de la démarche a été réalisé. « Il s'avère très positif, se félicite Isabelle Grosse. L'objectif d'une culture managériale commune est partiellement atteint, celui du renforcement de l'esprit d'équipe l'a été largement. Les managers appellent désormais leurs collègues beaucoup plus facilement. Ils sont bien plus à l'écoute les uns des autres. » Pour Marion Ratzmann, responsable des ressources humaines (RH) qui a participé à tous les groupes de codé-

veloppement pour faire le lien avec la démarche de gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC) et de réf-

« Les managers appellent désormais leurs collègues plus facilement. Ils sont bien plus à l'écoute les uns des autres. »

rentiels de compétences menée en parallèle (lire l'encadré p. 13), « les séances de codéveloppement ont permis de renforcer les liens. Par exemple, j'ai pu mieux

comprendre les difficultés de recrutement rencontrées par le chef de service des espaces verts de l'entreprise adaptée (EA). Nous avons retravaillé une fiche de poste ensemble pour y remédier ».

Depuis les séances, Roberto Mastroianni, chef de service de l'Esat, a eu l'occasion de travailler plus en transversalité avec l'IMPro pour réussir l'intégration d'un jeune porteur de TSA au sein de l'activité blanchisserie : « Ici, la collaboration a très bien marché, mais ce n'est pas toujours le cas. Il arrive que, même en coopérant étroitement entre

services, on ne parvienne pas au résultat escompté... J'espère qu'avec la mise en place de la plateforme de services, nous progresserons pour éviter les ruptures de parcours. »

En attendant, les associations Sinclair ont décidé de poursuivre la démarche d'accompagnement des managers. De nouvelles séances de codéveloppement seront proposées en 2022. Mais sous une forme légèrement différente : « Nous manquions peut-être d'un peu de précision, reconnaît François Gillet. Nous avons dorénavant une vision plus fine de ce que nous attendons en termes de posture professionnelle et de management. Nous irons très certainement vers une plus forte implication des cadres pour encourager leur pouvoir d'agir. »

Aurélie Vion

Photos William Parra

[1] L'assertivité désigne la capacité à exprimer ses idées sans se montrer agressif et en restant maître de ses émotions.

EN CHIFFRES

- 850 personnes accompagnées au sein de 9 établissements et services sociaux et médico-sociaux.
- 310 professionnels, dont 21 managers de proximité dans les deux associations (dont 170 salariés en situation de handicap à l'EA Les Ateliers Sinclair).
- 3 groupes d'entraide mutuelle (GEM) parrainés, représentant un total de 330 adhérents.
- Budget annuel de 12 millions d'euros, dont la moitié de budget commercial (Esat, EA, service d'accompagnement vers l'emploi du Haut-Rhin – Save 68, unité de formation par l'apprentissage – UFA).

CONTACT

• 03 89 45 88 06

DE NOUS À VOUS...

Direction[s]

des équipes impliquées au service de tous ceux qui font l'action sociale.

UNE RÉDACTION PASSIONNÉE

Des journalistes spécialisés et expérimentés, partout en France, pour repérer les bonnes pratiques et donner la parole aux acteurs du territoire.

UN COMITÉ ÉDITORIAL TRÈS ENGAGÉ

À la fois ancré dans la réalité de terrain et riche d'une vision stratégique des enjeux du secteur, le comité éditorial compte une dizaine de professionnels représentant l'ensemble du secteur.

DES CONTRIBUTEURS EXPERTS

Des experts en gestion, droit du travail... vous apportent la meilleure information sur des sujets d'actualité. Des sociologues, des historiens, des personnalités... interviennent également pour vous fournir des éclairages variés.

DES LECTEURS PARTICIPATIFS

Pour partager leur expérience, analyser une problématique ou encore faire débat sur un sujet phare, nos lecteurs apportent leur point de vue dans la rubrique « Tribune ».

ET TOUTE UNE ÉQUIPE...

Des spécialistes de l'emploi, du marketing et de la fabrication... accompagnent la rédaction.



Merci à tous ceux qui font Direction[s]...
et à tous ceux qui nous suivent !



Un guichet unique au plus



Saumont-la-Poterie (Seine-Maritime). Depuis un an et demi, une petite équipe anime un dispositif expérimental sur ce territoire rural du pays de Bray : la plateforme territoriale de services (PTS). Son objectif ? Prévenir les ruptures de parcours et améliorer l'inclusion des personnes en situation de handicap en coordonnant l'offre de services.



« On est là pour tirer sur chaque ficelle et dénouer les nœuds, avec l'aide de toutes les ressources possibles », explique Anne Varnier Godart, la CESF de la PTS (au fond). Ici avec Virginie Voisin, sa collègue du CCAS Gournay-en-Bray qui intervient auprès d'une personne handicapée.

Des champs, des vaches et quelques maisons. La vue des bâtiments de l'Association d'aide rurale du pays de Bray (AARPB) « La Brèche » est pour le moins reposante. C'est ici, à la lisière de la Normandie, au croisement de deux départementales, qu'elle accueille et accompagne des personnes en situation de handicap au sein de ses structures : un établissement et service d'aide par le travail (Esat), un service d'accompagnement à la vie sociale (SAVS), un foyer d'accueil médi-

calisé (FAM), un dispositif d'emploi accompagné (DEA), un établissement d'accueil non médicalisé (EANM) et, depuis le 1^{er} juillet 2020, une plateforme territoriale de services (PTS).

Réduire l'errance et les inégalités d'accès

Mise en place à titre expérimental pour cinq ans à la suite d'un appel à projets lancé par le département de la Seine-Maritime, la PTS poursuit un but précis : organiser et coordonner une réponse transitionnelle pour

réduire l'errance et les inégalités d'accès des personnes handicapées dès 16 ans (avec reconnaissance ou non), ainsi que leurs aidants. « Nous sommes là pour combler le vide, résume Pamela Maillet, sa responsable. Il y avait sur le territoire un manque crucial de solutions aux différentes problématiques rencontrées par les personnes. En effet, ces dernières étaient trop souvent perdues dans leurs démarches, ne sachant ni où aller, ni à qui s'adresser. »

Pensée comme un guichet unique, la plateforme permet ain-

si d'effectuer une évaluation globale de la situation de la personne, et de trouver des réponses adaptées en s'appuyant notamment sur un réseau de partenaires. « Nous cherchons à éviter les ruptures de parcours ou à y répondre, sans nous substituer à qui que ce soit », souligne Pamela Maillet. Cette ancienne éducatrice spécialisée s'est donc rapidement rapprochée avec son équipe de tous les acteurs intervenant dans le champ du handicap afin de présenter la plateforme et de réfléchir à leur collaboration. Virginie

près des personnes



Monsieur B. bénéficie d'une aide à domicile de Noll Services, autre partenaire de la plateforme. Avec sa femme, ils ont obtenu la PCH grâce à l'accompagnement de la PTS.

© William Parra pour Direction[s]

Voisin, conseillère en économie sociale familiale (CESF) au centre communal d'action sociale

« Nous cherchons à éviter les ruptures de parcours, sans nous substituer à qui que ce soit. »

(CCAS) de Gournay-en-Bray, se souvient : « *Ma directrice et moi étions ravies car nous étions complètement démunies sur les accompagnements des personnes*

en situation de handicap, par manque de temps notamment, mais aussi de compétences spécifiques dans ce domaine. Désormais, dès qu'une personne vient me voir, je lui présente la plateforme et lui propose une rencontre avec un membre de son équipe. Une fois la mise en relation effectuée, je passe le relais. » La professionnelle n'est cependant jamais loin. Géographiquement tout d'abord, la PTS tenant une permanence un jour par semaine dans un bureau prêté par le CCAS. Mais également par mail,

pour évoquer les dossiers en cours avec Anne Varnier Godart, son homologue de la plateforme.

Démêler la pelote

Aujourd'hui, les deux CESF se retrouvent autour de Madame P., afin de tester le nouveau téléphone portable parlant mis à sa disposition. « *Allez-y, demandez-lui d'appeler Madame Voisin* », lui suggère Anne Varnier Godart. « *Appeler Madame Voisin* », articule alors lentement, à l'adresse de son téléphone, la quinquagénaire atteinte de cécité depuis cinq ans

et présentant un handicap psychique. Une sonnerie retentit dans le bureau voisin. « *Super, essayez de raccrocher maintenant.* » Madame P. s'embrouille un peu, tapote au hasard sur le portable. Virginie Voisin lui vient en aide. « *Ne vous inquiétez pas, la rassemble-t-elle. Il faut juste un peu de pratique.* » Accompagnée un temps par le CCAS à la suite de violences conjugales, Madame P. est désormais entre les mains de la PTS. Toutes ses difficultés ont été abordées : logement, dossier pour la maison départementale ●●●



De gauche à droite, Anne Varnier Godart (CESF), Pamela Maillet (responsable), Aurélie Marguery (ES) et Alexandre Galbrun (CIP) composent l'équipe de la plateforme territoriale de services qui compte aussi une psychologue.

● ● ● des personnes handicapées (MDPH), traitement thérapeutique, communication... « *La situation d'une personne est comme une pelote qu'il faut démenteler*, explique Anne Varnier Godart. *On est là pour tirer sur chaque ficelle et dénouer les nœuds, avec l'aide de toutes les ressources possibles.* » Pour la prise en main du téléphone, la CESF a ainsi fait appel à l'un des partenaires de la plateforme, le Centre Normandie-Lorraine, spécialisé dans les équipements pour déficients visuels. Un suivi d'une quinzaine d'heures au domicile de la bénéficiaire est notamment prévu.

Des permanences partout sur le territoire

Si chaque accompagnement est individualisé, en fonction des besoins des bénéficiaires, quelques grandes lignes orientent la prise en charge des professionnels de la PTS. Lors d'une nouvelle demande, par la personne elle-même, sa famille ou *via* un partenaire (hôpital de jour, CCAS, centre médico-social, Pôle emploi, mairie, mission locale et centre local d'information et de coordination – Clic – notamment), une première rencontre en binôme est organisée. Au domicile du bénéficiaire, au siège de

l'association ou dans une des sept permanences de la PTS. « *Ces locaux, mis à disposition par nos partenaires, sont essentiels pour nous permettre d'être au plus proche des personnes en situation de handicap*, remarque Pamela Maillet. *Le pays de Bray, que nous couvrons, est en effet un territoire*

rural et vaste, dépourvu de transports en commun et composé de nombreuses zones blanches, ce qui rend particulièrement difficile l'accès de ce public aux dispositifs existants. » Une évaluation multidimensionnelle de la situation est ensuite effectuée. Deux solutions peuvent alors se présenter.

« En renfort de la structuration de l'offre »



Florence Thibaudeau-Rainot, présidente de la MDPH de Seine-Maritime

« La création des plateformes territoriales de services dans le département est un projet que nous avons souhaité, et inscrit dans le schéma de l'autonomie 2018-2022, afin de renforcer la structuration de l'offre et fluidifier les parcours des personnes en situation de handicap. La PTS est un dispositif auquel nous croyons beaucoup, qui représente un engagement financier important du département, à hauteur de 500 000 euros. Elle doit permettre de rendre plus lisible et plus visible l'offre proposée, sur le même principe que les centres locaux

d'information et de coordination (Clic) pour les personnes âgées. Nous fonctionnons en effet encore trop souvent de façon cloisonnée, avec une logique de silo. Or, la solution aux problèmes rencontrés par les personnes en situation de handicap ne se trouve généralement pas auprès d'une seule personne mais de plusieurs partenaires. L'idée de ce dispositif innovant est que notre cuisine interne ne se fasse pas au détriment des usagers. Cependant je reste très humble, je sais que ces plateformes ne régleront pas toutes les situations. Celles-ci seront par ailleurs bientôt complétées par les maisons de l'autonomie et des aidants (MD2A) et les communautés 360. Nous avons à ce sujet un comité de pilotage avec l'ARS, pour voir comment tous ces dispositifs se conjugueront. »

Soit le besoin est circonscrit, alors la personne reçoit une aide ponctuelle et repart ; soit le besoin est global, et le bénéficiaire signe avec la plateforme une convention d'accompagnement d'un an, renouvelable, précisant les bases et les objectifs du suivi par un référent unique.

Un climat de confiance

« *Cette désignation d'un seul et même professionnel, chargé du parcours de la personne ou de son aidant, permet d'instaurer un climat de confiance, indispensable pour avancer* », relève Alexandre Galbrun, conseiller en insertion professionnelle (CIP). Ce référent est désigné par la responsable de la PTS, en fonction notamment des priorités dégagées. « *Si l'évaluation fait apparaître un problème d'emploi, je vais choisir plutôt le CIP ; s'il s'agit d'une demande de répit, j'opterai pour l'éducatrice spécialisée (ES) ; et je ferai appel à la CESF en cas de problème social. Mais quelle que soit leur spécialité, tous les professionnels poursuivent les mêmes missions et partagent les mêmes partenaires* », pointe-t-elle.

À cette fin, un tableau de recensement commun est régulièrement alimenté par l'équipe. Tous les partenaires y sont classés par volet : santé, social, 16-25 ans, administratif, établissements, mobilité, emploi, habitat... En ce qui concerne l'emploi, un fichier d'entreprises par secteur géographique a par ailleurs été créé par le CIP. « *Le cœur de notre action repose sur l'orientation et la coordination, il est donc important de disposer de tels outils* », observe Aurélie Marguery, éducatrice spécialisée.

Des interventions auprès des professionnels aussi

Les professionnels y vont ainsi régulièrement piocher des contacts pour proposer à leurs bénéficiaires divers services et compétences. Mais également pour mettre en place des interventions ou des formations à leur intention : aide au répit des aidants, sensibilisation aux dangers des écrans, évaluation pour passer le permis de conduire, formation au Code de la route... Chaque expertise est exploitée. Ce matin, Aurélie Marguery a rendez-



© William Parra pour Direction[s]

Des jeunes en service civique chez Unis Cité, un autre partenaire de la plateforme, propose du répit aux familles et des journées de sensibilisation sur des thèmes adaptés aux publics. Ils préparent ici, avec Aurélie Marguery (ES), une intervention sur les dangers liés aux réseaux sociaux.

vous avec trois jeunes en service civique d'Unis Cité, en vue de leur prochaine intervention sur les dangers liés aux réseaux sociaux. Le diaporama qui sera projeté lui est présenté. « *Nous commencerons par des questions à choix multiples pour aider les personnes à repérer les mails frauduleux*, commente Garance Tredez, une des quatre jeunes. *Là, nous diffuserons des images de fausses youtubeuses prétendant que l'internaute a gagné un iPhone.* » « *C'est bien de faire ça sous forme d'animation, c'est plus vivant* », rebondit Aurélie Marguery. Suivent plusieurs conseils: en cas de rencontre sur Internet, de fuites de photos ou pour se créer un profil sécurisé. « *Cette intervention est très importante car certains de nos bénéficiaires se sont fait arnaquer sur Internet*, déplore l'éducatrice. *Vingt personnes se sont d'ailleurs déjà inscrites à la réunion, ce qui montre un réel intérêt pour ce sujet.* »

Mais l'équipe de la PTS n'oublie pas également de proposer de temps en temps ses services à ses partenaires. Alexandre Galbrun organise ainsi un mercredi sur deux des permanences à Pôle Emploi, durant lesquelles il reçoit

des candidats en situation de handicap. De son côté, Pamela Maillet siège au sein de deux conseils d'administration de CCAS, afin d'apporter son expertise sur le handicap et sa connaissance du territoire.

Un rythme soutenu

Après un an et demi d'exercice, la plateforme territoriale de services, financée par le département pour cinq ans, est bien installée. « *Il ne se passe pas un jour sans que je sois contactée par un partenaire, une famille ou un usager* », raconte Pamela Maillet. Un rythme soutenu que le dispositif

peine parfois à suivre. Ainsi, pour faire face à la demande importante, et permettre de nouvelles embauches, la responsable a dû se tourner vers d'autres financeurs. Quatre ont répondu à l'appel: le Fonds social européen (FSE), le Comité national de coordination action handicap (CCAH), le groupe mutualiste Malakoff Humanis et le pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) du pays de Bray. Elle a ainsi pu recruter une éducatrice spécialisée à temps complet en CDD d'un an, ainsi qu'une psychologue en prestation de service, présente une fois par semaine au siège de l'AARPB, à

Saumont-la-Poterie, et une fois par mois à la réunion hebdomadaire de l'équipe pour échanger sur la vie de la plateforme, les personnes suivies ou celles en cours

« Il ne se passe pas un jour sans être contactés par un partenaire, une famille ou un usager. »

d'évaluation. Avec l'arrivée de ces deux professionnelles, l'offre proposée aux aidants s'est notablement étoffée. Un « café rencontre » a également été mis en place, et des groupes à thèmes et de paroles vont être lancés au cours de ce mois de février. « *Dès les premiers échanges, nous avons pu constater un véritable engouement*, observe Anne-Sophie Aprile, la psychologue. *Les aidants ont un fort besoin de rencontres, et de sortir de leur isolement. Ils acceptent tout ce qu'on peut leur offrir.* »

Élise Brissaud
Photos : William Parra

EN CHIFFRES

- 159 personnes suivies en file active, au moins une fois dans l'année, dont 16 en évaluation multidimensionnelle, 98 ayant trouvé une réponse à leur besoin (information, administratif, orientation directe) et 45 sous convention d'accompagnement pour la coordination de leur parcours.
- 8 lieux d'accueil: Saumont-la-Poterie (siège), Gournay-en-Bray, Aumale, Saint-Saëns, Forges-les-Eaux, Neufchâtel-en-Bray, Buchy et Grandes-Ventes.
- Équipe: 1 responsable de service, 1 CESF, 1 CIP, 1 ES en CDD d'un an et 1 psychologue en prestation de service.
- 500 000 euros: c'est le montant du financement du département, auquel il faut ajouter ceux du FSE, du CCAH, de Malakoff Humanis et du PETR.

CONTACT

- 02 77 25 00 25/06 33 95 32 05

« *Les communs, garants de l'intérêt général* »

Entre l'État et le marché, les communs représentent un mode de gestion plus durable et démocratique en incluant toutes les parties prenantes, explique le chercheur **Édouard Jourdain**. Disparus au Moyen Âge, ils pourraient davantage inspirer les acteurs de l'économie sociale et solidaire (ESS) comme les pouvoirs publics.



CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Édouard Jourdain.

Formation. Doctorat de science politique et de philosophie, à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS).

Fonctions actuelles. Chargé de cours sur la théorie politique à l'Université de Versailles Saint-Quentin ; chercheur associé au Centre d'études sociologiques et politiques Raymond Aron (Cespra-EHESS) et postdoctorant à l'École Polytechnique.

Dernières publications. *Les communs*, PUF, Que sais-je, 2021 ; *Les nouveaux biens communs ? Repenser l'État et la propriété au ^{xx}e siècle*, avec Emmanuel Dupont, Fondation Jean Jaurès/L'Aube, 2022.

Que recouvre la notion de « communs » qui réémerge depuis une dizaine d'années?

Edouard Jourdain. Pour la politologue et économiste américaine Elinor Ostrom, prix Nobel d'économie en 2009, qui en a donné la première définition scientifique, les communs sont des communautés humaines se donnant des règles afin de gérer des ressources communes. En cela, ce sont des institutions collectives de gestion, voire de gouvernement. Autre point important : leur objectif est de préserver ces ressources de manière à éviter leur surexploitation, raison même des règles acceptées par tous. Ainsi, le climat qui peut être considéré comme un bien commun, n'est pas un commun puisqu'il ne fait pas l'objet d'une gestion commune.

Quelle est leur origine?

É. J. Les communs sont la plus vieille institution humaine ! Ils existent depuis les débuts de l'humanité et se sont développés

« Les communs ont une caractéristique fondamentale : toutes les parties prenantes ont un droit et une capacité à la gestion des biens et aux prises de décision. »

jusqu'au Moyen Âge en Occident, avec les communaux, ces espaces de forêts ou de pâturages où les paysans pouvaient glaner du bois, des champignons, etc. Ce qui leur permettait de subvenir en partie à leurs besoins et à ceux de leurs troupeaux. Mais le mouvement des enclosures a constitué un tournant, ces terres devenant la propriété exclusive des seigneurs. Ce qui sera un des facteurs de l'exode rural de ces populations. En même temps que cette affirmation de la propriété privée exclusive émerge l'État moderne qui monopolise le droit, signant la fin des communs en Europe.

Ces biens communs peuvent-ils être autre chose qu'une ressource naturelle?

É. J. On associe souvent les communs aux pâturages, aux forêts, aux systèmes d'irrigation... Ce qui est restrictif. Il peut s'agir de biens, matériels ou immatériels, comme de services. Par

exemple, vers la fin de sa vie, Elinor Ostrom s'est intéressée aux biens numériques. La santé, l'éducation, l'hôpital... peuvent aussi être des communs.

Les activités de l'économie sociale et solidaire (ESS) sont-elles des communs?

É. J. C'est ce qui s'en approche le plus aujourd'hui en France. Mais l'ESS reste un parent pauvre des communs, les principes de cogestion et de codécision y étant encore en germe. En effet, les communs ont une caractéristique fondamentale : il n'y a pas de division entre des « producteurs » et des usagers qui seraient des agents passifs. Toutes les parties prenantes ont un droit et une capacité à la gestion des biens ou services et aux prises de décision.

En outre, l'association des parties prenantes *via* un simple partenariat public/privé n'est pas suffisante, car il demeure une asymétrie de pouvoirs quand la puissance publique finance ou délègue. En effet, les communs s'inscrivent

contre la logique propriétaire exclusive, qu'elle soit privée ou étatique, afin de garantir qu'un bien commun puisse le demeurer et ne soit aliéné par personne. Et la meilleure garantie, c'est le pouvoir conféré aux usagers, et plus largement aux citoyens.

Les communs représentent donc une troisième voie, oubliée pendant longtemps, entre le marché et l'État. Une autre conception de l'intérêt général?

É. J. Les communs permettent de dépasser la pensée dominante selon laquelle la seule alternative possible c'est le marché ou les pouvoirs publics. Les travaux d'Elinor Ostrom ont prouvé qu'il y avait un autre mode de gestion plus efficace et plus démocratique. L'approche par les communs permet aussi de réinterroger la définition de l'intérêt général et de son garant, notamment par l'intégration d'un maximum de parties prenantes. En cela, les

communs sont (ré)novateurs politiquement, en faisant une place centrale à la notion d'autonomie de chacun. Une autonomie possible grâce à la coopération.

Si certains jugent aujourd'hui que les communs doivent se cantonner à un tiers-secteur, entre le marché et l'État, d'autres, dont je fais partie, considèrent que cela doit être un principe politique qui a vocation à changer la conception des pouvoirs publics et leurs modes d'organisation afin d'intégrer les usagers et citoyens dans une relation moins asymétrique.

Des exemples en Europe?

É. J. Au début des années 2000 en Italie, il y a eu une remise en cause de la gestion de l'eau par l'État, notamment sa capacité à privatiser un bien d'intérêt général. Sans être une politique publique, ce sont les droits inaliénables des personnes (à la santé, à l'éducation...), garantis dans la Constitution, qui permettent de définir les biens ou services à « sanctuariser » (hôpital, école...). À Naples et à Bologne en particulier, des initiatives ont fait tache d'huile. De nombreux partenariats entre des collectivités et des collectifs de citoyens existent aussi pour coadministrer l'éducation, des biens municipaux...

Et en France?

É. J. Quelques initiatives, comme des tiers-lieux, émergent certes. Des collectivités commencent à se pencher sur le sujet : ainsi, Grenoble s'intéresse à une approche des communs par la comptabilité pour évaluer l'impact d'activités sur le capital naturel, social des habitants. Autre exemple : la loi pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (Alur) qui facilite le logement participatif. Mais la tradition jacobine étatique héritée de la Révolution française reste très forte.

La crise a-t-elle toutefois marqué une prise de conscience?

É. J. En effet, elle a montré l'inorganisation de l'État et ses limites de gestion, alors que des initiatives de type communs ont pallié certaines de ses carences, par exemple pour la fabrication de masques. Dans le domaine de

la santé, l'économiste Fabienne Orsi a publié il y a peu avec d'autres un *Manifeste pour une reconquête de l'hôpital public et du soin* [1]. Elle considère qu'il faut repenser leur organisation et le mode de construction du budget notamment, qui devrait être attaché à des besoins en santé et déterminé collectivement et démocratiquement en associant au plus près les usagers, dans la perspective des communs.

À quelles conditions ceux-ci peuvent se développer?

É. J. Les communs sont des manières de s'organiser qui soutiennent le plus l'action et la décision collectives, qui permettent d'une part, de gérer au mieux les rapports sociaux internes, fondés sur la confiance, et d'autre part, de disposer, par la confrontation des points de vue, d'informations moins biaisés qui favorisent une plus grande maîtrise de l'environnement. Plus une organisation est inclusive, plus elle sera connectée au réel. En cela, les entreprises aussi ont intérêt à fonctionner comme des communs, alors qu'elles en sont des antithèses aujourd'hui.

Mais ce n'est pas un chemin facile ! La démarche nécessite beaucoup de communication, des mécanismes de discussion et de décision autour des valeurs et des objectifs partagés, des règles d'organisation et de gestion, des modalités de changement de ces règles, de régulation des conflits... Cela demande aussi une double organisation : entre communs, et entre communs et institutions publiques, notamment les collectivités pour qui c'est un véritable enjeu.

En outre, on ne pourra pas « copier-coller » ce modèle ancien. En effet, il faut faire attention à ce que le collectif ne devienne pas une chape de plomb sur les individus et n'opère pas une pression qui les désengagerait. Les communs sont la mémoire de notre futur et un espoir, à condition de réinventer cette notion à l'aune de notre modernité.

Propos recueillis par Noémie Gilliotte
Photo : Damien Grenon

[1] « Soigner », C&F éditions, 2021

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Restaurer le collectif

La crise sanitaire n'en finit pas de s'étirer et chez les professionnels, la fatigue est de plus en plus perceptible. Nouveaux projets, qualité de vie au travail, temps d'échange et de respiration, formations... Malgré les difficultés, les directions doivent trouver les leviers pour rebondir, non sans avoir tiré les leçons de cette période inédite.

Avec l'arrivée des vaccins, certains tablaient sur une crise de courte durée. Mais le virus en a décidé autrement. Si la situation sanitaire apparaît comme étant moins dramatique qu'au printemps 2020, la succession de vagues a douché les espoirs d'un retour rapide à la normale. Dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS), la lassitude a gagné des personnels éreintés par la gestion quotidienne d'une crise interminable et qui doivent pourtant continuer à faire face. « Dans notre secteur, la situation s'est dégradée de manière notable, constate par exemple Mohand Redjdal, directeur général des Dames de la Providence, une association marseillaise accompagnant des enfants, des adoles-

cents et de jeunes majeurs confiés provisoirement par l'aide sociale à l'enfance (ASE). *Les confinements ont eu des effets délétères sur les jeunes, du fait de l'entre-soi familial imposé. Ils ont contribué à accentuer des problématiques en matière de violence ou de suivi des soins. Sans oublier la gestion de l'obligation vaccinale. Nous devons donc être plus vigilants et mobilisés que jamais, alors que les équipes sont particulièrement fatiguées.* »

À cet épuisement général vient s'ajouter une vague de défection dans les équipes de l'association, surtout au niveau de l'internat. Et chez les Dames de la Providence, comme dans bon nombre d'établissements, la relève a du mal à être assurée. « Il y a une véritable désaffection pour les postes impliquant des contraintes horaires les soirs et les week-ends », poursuit Mohand Redjdal. Pour compliquer encore la donne, le contrat à durée indéterminée (CDI) n'est

« Les équipes sont durablement marquées par cette épidémie. »

Dossier réalisé par Jean-Marc Engelhard



désormais plus le graal, beaucoup de professionnels préférant enchaîner les missions d'intérim et ne pas être durablement attachés à une institution. Les résultats du baromètre *Direction[s]* 2021 ^[1] soulignaient déjà une perte d'attractivité accentuée par la crise sanitaire : 54 % des équipes de direction notaient des difficultés plus importantes depuis le premier confinement. Elles étaient presque autant à appréhender des recrutements encore plus difficiles en 2022. Le Ségur de la santé, avec ses revalorisations ne bénéficiant qu'à une partie des personnels de l'ensemble du secteur, est encore venu entamer la mobilisation de certains en renforçant les sentiments d'abandon et de manque de reconnaissance. Bref, on a connu des contextes plus favorables pour motiver les troupes.

« RÉINTÉRROGER LES RITES »

« Les équipes sont durablement marquées par cette épidémie. Impossible de faire comme si nous étions revenus à une situation normale, car ce n'est pas le cas. Il faut s'arrêter sur les effets de la crise pour en tirer les

« Les encadrants en première ligne »



Pascal Abily,
psychologue, formateur
et intervenant en analyse
des pratiques

« Les cadres non plus n'ont pas été épargnés par la crise sanitaire. Pour eux, la situation reste compliquée, du fait du *turn-over*. Intégrer et former des nouveaux professionnels, notamment de passage, comme les intérimaires, s'ajoute à de nombreuses contraintes. C'est pourtant sur eux que repose en grande partie la charge d'enclencher une nouvelle dynamique et de restaurer un collectif de travail fragilisé, pour éviter les départs. Ce qui passe par un échange avec chacun. Qu'est-ce qui, pour eux, a désormais du

sens? Ont-ils des attentes ou des envies différentes et de quelle manière est-il possible de les satisfaire? Quels centres d'intérêt les animent, dans leur vie professionnelle mais aussi personnelle? C'est le moyen d'identifier des voies susceptibles de leur donner un nouvel élan. Pour certains, il s'agira de formation, pour d'autres, de piloter un projet. Le recours à l'analyse de la pratique peut offrir un cadre sécurisant. Des groupes de travail, par exemple avec un animateur différent à chaque réunion, peuvent aussi se révéler pertinents. Dans le moment de transition que nous traversons, se projeter n'est simple pour personne. Il est donc préférable de privilégier des initiatives de court terme. »

«... conséquences», prévient Samira Aboulbal, consultante en management des ressources humaines au sein du cabinet Fédéris Conseil. Les retours d'expérience doivent figurer en bonne place dans les priorités des organisations. « C'est le bon moment pour réinterroger les rites et les rythmes, à l'aune des changements de fonctionnement imposés par l'urgence sanitaire », confirme Ahmed Hegazy, directeur de l'union régionale interfédérale Uriopss Hauts-de-France. L'exercice est-il essentiel pour repartir du bon pied ? Oui, surtout s'il est focalisé sur des notions constructives. « Il y a des éléments positifs qu'il est important de valoriser, comme la capacité à faire face à une situation inédite, et la solidarité qui s'est manifestée entre tous, professionnels de terrain comme encadrants, ainsi qu'entre nos différents établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) », explique Bruno Masse, directeur général de l'ASRL, une association des Hauts-de-France regroupant 44 structures où travaillent près de 1500 personnes.

« UNE DYNAMIQUE À VALORISER »

À l'association Agir, soigner, éduquer, insérer (ASEI), comptant une centaine d'établissements et services intervenant dans le champ du handicap, l'heure est également au retour en arrière introspectif. « Il y a eu des mises à disposition interassociatives durant les périodes de confinement. Des salariés sont partis en mission en dehors de leur territoire pour soutenir leurs collègues. Ils ont dû s'adapter à un public différent, avec beaucoup de souplesse dans le fonctionnement. Des solutions inédites ont émergé en peu de temps pour maintenir au mieux nos activités, ce avec un sentiment général de fierté d'avoir tenu bon et d'avoir protégé les résidents. Cette confiance nouvelle dans la capacité collective à prendre des initiatives, à imaginer des réponses innovantes, il faut trouver les moyens de l'entretenir », assure Benoit Zadro, directeur du bassin Aquitaine et Hautes-Pyrénées de l'ASEI, également à la tête d'un foyer d'accueil médicalisé (FAM). Le directeur général de l'Union départementale des Papillons Blancs du Nord (Udapei 59), Christian Hilaire, est sur la même longueur d'onde. « Depuis deux ans, les équipes ont fait preuve d'une grande créativité pour poursuivre notre orientation vers le "100 % inclusif" en montant des projets stimulants malgré les obstacles liés à la crise », explique le dirigeant, citant notamment la mise en ligne du musée virtuel « L'art de la différence » composé de 150 œuvres réalisées par des personnes accompagnées [2]. « À l'origine, le projet devait se concrétiser par une exposition classique. Les circonstances ont conduit l'équipe à s'orienter vers une manifestation en 3D, en associant les participants. Une vraie réussite qui illustre l'implication et la capacité d'adaptation des équipes. Cette dynamique doit être valorisée pour ne pas retomber », souligne le directeur général.

À l'heure de la mobilisation générale face au Covid 19, certains ESSMS ont pris des initiatives qui ont été imagi-



Benoit Zadro (ASEI) a constaté que « des solutions inédites ont émergé en peu de temps pour maintenir au mieux nos activités, ce avec un sentiment général de fierté d'avoir tenu bon et d'avoir protégé les résidents ».

« Il faut entretenir cette confiance nouvelle dans la capacité collective à prendre des initiatives. »

nées dans l'urgence pour soutenir le moral des résidents, mais aussi des professionnels au front. « Par exemple, des troupes de théâtre et de cirque ont donné des spectacles dans les cours, auxquels on pouvait assister depuis les fenêtres des chambres et des espaces communs. Plus récemment, nous avons aussi sollicité La Belle Histoire, une compagnie de théâtre du territoire qui a organisé un événement baptisé "Les Facteurs de Bonheur", dont l'objectif était de permettre aux professionnels de se remercier entre eux en s'écrivant de petites cartes », poursuit Bruno Masse. Des attentions destinées à marquer la reconnaissance de la direction pour l'implication sans faille des équipes en leur offrant des moments de détente et de convivialité.

« RECOLLER LES MORCEAUX »

Ces deux dernières années, les solutions imaginées en urgence, les dépannages de toutes sortes et la débrouillardise ont ainsi permis de parer au plus pressé, pour épargner autant que possible les personnes accompagnées. Pas de temps pour les interrogations métaphysiques, pas plus d'espace pour les frictions, les rancœurs, les piques et les confrontations d'opinion qui ponctuaient parfois le quotidien, jusqu'au moment où, la gestion de la crise se faisant routine, la pression est retombée. « Entre ceux qui ont vécu la crise en télétravail, ceux qui étaient sur le terrain, ceux qui ont dû faire face à des décès, parmi les personnes accompagnées ou au sein de leur entourage, sans parler des différences de perception entre ceux qu'elle n'a pas affectés et ceux qui l'ont traversée, l'angoisse, les conséquences ont été très diverses. Il faut recoller les morceaux », prévient Muriel Varenne, consultante chez Care Conseil RH et animatrice de la formation « Reconstruire le collectif de travail après la crise » proposée par la fédération d'employeurs Fehap. Impossible à réaliser sans cultiver plus que d'habitude la proximité de l'encadrement avec le terrain. « Les professionnels expriment le besoin d'une présence plus régulière des cadres dans leurs services et davantage de besoin d'échanges », remarque Julien Blot, à la tête d'un établissement et service par le travail (Esat), d'un Ehpad et d'un FAM employant 250 salariés à Cunhlat (Puy-de-Dôme). Depuis le retour à une vie un peu plus normale, les cadres de cette structure publique passent tous les jours sur les différents sites. « Les agents, mais c'est aussi vrai des résidents, ont besoin de se voir, parfois juste pour se dire bonjour et échanger quelques mots », constate ce directeur. Au-delà, le rythme des réunions de service a été intensifié. « Dès le début de 2022, nous avons aussi décidé de déployer l'analyse des pratiques pour l'ensemble des professionnels, en faisant appel à des intervenants experts de nos métiers », complète Julien Blot. Une démarche qui convainc Ahmed Hegazy : « Après des mois si intenses, offrir des espaces de respiration et de discussion est plus nécessaire que jamais. » Alors que nombreux sont ceux qui s'interrogent sur la suite de leur vie professionnelle, certains songent à en profiter pour mettre les services des ressources humaines (RH) à contribution.

« Il y a des envies de changement, de montée en compétences. Pourquoi ne pas organiser des moments de convivialité, autour d'un café par exemple, au cours desquels des représentants des RH peuvent prendre le pouls des professionnels. Ce sont des occasions informelles d'esquisser avec ceux qui le souhaitent des adaptations de poste et des évolutions de parcours ou d'évoquer des possibilités d'entrée en formation », suggère Samira Aboulbal.

« CHAMBOULER L'ORGANISATION »

Ces deux dernières années, bien des pratiques et des modes de fonctionnement jugés impossibles sont devenues subitement envisageables, voire encouragés, par la force des choses. Des cadres établis, qui apparaissaient intangibles, ont parfois subitement volé en éclat. « Pour certains professionnels, il y a eu un effet de bascule. Il sera difficile de revenir en arrière. De simples ajustements ne suffiront pas, l'organisation et le management doivent être remis à plat », prévient Muriel Varenne.

Comment en effet imposer à des salariés de revenir en arrière alors qu'un fonctionnement différent a donné de meilleurs résultats ? « Il faut sans doute davantage prendre en compte les suggestions et les attentes du terrain et répondre à la demande d'un management plus participatif », reconnaît Julien Blot. « Il est indispensable de permettre aux salariés d'être plus autonomes. C'est une manière d'acter que la crise est venue modifier les rapports internes, de reconnaître le rôle central des salariés de terrain face à la crise, mais aussi de les préparer à la transformation de l'offre qui va modifier le périmètre de leurs missions », complète Jean-Pierre Stellittano, directeur général des établissements publics d'Hallouvy, regroupant notamment un Ehpad, un FAM et un foyer de vie. « Il va sans doute falloir chambou-



« Pour donner une pleine autonomie aux professionnels, il faut mettre en place un cadre de fonctionnement bien défini et des règles du jeu claires », affirme Grégory Desbonnet (AMF Lille).

ler un peu l'organisation pour donner davantage de marges de manœuvre, encourager la prise d'initiative et miser sur l'intelligence collective », acquiesce Bruno Masse.

Responsabiliser, donner des marges de manœuvre, c'est aussi la voie choisie par Grégory Desbonnet, à la tête d'Aide aux mères et aux familles (AMF) de Lille, une association d'aide à domicile de 30 salariées, auxiliaires de vie et techniciennes de l'intervention sociale et familiale (TISF). Venu du monde du BTP, où il prônait déjà l'autonomie des équipes, il y a découvert une organisation descendante et un management très directif. « Pour donner une pleine autonomie aux intervenantes, il faut mettre en place simultanément un cadre de fonctionnement bien défini et des règles du jeu claires. Être uniquement dans l'exécution ne donne pas

envie d'être investi dans son travail », affirme-t-il. En réflexion depuis quelques années, la mise en place d'équipes autonomes a été entérinée début 2021. Résultat : en quelques mois, le *turn-over* et l'absentéisme ont diminué de manière notable. Mais pour fidéliser et renforcer l'attractivité, Grégory Desbonnet ne compte pas s'arrêter là. « La qualité de vie au travail (QVT) constitue un chantier prioritaire. En décembre 2021, nous avons organisé un séminaire afin de réfléchir collectivement à de nouveaux aménagements des horaires, moins contraignants pour les salariées », précise-t-il. QVT, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), plan de formation... Autant de leviers susceptibles de redonner une dynamique.

« REGARDER VERS L'AVENIR »

Autre sujet susceptible de fédérer les énergies, la remise en route de projets laissés en plan durant la crise ou le lancement d'autres, totalement nouveaux. « Beaucoup de nos adhérents sont dans cette dynamique, mais ce n'est pas uniquement pour mobiliser les équipes autour d'objectifs communs, c'est aussi une nécessité », constate Ahmed Hégazy. À Cunhat (Puy-de-Dôme) par exemple, les travaux préparatoires à la restructuration du foyer et la rénovation d'une partie de l'Esat, stoppés par la crise, s'apprentent à reprendre sur un mode participatif. « Qui mieux que les professionnels et les résidents peuvent le mieux répondre à la question "Comment organiser une unité de vie ?" Nous avons donc choisi d'associer tout le monde à ce projet important. C'est une manière de regarder vers l'avenir et de ne pas rester focalisés sur la crise et ses effets », explique Julien Blot. À l'Uriopss des Hauts-de-France, Ahmed Hégazy suggère, quant à lui, d'opter pour des projets transversaux permettant d'impliquer un maximum de participants pour redonner un élan collectif. « Lancer maintenant une démarche de responsabilité sociétale des organisations (RSO) peut avoir beaucoup de sens parce qu'elle englobe des sujets divers comme le développement durable, la QVT, la participation des parties prenantes ou l'éthique. Autant de thématiques sur lesquelles les salariés peuvent avoir envie de s'engager. »

Au-delà, toutes les opportunités d'ouverture sur l'extérieur doivent être exploitées. Parmi elles, la formation.

2022: une année encore sous haute tension ?

Que le Covid-19 s'éloigne ou pas dans les mois à venir, de nombreuses directions abordent 2022 avec appréhension. En cause ? L'aggravation des difficultés de recrutement. Selon le baromètre *Direction[s]* 2021^[1], 53 % des équipes de direction anticipent une année plus compliquée encore en la matière. Cette inquiétude est particulièrement palpable dans les secteurs de la protection de l'enfance, du handicap et de l'aide à domicile. Bien que le sujet soit récurrent, la crise sanitaire a amplifié la baisse de l'attractivité du secteur. Si 30 % des répondants à l'enquête relèvent qu'en temps normal, des postes ne trouvent pas preneurs, ils sont 38 % à évoquer une dégradation de l'attractivité ces cinq

dernières années, et plus de la moitié à constater une accélération depuis le premier confinement. À la fin de l'année dernière, 46 % des répondants estimaient à 5 % le nombre de postes vacants dans leur structure. Pour d'autres, la situation s'avérait encore plus critique: 13 % d'entre eux affirmaient avoir entre 10 et 15 % de postes à pourvoir. Un constat d'autant plus alarmant que dans près de 63 % des cas, ces recrutements avaient pour but, non pas de développer des activités nouvelles, mais simplement de faire face aux absences et au *turn-over*. Conséquence, une surcharge de travail pour des équipes déjà bien éprouvées, mais qu'il faut néanmoins continuer à mobiliser.

[1] Lire *Direction[s]* n° 203, p. 24

••• « C'est l'occasion de faire une coupure en s'extrayant de son quotidien, de se ressourcer et de prendre du recul sur le vécu de ces derniers mois. Dans les formations interétablissements, je n'ai jamais vu autant d'échanges entre les participants », indique Muriel Varenne. Les partenariats et les coopérations territoriales peuvent aussi constituer un bon moyen de redonner du souffle. « Dans l'urgence, on a vu partout sur les territoires naître des solidarités entre des établissements et des services pas for-

cément habitués à faire front commun. Il faut les cultiver car pour les salariés, elles sont une opportunité d'échanger avec des interlocuteurs d'autres horizons et de nourrir leur réflexion grâce à la découverte de pratiques différentes », assure la consultante. Après des mois oppressants, offrir des occasions de respiration, c'est vital assurément.

[1] Lire Direction[s] n° 203, p. 24

[2] www.lartdeladifference.fr

« Aux directions de fixer un cap clair »

Le psychosociologue **Jean-René Loubat** [1] analyse, sur la motivation des professionnels, les effets de la crise, intervenue dans un contexte déjà tendu pour le secteur. Il s'inquiète notamment du timing très court et des modalités encore floues de la phase de transformation de l'offre. Même s'il est rassuré par la réactivité et la solidarité des équipes.

Quel regard portez-vous sur l'impact de la crise sanitaire sur les professionnels du secteur social et médico-social ?

Jean-René Loubat. Durant quelques mois, elle a pris le pas sur tout le reste et soumis les professionnels à une forte pression. Faisant face à des instructions sans cesse réactualisées et même à des injonctions contradictoires, ils se sont focalisés sur l'urgence de la situation. Cette tension est venue renforcer un climat déjà électrique. Dans certains cas, elle est la goutte d'eau qui a fait déborder le vase. Des salariés ont choisi de se reconverter, d'autres y réfléchissent et certains ont décidé de s'orienter vers des secteurs où les rémunérations sont plus élevées. Il faut néanmoins noter que l'on n'a pas assisté à une fuite massive de personnels, comme dans le sanitaire. Mais la situation n'en est pas moins tendue, en raison du manque d'attractivité du champ et des difficultés de recrutement qui s'accroissent.



© P. Tohier/Photomobile

En quoi cette ère de turbulences accroît-elle les risques de démotivation des troupes ?

J.-R. L. La fatigue et le découragement engendrés par ces événements inédits constituent des facteurs aggravant d'une situation déjà compliquée par le fait que la France est entrée dans une phase de transformation de l'offre, afin de s'aligner sur un système mis en place dans beaucoup d'autres pays. Mais là où l'évolution s'est étalée sur plusieurs décennies, en France il est prévu qu'elle soit réalisée en un temps très court. Or, il ne s'agit pas d'un ensemble de petites réformes, mais d'un processus global et systémique bouleversant l'organisation, les périmètres des métiers, les pratiques ou encore les outils, notamment en raison de la place prise par les nouvelles technologies. Si les objectifs

sont clairement définis, les modalités permettant de les atteindre sont en revanche beaucoup plus floues.

Avec quels impacts ?

J.-R. L. Le déficit de pédagogie des pouvoirs publics, ainsi que le manque de cohérence des différents organismes étatiques impliqués dans ce changement, ont des effets délétères. Beaucoup de professionnels ont du mal à suivre, à comprendre précisément ce vers quoi on veut les amener, et de quelle manière on va le faire. Ce qui constitue un facteur important de démotivation. Face à ce découragement, rendu plus prégnant avec la crise, les directions ont des marges de manœuvre assez réduites. Pour réussir ce changement qui leur est également imposé, elles doivent néanmoins interroger leur organisation et

prendre des initiatives. Il est nécessaire d'approfondir leur réflexion sur les conditions de travail, la prévention de l'usure professionnelle ou encore la formation. Il est important qu'elles parviennent à fixer un cap clair pour donner de la visibilité aux professionnels.

La crise sanitaire, notamment dans les premiers mois, a constitué une épreuve. Mais peut-on aussi en tirer des enseignements positifs, utiles pour l'avenir ?

J.-R. L. Les épreuves vécues pendant cette crise ont mis en lumière la solidité du secteur. Globalement, les équipes ont fait face et tenu bon. Pour y parvenir, elles ont fait preuve de solidarité, pris des initiatives, modifié leur utilisation des temps, imaginé dans l'urgence des modes de fonctionnement différents, décalés. Ce qui prouve que l'on peut fonctionner autrement, avec des résultats satisfaisants. La crise a contraint les managers et encadrants à déléguer, à responsabiliser davantage un certain nombre de professionnels. Pour certains de ceux qui se sont vu offrir plus de possibilités de prendre des initiatives, cette latitude plus grande qu'en temps normal a fait office de déclic. Pour preuve, on a vu par exemple le nombre de demandes d'entrée en formation, notamment pour accéder à la fonction de coordinateur de parcours, s'envoler. Même si, pour d'autres, cette autonomie a pu avoir un effet déstabilisant, elle s'inscrit dans une évolution globale du rapport à l'autorité et à la hiérarchie. Et elle a fait bouger les choses, ce qui doit conduire l'encadrement à interroger son mode de management.

[1] Il est l'auteur, avec François Charleux, de *Motiver les équipes en travail social*, ESF Éditeur, Les Guides Direction[s], 2021.

Trouver un nouvel élan en s'appuyant sur les équipes

À l'Ehpad public d'Argonne, dans la Meuse, la direction mise sur la qualité de vie au travail pour repartir du bon pied. Une démarche qui passe notamment par une prise en compte améliorée des attentes des professionnels.

Réorganisation à la hâte, adaptation quotidienne aux évolutions des instructions sanitaires, ouverture d'une unité Covid avec du personnel formé en urgence à l'accueil de malades, difficultés à trouver des remplaçants pour les agents en arrêt maladie... À l'Ehpad d'Argonne (Meuse), comme dans la plupart des maisons de retraite de France, la pandémie a soumis les professionnels à forte pression. « *Agents, résidents, familles, mais aussi encadrement... Pour tout le monde, la première phase de la crise sanitaire a été particulièrement stressante et personne n'en est sorti indemne. Et la tension perdure, en raison des vagues qui se succèdent sans perspective de fin* », constate Sylvie Bousselet, ex-directrice de cet établissement comptant 217 lits répartis sur trois sites et administratrice du groupement de coopération sociale et médico-sociale (GCSMS) Meuse.

Pas simple dans ces conditions d'insuffler une nouvelle dynamique. La direction s'y emploie néanmoins. « *Dès que le plus gros de la crise a été passé, nous avons volontairement mis l'accent sur des projets en cours, comme la reconstruction de deux de nos sites qui impliquera une nouvelle organisation, afin de ne pas rester focalisés sur la gestion du Covid-19* », explique Peggy Forêt, directrice par intérim de l'établissement public et membre du GCSMS Meuse. Très vite aussi, des retours d'expérience ont été réalisés. « *Dans l'unité Covid, l'équipe effectuait des journées de onze heures. Pour beaucoup, c'était une contrainte, mais certaines professionnelles y ont trouvé leur compte. Ce qui nous conduit à essayer d'offrir davantage de latitude dans le choix des rythmes de travail* », indique Sylvie Bousselet.

UNE APPLI POUR FACILITER LES REMPLACEMENTS

Pour fidéliser, la direction parie sur l'amélioration des conditions de travail, en s'appuyant sur certaines pratiques initiées au plus fort de la crise. Par exemple, les groupes de parole, animés par les psychologues, pour permettre aux professionnels de partager leur quotidien bouleversé et d'évacuer les tensions, ont été pérennisés. « *Aujourd'hui, on n'y parle plus de Covid, mais d'organisation, de matériel à acquérir, des améliorations en matière de prise en charge et de bienveillance* », remarque Peggy Forêt. Des réunions qui



« *Aujourd'hui, on ne parle plus de Covid, mais d'organisation, de matériel à acquérir, d'améliorations en matière de prise en charge et de bienveillance* », constate Peggy Forêt, directrice par intérim.

ne désemplissent pas, preuve du besoin des agents d'être davantage associés à la bonne marche de l'établissement.

Personnel testé positif au Covid-19 ou cas contact, absences pour garde d'enfants... Depuis mars 2020, remanier les plannings à la dernière minute fait partie du quotidien du personnel administratif. « *Lorsqu'il faut suppléer un professionnel absent, nous appelons tous les salariés en repos, jusqu'à trouver celui ou celle qui voudra bien assurer le remplacement. Durant la crise, cet exercice s'est avéré particulièrement chronophage* », raconte Magali Aubry, attachée administrative. D'où l'idée, partagée avec les dix autres structures du GCSMS, de tester l'application Team Square pour simplifier cette tâche. « *Chaque salarié peut y indiquer ses disponibilités. Seuls les volontaires seront sollicités, directement via l'appli* », explique Magali Aubry. À la clé, un

gain de temps pour le personnel administratif, mais d'autres bénéfices sont attendus. « *Solliciter régulièrement les professionnels sur leur temps de repos, c'est en quelque sorte une intrusion dans leur vie privée. Quand on a besoin de se détendre, que l'on a envie de se consacrer à sa vie de famille ou à ses loisirs, on n'a pas forcément envie d'être dérangé par son employeur* », souligne Peggy Forêt.

UN COMITÉ D'ÉTHIQUE BIENTÔT EN PLACE

Restriction des déplacements des résidents, hausse des syndromes de glissement, interdiction ou limitation des visites des familles... Lors des confinements, le personnel des Ehpad a été confronté à des questionnements nombreux. « *En établissement, les interrogations éthiques sont récurrentes. Mais durant la crise, elles se sont multipliées et nous y avons répondu à chaud, avec l'aide de nos psychologues. Mais le besoin est apparu d'entamer une réflexion de fond et de proposer aux professionnels une instance susceptible de les éclairer* », indique Peggy Forêt. « *Face aux situations complexes, il est important de savoir vers qui se tourner* », remarque de son côté Magali Aubry. D'où l'idée, partagée là encore par les autres membres du groupement, de mettre en place un comité d'éthique. Pour l'animer, la directrice par intérim de l'Ehpad d'Argonne s'apprête d'ailleurs à suivre un master sur ce sujet à l'École des hautes études en santé publique (EHESP).

CONTACT
• 03 29 87 41 44

Confier des responsabilités pour mieux impliquer

Depuis 2017, l'association d'aide à domicile Amicial expérimente les équipes autonomes. S'il s'agissait en premier lieu de redonner du sens au travail des intervenantes, cette nouvelle organisation produit d'autres effets bénéfiques pour les professionnelles.

Si on me demandait de revenir en arrière, je crois que je donnerais ma démission. Et je pense que mes collègues feraient pareil! », assure Isabelle Jouval, auxiliaire de vie depuis 23 ans, membre d'une des premières équipes autonomes mises en place au sein d'Amicial. Cogérée par la Croix-Rouge française et la Fondation OVE, cette association d'aide à domicile a décidé en 2018 de tester ce nouveau mode de fonctionnement donnant aux intervenantes à domicile la possibilité d'organiser elles-mêmes leur planning. « En cherchant à rationaliser l'activité, voire à l'industrialiser, l'aide à domicile s'est enfermée dans un fonctionnement rigide, descendant, faisant perdre le sens de leur travail aux salariées », analyse Julie Gauthier, directrice générale de cette association comptant 1700 salariés. Dans un secteur où les conditions de travail sont difficiles et les rémunérations peu motivantes, pas le meilleur moyen pour fidéliser le personnel...



© Isabelle Jouval

« Il y a davantage de solidarité, de cohésion. Nous nous rendons service quand c'est nécessaire », constate Isabelle Jouval (en haut à gauche), auxiliaire de vie, ici avec son équipe d'intervenantes.

réunissent durant trois heures pour planifier l'activité du mois à venir. « Généralement, la réunion se poursuit autour d'un repas. Décider ensemble de notre propre organisation a complètement changé notre manière de voir notre travail. Il y a davantage de solidarité, de cohésion. Nous nous rendons service en intervertissant des heures quand c'est nécessaire. Les remplacements se font naturellement, chacun prend sa part », raconte Isabelle Jouval. « Alors que c'était vécu comme une contrainte quand c'est moi qui cher-

chais une solution », sourit Christine Castagne.

La responsable de secteur a elle aussi vu sa mission évoluer. Renommée coordinatrice de parcours, elle s'est recentrée sur le suivi des bénéficiaires et les relations avec les partenaires. « Concevoir les plannings et les réajuster en permanence en fonction des absences est très chronophage. Désormais, j'ai du temps pour rendre régulièrement visite aux personnes accompagnées et me coordonner avec les assistantes sociales. Je suis davantage centrée sur les conditions permettant un maintien à domicile dans de bonnes conditions, en alertant sur la dégradation d'une situation ou en orientant vers des solutions d'aides techniques adaptées. C'est beaucoup plus intéressant », explique Christine Castagne.

DÉCIDER ENSEMBLE

Première étape pour la direction ? Lancer un appel à candidatures pour monter des équipes de volontaires. « Nous en avons constitué trois comportant entre cinq et six professionnelles », précise la directrice générale. Des réunions préparatoires ont ensuite été organisées pour permettre aux intéressées de mieux appréhender leurs nouvelles responsabilités de gestionnaires des emplois du temps et d'un « portefeuille » de personnes accompagnées. « Nous leur avons donné accès aux indicateurs de gestion, notamment ceux concernant les heures improductives, afin qu'elles en tiennent compte lors de l'élaboration des plannings », précise encore Julie Gauthier.

Les premiers temps, cette organisation a été mise en place sous la houlette de Christine Castagne, leur responsable de secteur, qui les a accompagnées dans la prise en main du logiciel de gestion des interventions. « Au début, j'ai eu un peu de mal à lâcher, d'autant que je n'étais pas convaincue de la pertinence de ce nouveau fonctionnement. Aujourd'hui, je m'assure juste que les modalités restent dans les clous en matière de droit du travail », reconnaît-elle. Désormais, chaque mois, les équipes autonomes se

UN ABSENTÉISME EN BAISSÉ

Conçus en tenant compte des contraintes des unes et des autres, les plannings intègrent aussi les distances kilométriques. « Jamais plus de six kilomètres de distance, quand je pouvais passer des heures en voiture auparavant », souligne Isabelle Jouval qui se réjouit aussi que personne dans son équipe ne passe plus l'heure du déjeuner derrière son volant. Bref, la qualité de vie est aussi au cœur de la nouvelle organisation. « Même si ce n'était pas l'enjeu initial, d'un point de vue économique, du fait d'une gestion du temps plus ajustée, l'association est aussi gagnante », assure de son côté Julie Gauthier, pointant aussi une baisse de l'absentéisme et des équipes plus stables. Sans compter la satisfaction des intéressées de voir leur professionnalisme reconnu. « L'expérimentation est arrivée au moment où je songeais à quitter le secteur. Cela m'a permis de trouver une nouvelle motivation », confie Isabelle Jouval. Qui songe à devenir coordinatrice de parcours.

CONTACT
• 09 70 82 13 49

Motiver les équipes en travail social

Au-delà de la crise sociale et économique qu'elle a provoquée, l'épidémie de Covid-19 aura mis en évidence la puissance du sentiment d'utilité des professionnels du secteur social et médico-social, capable de transcender les difficultés rencontrées. Malgré des conditions de travail souvent pénibles, la motivation des équipes dans ce contexte inédit a permis le développement de pratiques innovantes, mais fragiles. Les dirigeants et cadres du secteur se doivent de maintenir et développer la motivation des acteurs en donnant du sens à l'action individuelle et collective au travers d'un projet commun, d'une organisation performante, d'une communication efficace et d'une véritable démarche qualité. Ce guide pratique fait le point sur les techniques de management et leur impact sur l'implication des professionnels au travail, détaille les facteurs clés d'un projet de structure fédérateur et propose des outils pour prévenir l'usure professionnelle.

Auteurs: François Charleux et Jean-René Loubat
Éditeur: ESF, Les guides Direction[s], 2021
Prix: 17 euros



POUR APPROFONDIR

Manager en périodes de crises

Les dirigeants sont, pour la plupart, dans l'expectative face à une situation qu'ils ne maîtrisent pas et sur laquelle ils ne peuvent pas avoir de vision pérenne. Cette situation crée d'évidents problèmes de gestion et de suivi des activités. Certains remettent en question leur manière de manager, beaucoup essaient de faire au mieux. La complexité de l'exercice s'accroît pour ceux qui managent à distance. Tous s'interrogent sur leur futur... Cet ouvrage propose des solutions innovantes et efficaces qui remettent en question le management traditionnel du monde d'avant.

Auteurs: Roland Robeveille et Mouna Bek
Éditeur: Gereso, 2021. **Prix:** 19 euros



121 outils pour développer le collaboratif

Alors que les performances de l'intelligence artificielle ne cessent de fortement progresser, notre avenir sera celui de la collaboration et de l'intelligence collective. Comment coconstruire la vision d'un projet et un plan d'action? Comment prioriser et décider en équipe? Comment mettre en œuvre la philosophie agile ou

encore celle du *design thinking*? Cet ouvrage donne les clés qui permettent l'émergence de l'intelligence collective, ainsi que les 12 règles d'or de la facilitation, pour favoriser les dynamiques de coopération, de concertation et de performance.

Auteurs: Cyril de Sousa Cardoso et Jean-Christophe Messina. **Éditeur:** Eyrolles, 2019. **Prix:** 22 euros.

N.B. Les commentaires des ouvrages cités dans cette rubrique sont communiqués par les éditeurs.

Et aussi

- **Le management du travail dans le secteur social et médico-social**, Jean-Claude Dupuis, ESF éd., 2018.
- **Innovations managériales et qualité de vie au travail dans la fonction publique hospitalière. Enjeux, stratégies, actions**, Jean-Marie Barbot et Sophie Marchandet (coord.), Berger-Levrault, 2021.
- **Management d'équipe: donner du sens au travail**, 20 actions managériales pour augmenter la motivation au travail identifiées par les étudiants de master 1 Management des établissements sanitaires et sociaux de l'Université Aix-Marseille, sur <https://impgt.univ-amu.fr>, rubrique Actualité.



OUBLIÉS VOUS TROUVEZ ÇA NORMAL ?

En 2022, trop de professionnels du handicap ne sont toujours pas reconnus à la hauteur de leurs compétences et de leur engagement.

#UrgenceHandicap

Signez la pétition pour garantir à chaque personne en situation de handicap un accompagnement digne : change.org/urgencehandicap



QVT : quels prérequis ?

Avant même d'engager une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail (QVT), les organisations doivent réunir plusieurs conditions préalables. Le détail en six points.

Lorsqu'on connaît l'intérêt d'une démarche de qualité de vie au travail (QVT) et ce qu'elle apporte de progrès concerté pour le collectif, l'ambiance et la qualité des prestations aux personnes accompagnées, on a plutôt envie de la mettre en œuvre sans trop se poser de questions. Et pourtant ! L'enthousiasme ne doit pas l'emporter sur la raison quand on voit tant d'actions qui n'aboutissent pas aux résultats escomptés, ou qui se perdent dans les sables de réunions interminables et d'effets sans cesse reportés. L'expérience amène à distinguer six conditions internes, dont l'examen préalable semble indispensable à la promotion de la QVT.

1 La légitimité

Ce premier principe peut se formuler ainsi : « *Relevant de la stratégie interne, la démarche ne peut pas se déployer sans l'accord tracé de la gouvernance (conseil d'administration, président, bureau...), ni en désaccord avec les autorités institutionnelles (directions régionales de l'économie, de l'emploi, du travail et des solidarités - Dreets, agences régionales de santé - ARS, conseils départementaux...).* »

Dans bien des situations, un directeur, convaincu du bien-fondé de la démarche, parfois avec le soutien des syndicats et du comité social et économique (CSE), se lance dans la QVT sans s'assurer de l'accord de la gouvernance. Le risque existe d'une dissonance ou d'un malentendu ravageur. Car il ne faut jamais oublier que les administrateurs, associés... sont les « patrons » de la structure, les seuls à définir les axes stratégiques internes et externes, le directeur étant le premier des professionnels en charge de les appliquer.

2 L'adhésion

Ce postulat peut s'exprimer ainsi : « *Relevant de la négociation sociale, les partenaires sociaux, syndicats-instances représentatives du personnel (IRP) et direction, chacun de leur côté, doivent être au minimum en accord avec la démarche.* » Ne jamais perdre de vue que l'accord national interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 a été le fruit d'une négociation soutenue entre les représentants des dirigeants et les syndicats de salariés. Managers et IRP constituent des « couples infernaux » car ils sont obligés de s'entendre pour porter le processus et le garder constructif. Au départ de l'action, il est donc primordial que chacun soit informé des enjeux et approuve les principes de la QVT, même s'il conserve ses orientations stratégiques.

Il ne s'agit pas ici que les partenaires soient d'accord sur tout dès le départ de l'opération, ni même que les relations sociales aient toujours été ou soient au beau fixe. Un tel schéma est rare, et pour tout dire, pourrait être assez suspect à certains égards. Très souvent les partenaires arrivent au débat avec des idées derrière la tête, en pensant faire évoluer la situation à leur avantage, dans le sens de leurs objectifs. Mais comme dirait le philosophe Yves Clot, « *ce n'est pas grave* » ! Parfois, ce principe reste subordonné et suspendu à une (in)formation



Les partenaires sociaux doivent être disposés à échanger.

complémentaire sur la QVT, ce qui paraît tout à fait recevable à ce stade.

3 La communication

Troisième règle : « *Les partenaires sociaux, et dans une moindre mesure les personnels, doivent être capables d'échanger, et au moins sincèrement disposés à le faire.* » Selon l'ANI de 2013, la démarche suppose une élaboration constructive de décisions prises en commun, généralement au sein d'un groupe de projet, et en concertation avec l'ensemble du personnel. La condition *sine qua non* est donc que les partenaires managériaux et sociaux puissent s'accorder pour se parler, qu'ils acceptent de se confronter, mais

aussi de s'écouter, dans la recherche de consensus.

Un comité de pilotage va le y aider, mais une position de principe ouverte est indispensable de part et d'autre. Les rapports interpersonnels doivent être au minimum respectueux, permettant à la communication de s'établir. Il est difficile d'engager une démarche concertée si la structure rencontre de graves difficultés de ce type. Par exemple, si les personnels ont été échaudés par tout un historique au cours duquel leur parole n'a pas été prise en compte, n'a pas eu d'effet, voire s'est retournée contre eux, ils peuvent être réticents à participer à une nouvelle démarche qui sollicite leur avis et leur engagement. Le préambule de l'ANI indique bien que la démarche doit s'effectuer dans des conditions minimales de confiance et être élargie au plus grand nombre.

4 La santé

Le principe ? « *Les personnels ne doivent pas se trouver dans une trop prégnante souffrance au travail (pas de risques psychosociaux - RPS - majeurs, de deuils en cours...), ni les structures fonctionnelles dans un trop grand délitement (pas de carence de manager ou sous injonction administrative...).* » Le terme de santé qualifie tant la santé physique mentale et sociale des salariés, que celle de l'organisation. Le premier sens concerne l'état physique, psychosocial des employés, et leur vécu au travail lorsque la démarche s'engage. Le principe de santé de la structure a trait à l'état de son fonctionnement et son degré de stabilité. Une des conditions préalables réside ainsi dans le fait qu'un état individuel et institutionnel trop dégradé ne vienne pas obérer le sens et l'efficacité du processus.

Deux aspects à garder à l'esprit

- Toutes les conditions énumérées ne sont jamais totalement remplies dans une organisation de travail par définition toujours mouvante, mais il suffit qu'elles le soient suffisamment, de façon à ne pas entraver la dynamique de la QVT.
- Si l'une de ces conditions paraît trop peu remplie, ou si un doute subsiste, il est beaucoup plus prudent de consolider d'abord les fondamentaux institutionnels nécessaires, afin qu'ensuite la démarche soit rapide et efficace. Par exemple, une démarche de prévention des RPS, ou bien encore de médiation sociale, peut être appropriée, afin de préparer le terrain.

5 La fluidité
 À savoir, « *L'organisation doit pouvoir faire circuler suffisamment l'information, les points de blocage individuels ou structurels ne doivent pas être trop importants* ». La QVT a pour objectif de faire avancer l'ensemble du système, ce qui suppose un changement de posture de tous les acteurs de l'entreprise. Il en va ainsi bien sûr :

- de ceux qui disposent de privilèges, qu'ils sont prêts à défendre par tous les moyens, notamment par le blocage insidieux du processus s'il peut les menacer;

- de ceux qui ne disposent pas d'avantages matériels particuliers, mais qui ont établi leurs propres organisations de travail d'une façon qui leur convient, et qui peuvent craindre avec la QVT, parfois à juste titre, une sorte de déstabilisation psychosociale.

Dans l'organisation complexe d'une institution, certains postes se situent plus que d'autres à des passages clés du fonctionnement ou

de la production. Il ne s'agit pas toujours de ceux d'encadrement ou de responsabilité technique, mais de postes déterminants aux endroits de régulation, de contrôle, de communication, de validation de clientèle... Dans un certain nombre de cas, des comportements humains peuvent paralyser la gestion de projet. La vigilance ici est telle que la condition de fluidité est l'une des conditions majeures de réussite de la démarche, et l'un des points essentiels à valider (ou à corriger).

6 La stabilité
 Cette règle peut s'exprimer ainsi : « *La structure ne doit pas alors rencontrer des changements stratégiques majeurs (fusion, suppression ou absorption de services, restructuration...)* ». Il peut être surprenant de voir posée comme prérequis ce postulat, alors même que l'un des objectifs premiers de la QVT est justement de modifier l'organisation pour l'améliorer. L'ANI du

19 juin 2013 précise même, dès le préambule, que la QVT est indiquée « *d'autant plus quand les organisations se transforment* ».

Qu'entend-on par transformation organisationnelle ? Lorsqu'une association gestionnaire affronte des situations vitales pour son avenir, elle est davantage aux prises avec les circonstances de sa relation à son environnement que disposée à étudier les améliorations internes. Ces circonstances peuvent provenir de son développement (fusion-acquisition, diversification de services, plan d'embauches, déménagement dans des locaux plus importants...) ou au contraire de sa contraction (absorption, abandon de services, réduction d'effectif, plan de sauvegarde...). Il n'en va de même dans les cas de carence de postes clés ou encore d'injonction administrative.

Le cas est différent s'il s'agit de transformations qui ne mettent pas en jeu les structures vitales ou qui n'engagent pas les fondamen-

taux de l'organisation. Lors de changements intrasystémiques mesurés, on peut dire que les anciennes habitudes de travail sont provisoirement allégées, et qu'une disponibilité nouvelle peut être sollicitée chez les salariés.

Ces six conditions préalables sont donc à examiner systématiquement avant d'engager une démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Un regard externe peut aussi aider à éclaircir la situation.

Jean-Philippe Toutut,
*consultant formateur en QVT
 et directeur du DU « QVT »
 à l'université de Toulouse 2*

ALLER PLUS LOIN

- **La QVT, une démarche pour le secteur social, médico-social et sanitaire**, Jean-Philippe Toutut, Séli Arslan, 2021

- **Investir la qualité de vie au travail**, Jean-Édouard Grévy, Philippe Emont, Ricardo Perez Nückel, ESF éd. Les Guides Direction[s], 2018

ABONNÉS DIRECTION[S]

Profitez de vos avantages



L'accès illimité à tous les articles en archives avec recherche facilitée par mot clé ou thème

La version digitale de votre revue, consultable à tout moment

Les offres d'emploi dédiées aux directeurs et cadres du secteur

Les formations, agenda... et autres services

1
Rendez-vous
 sur la page d'accueil du site

2
 Cliquez sur « **Créer son compte** »
 en haut à droite

3
 Saisissez vos identifiants :
 n° d'abonné et code postal

4
 Voilà, c'est terminé !

Notre service clients est à votre disposition au **01 40 92 36 36** pour vous renseigner

Un entretien préalable en cas d'avertissement

La Cour de cassation a rappelé que l'employeur doit convoquer les salariés à un entretien avant de notifier toute sanction disciplinaire dès lors que celle-ci peut constituer un préalable au licenciement. C'est le cas dans les conventions collectives de 1966 et 1951.

Dans le cadre de l'exercice de son pouvoir disciplinaire, un employeur peut sanctionner le comportement d'un salarié qu'il considère comme fautif. En application de l'article L1332-2 du Code du travail, l'entretien avant le prononcé de la sanction ne s'impose que si celle-ci a une incidence sur la présence, la fonction, la carrière ou la rémunération du professionnel dans l'entreprise.

Il existe néanmoins des exceptions à ce principe. Dans deux arrêts du 22 septembre 2021^[1], la Cour de cassation a en effet rappelé sa position en la matière lorsqu'une convention collective exige un certain nombre de sanctions avant de signifier un licenciement. Dans une telle hypothèse, la Haute Cour considère que toutes les sanctions, y compris celles qui n'ont pas, en théorie, d'incidence sur la présence du salarié dans l'entreprise, doivent être précédées d'un entretien. Une telle démarche a des conséquences pratiques non négligeables qu'il convient de connaître pour anticiper les contentieux.

Si l'avertissement peut conduire au licenciement

Dans les deux affaires du 22 septembre 2021 concernant des associations relevant de la convention collective nationale des établissements et services pour personnes inadaptées et handicapées du 15 mars 1966 (CCN 66), deux salariés avaient été licenciés pour motif disciplinaire. Comme cela était imposé par le texte conventionnel, l'employeur leur avait notifié deux sanctions disciplinaires

avant de les licencier. Néanmoins, les professionnels contestaient leur licenciement en arguant du fait que, dès lors que la CCN 66 imposait la notification d'au moins deux sanctions disciplinaires avant toute décision de licenciement, celles-ci pouvaient conditionner leur maintien à leur poste de travail et devaient donc être précédées d'un entretien préalable.

Les employeurs concernés par les dispositions des CCN 66 et 51 doivent impérativement appliquer cette jurisprudence.

La Cour de cassation a validé ce raisonnement. Selon elle, l'employeur aurait dû convoquer les salariés à un entretien antérieurement à la notification de toute sanction disciplinaire dès lors que chaque sanction, en application des dispositions conventionnelles, constituait un préalable éventuel au licenciement disciplinaire.

Si une telle décision est la première rendue par la Cour de cassation à propos de salariés embauchés dans le secteur médico-social, l'argument n'est en réalité pas nouveau. En effet, en 2011^[2], la Haute Cour avait retenu la même solution s'agissant d'un règlement intérieur qui prévoyait qu'un licenciement disciplinaire ne pouvait intervenir qu'après la signification préalable de deux sanctions.

La convention collective nationale des établissements privés d'hospitalisation, de soins, de cure et de garde à but non lucratif du 31 octobre 1951 (CCN 51) subor-



Toutes les sanctions, même celles qui n'ont pas d'incidence sur la présence du salarié dans l'entreprise, doivent être précédées d'un entretien.

donne également le licenciement disciplinaire d'un salarié à la notification d'au moins une sanction antérieure^[3]. Elle va même plus loin en indiquant que toute sanction doit faire l'objet d'un entretien préalable, de sorte que les employeurs soumis à ces dispositions sont aussi concernés par les décisions du 22 septembre 2021.

Des conséquences à prendre en compte

Les répercussions de cette position de la Cour de cassation ne sont pas négligeables. En effet, dans les deux arrêts commentés, la Haute Cour avait :

- d'une part, précisé qu'en cas de demande d'annulation des sanctions disciplinaires prises sans entretien préalable, les salariés pouvaient bénéficier de dommages et intérêts pour notification irrégulière d'une sanction ;

- d'autre part, considéré que le licenciement (hors faute grave) qui découlait des sanctions irrégulièrement notifiées était dénué, de facto, de cause réelle et sérieuse

entraînant ainsi la potentielle condamnation de l'employeur à verser les indemnités afférentes (indemnité pour licenciement sans cause réelle et sérieuse, indemnité de licenciement, indemnité compensatrice de préavis, congés payés afférents).

Ainsi, les enjeux de ce type de contentieux peuvent vite devenir importants. Dans ce contexte, les employeurs concernés par les dispositions des CCN 66 et 51 devront impérativement appliquer la jurisprudence de la Cour de cassation et organiser un entretien préalable avant toute notification d'une sanction disciplinaire. Et pour les autres, il peut être opportun de vérifier les dispositions auxquelles ils sont soumis.

Anne Leleu-Été
et Marine Jégou,
cabinet Axel avocats

[1] Cass. soc. 22 septembre 2021, n° 18-22.204 et n° 19-12.538

[2] Cass. soc. 3 mai 2011, n° 10-14.104

[3] CCN 51, article 05.03.2

Les missions des référents Égalité de l'hospitalière

Depuis le 1^{er} janvier 2022, chaque établissement public de santé, social ou médico-social est tenu de nommer un référent en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes.

Faire vivre au quotidien la politique d'égalité professionnelle au plus près des agents de l'établissement. » Tel est le rôle assigné par la Direction générale de l'offre de soins (DGOS) [1] aux nouveaux référents Égalité dans les établissements relevant de la fonction publique hospitalière (FPH).

Des profils variés

Nouveaux ? Pas tout à fait. « De nombreux établissements ont déjà mis en place ces référents, observe Amélie Roux, responsable du pôle Ressources humaines (RH) de la Fédération hospitalière de France (FHF). La DGOS formalise l'obligation, mais beaucoup de choses préexistent en matière d'égalité. » Ce, notamment depuis l'accord de 2018 [2] qui oblige toutes les structures publiques à intégrer ces questions dans leur gouvernance et leurs actions (lire l'encadré).



© Georgi Nutssov/Getty Images

Il peut être intéressant que plusieurs référents soient désignés au sein de l'organisation car c'est une fonction qui demande du temps.

Nommés par la direction générale, ces agents doivent être « choisis pour leur attachement et leurs compétences en matière d'égalité professionnelle, ainsi que pour leur capacité à interagir avec l'ensemble des niveaux hié-

archiques », précise la DGOS. Les profils peuvent ainsi être variés. Infirmier, cadre, DRH, médecin... « Le choix est très libre, se félicite Amélie Roux. Rien n'empêche également que plusieurs personnes soient désignées. Cela peut être intéressant car un référent tout seul n'aura pas toujours mille idées et c'est une fonction qui demande du temps. » En outre, l'administration prévoit la possibilité pour les employeurs ne pouvant en désigner facilement de mutualiser la fonction, à l'échelle notamment des coopérations déjà existantes.

Une lettre de mission

Le professionnel doit se voir remettre par le chef d'établissement une lettre de mission (dont un modèle est proposé par la DGOS). Quatre tâches lui sont dévolues : l'information des agents à la politique d'égalité professionnelle menée par la structure ; la réalisation d'actions de sensibilisa-

tion ; le conseil des services et des agents, « en particulier au profit [de ceux] en situation d'encadrement » ; la participation au diagnostic de l'état de la politique d'égalité professionnelle et au suivi de la mise en œuvre des actions menées par l'établissement.

« Les référents sont choisis pour leur capacité à interagir avec tous les niveaux hiérarchiques. »

Au centre hospitalier de Béziers, la DRH, Sophie Barre, référente Égalité depuis 2020 avec une médecin urgentiste, assure également d'autres fonctions : veille de la réglementation, réponse à des appels à projet, vérification des informations diffusées par l'établissement... « Nous parlons d'« égaconditionnalité », explique-t-elle. Nous vérifions ainsi que toutes les décisions sont prises sous l'angle de l'égalité. »

Enfin, les référents doivent être « bien identifiés et en capacité de répondre aux interrogations ou démarches des personnels », souligne l'administration. Pour les y aider, des formations doivent leur être proposées. Ils pourront bientôt s'appuyer sur les futurs coordinateurs Égalité, nommés dans chaque agence régionale de santé (ARS). « Ce travail en réseau représente une avancée majeure, pointe Sophie Barre. Le partage d'expérience est essentiel. »

Élise Brissaud

[1] Instruction n° DGOS/

RH3/2021/180 du 5 août 2021

[2] Accord du 30 novembre 2018

Mettre en place une politique d'égalité

C'est un sujet désormais incontournable. Tous les établissements publics relevant de l'hospitalière doivent mener une politique en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Depuis le 31 décembre 2020, ils sont notamment tenus d'élaborer et de déployer des plans d'action pluriannuels visant à : réduire les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ; garantir l'égal accès aux corps, grades et emplois ; favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle ; lutter contre les discriminations et les violences sexistes et sexuelles. Au groupe hospitalier universitaire (GHU) Paris psychiatrie et neurosciences, une petite équipe transversale a ainsi été constituée début 2021 pour rédiger ce plan. « Nous avons sorti toutes les données possibles (salaires, avancements, nombre de chefs de pôle et cadres de santé femmes et hommes...) et envoyé un questionnaire à l'ensemble du GHU, afin de faire un constat de l'égalité dans l'hôpital, raconte Habib Bekhti, DRH adjoint et référent Égalité. Le gros sujet s'est révélé être l'articulation entre vies professionnelle et privée. Nous avons donc, entre autres, augmenté notre offre petite enfance, facilité le télétravail et développé la communication sur le sujet. »

Loi Egalim : se mettre au bio

Comment respecter la loi Agriculture et Alimentation, dite Egalim, sans « exploser » son budget restauration? Grâce à un changement de pratiques, comme la réduction du gaspillage qui est le premier levier pour économiser afin de réinvestir dans des produits de qualité et durables.

La route est encore longue. En 2020, les produits dits Egalim représentaient 3 % environ des denrées alimentaires servies dans les restaurants du secteur sanitaire et médico-social, selon les directions régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (Draaf). Or, depuis le 1^{er} janvier 2022, les gestionnaires de ces services sont censés mettre en application l'article 24 de la loi du 30 octobre 2018, dite Egalim ^[1]. À savoir, il devrait déjà y avoir 50 % de produits de qualité et durables dans les assiettes, dont 20 % de produits biologiques, en valeur d'achat hors taxe. Et à l'horizon 2024, la loi Climat et Résilience ^[2] ayant monté d'un cran les exigences, 60 % des poissons et des viandes devront répondre aux mêmes critères. Mais, absorbé par la crise sanitaire, le secteur a pris beaucoup de retard dans l'adoption de ces mesures. Alors, comment s'y mettre en limitant les surcoûts ?

Gaspiillage : mettre en place une méthode

Réduire le gaspiillage alimentaire, c'est le levier numéro 1 pour dégager de la valeur et la réinvestir dans des produits durables et de qualité. Il convient donc de le mesurer sur une période donnée. « Cette première étape n'est pas simple et réclame une organisation pour peser les retours plateaux », expose Véronique Molières, directrice Stratégie et Développement du Comité pour le développement durable en santé (C2DS). Certains Ehpad ont commencé par le pain. « C'est une bonne entrée en matière fortement symbolique pour cette génération », conseille Véronique Molières. Ensuite, il s'agit de valoriser de façon ludique les gains

obtenus. « On peut les quantifier en tonnes, en argent, en équivalent budget alimentation d'une famille... », poursuit-elle.

De nouvelles pratiques culinaires

• **Travailler sur les quantités.** L'implication des cuisiniers est primordiale. L'Ehpad des Oliviers, à Marseille, a réussi à diminuer de 25 % son budget alimentation en un an en passant du temps en cuisine. « Nous travaillons sur les quantités nécessaires à l'élaboration des nouvelles recettes », explique Muriel Nourikian, la directrice adjointe. Résultat, l'établissement commande seulement ce dont il a besoin. « Auparavant, les réserves étaient pleines. Désormais, elles sont vides et cela facilite grandement les achats. » Il est également préconisé de surveiller le nombre de repas commandés qui peut régulièrement entraîner des pertes importantes.

• **Halte aux produits transformés.** « Pour introduire des aliments durables et de qualité, il faut cuisiner ! », affirme pour sa part Julien Carestiatto, responsable adjoint du



Le travail sur les recettes permet d'acheter moins, mais mieux et des produits locaux, par exemple les légumineuses, souvent économiques.

service Restauration de la Fondation OVE. Laquelle regroupe une centaine d'établissements médico-sociaux, engagés dans le réseau « Mon Restau responsable ». C'est le travail sur les recettes qui leur permet d'acheter moins, mais mieux et des produits locaux. Les cuisiniers ont également recours aux légumineuses, souvent économiques, cuites de façon appétissante, en lasagne ou en gratin. Un changement de méthode qui valorise le travail des professionnels.

• **Des techniques à repenser.** En outre, certaines modifications des techniques culinaires sont de nature à réduire le gaspiillage. « Pour les rôtis, par exemple, nous sommes passés de 80 à 40 grammes par tranche, qui sont bien plus faciles à découper et à mastiquer », indique Philippe Huvé, chef du service Restauration collective du conseil départemental du Lot-et-Garonne à l'origine du dispositif « Du 47 dans votre assiette » ^[3]. Grâce à un travail approfondi auprès des cantines scolaires et bientôt des Ehpad, le groupement d'achat du département économise 600 000 euros par an entièrement réinvestis dans des produits locaux.

Des logiques « gagnant-gagnant »

Fréquence, garantie d'achat et logistique rentable sont nécessaires aux producteurs pour pérenniser l'approvisionnement à des prix acceptables, notamment sur les petits volumes. Appartenir à un groupement d'achat favorise l'équation. Ainsi celui du Lot-et-Garonne se fournit en truites en pisciculture et pour faciliter l'opération, un zonage de livraison a été mis en place. La Fondation OVE a, quant à elle, intégré une

AVIS D'EXPERT



© Draaf Paca

Karine Pascal-Suisse, chargée de mission Alimentation à la Draaf de Provence-Alpes-Côte d'Azur

« Aucune évolution ne sera possible, sans modification globale des chaînes de commandes, de l'approvisionnement à la gestion des déchets. Il faut absolument diminuer le gaspiillage alimentaire. Si les établissements ne changent pas leur façon de travailler, leur surcoût, pour respecter la loi

Egalim, se situera entre 20 et 30 %. Ils ne pourront pas absorber de telles augmentations. Les services de l'État sont dans une optique de politique incitative et d'accompagnement. Notre approche doit être systémique. C'est la raison pour laquelle, pour l'instant, il n'y a pas de contrôle. Le seul possible est celui de la Direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes (DGCCRF). Dans ce cas, elle ne vérifie pas le respect des seuils, mais la loyauté de l'affichage vis-à-vis du consommateur. »

en limitant la facture

démarche d'achats groupés avec d'autres cantines par l'intermédiaire de la start-up La Ruche qui dit oui chez les pros pour passer commande de lentilles sèches dans la région lyonnaise, un an à l'avance. « *L'agriculteur sème en connaissance de cause. Il a pu commencer une conversion biologique de sa parcelle* », témoigne Julien Carestiatto.

Se faire accompagner

Appliquer l'article 24 est un vrai projet de long terme. « *Pour lancer la démarche, il faut se nourrir des expériences des autres y compris la commande publique, et accepter de changer de pratique* », conseille Émilie Le Fur, spécialiste Alimentation durable à l'Agence de la transition écologique en Provence-

Alpes-Côte d'Azur (Ademe Paca). Marie-Cécile Rollin, directrice générale de Restau'Co, réseau interprofessionnel de la restauration collective en gestion directe,

« Pour lancer la démarche, il faut se nourrir des expériences des autres et accepter de changer de pratique. »

estime qu'il faudra du temps aux établissements sociaux et médico-sociaux pour équilibrer un budget déjà serré (1,60 euro par repas contre 2 euros dans la sphère scolaire, selon Gira Conseil). « *Il manque un accompagnement de terrain des équipes de cuisine pour*

transformer et consolider le changement de pratique », juge-t-elle, espérant que le secteur sera soutenu, à l'instar de certaines cantines scolaires ayant bénéficié de 50 millions d'euros dans le cadre du Plan de relance.

Transmission des seuils en 2023

En cas de non-respect de la loi, aucune sanction n'est prévue. Toutefois, les établissements devront procéder à une remontée annuelle de leurs seuils qui devrait démarrer au premier semestre 2023, via l'outil numérique ma-cantine.beta.gouv.fr. Un projet de décret et d'arrêté est en cours. « *Alors qu'il était question au départ de contrôler la simple application des pourcentages, la loi Climat et Résilience a*

précisé les bilans statistiques », explicite Marie-Cécile Rollin. On s'oriente vers une vérification plus poussée, par famille de produits.

Armelle Gegaden

[1] *Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine, durable et accessible à tous*

[2] *Loi portant lutte contre le dérèglement climatique et renforcement de la résilience face à ses effets*

[3] *Sur www.lotetgaronne.fr*

ALLER PLUS LOIN

- ma-cantine.beta.gouv.fr
- www.optigede.ademe.fr/alimentation-durable-gaspillage-alimentaire
- Réseaux régionaux de lutte contre le gaspillage alimentaire (Regal) sur <https://fne.asso.fr>
- www.monrestauresponsable.org



La lettre de **Directions[s]**

L'actualité indispensable du secteur chaque jeudi !

Une veille fiable et indispensable sur tout le secteur social et médico-social

L'actualité professionnelle synthétisée

Une vue d'ensemble des textes juridiques et réglementaires, avec des liens de référence

Des offres d'emploi

Les prochaines formations Direction[s] à destination des cadres du secteur...

Vous êtes abonnés, la newsletter fait partie de votre abonnement : **rendez-vous chaque semaine sur votre boîte mail !**

VOUS NE LA RECEVEZ PAS ENCORE ?

Communiquez vite votre email à notre Service Relations Clients qui la mettra en place dans les meilleurs délais.



SERVICE RELATIONS CLIENTS

Par mail : abonne@directions.fr

Par téléphone : **01 40 92 36 36**

(du lundi au vendredi de 9 à 18 h)

Consommation d'énergie, ce qu'il faut déclarer

En septembre 2022, la plupart des structures devront communiquer leur consommation énergétique afin de répondre aux obligations induites par le décret « Éco énergie tertiaire ». Un premier pas qui requiert un important travail afin de mettre en œuvre le plan de comptage.

La crise sanitaire a pu occulter parfois d'autres problématiques, comme le changement climatique. Or, les établissements et services sociaux et médico-sociaux (ESSMS) sont aussi impliqués dans la transition écologique, qui passe en particulier par la réduction des consommations énergétiques. « Jusqu'ici, le secteur a été peu soumis à des réglementations sur la question de l'énergie comme d'autres, notamment le logement », indique Olivier Penaud du pôle Développement durable et Responsabilité sociétale des entreprises (RSE) de l'Agence nationale d'appui à la performance

(Anap). En 2019, le décret, « Éco énergie tertiaire », a mis fin à cette exception. Selon l'agence, près de 80 % des organisations ne connaissent pas encore ce texte et ce qui en découle. Pourtant, il définit de nouvelles obligations en la matière, un poste qui pèse souvent lourd sur les comptes des structures, ce avec des objectifs à moyen et à long termes. Les atteindre nécessite donc de s'y pencher sans plus tarder.

Les propriétaires comme les locataires

Le décret concerne les établissements publics et privés exploitant plus de 1 000 m² de locaux tertiaires sur un même site, qu'ils

en soient propriétaires ou locataires. Les objectifs fixés s'échelonnent jusqu'en 2050. « La première échéance est 2030 : les établissements devront avoir diminué leurs consommations d'énergie de 40 %. Elle devra arriver à 50 % en 2040, puis à 60 % en 2050 », énumère l'expert de l'Anap.

Pour évaluer cette baisse, le législateur laisse le choix aux ESSMS d'une année de référence comprise entre 2010 et 2019. Reste la question la plus épineuse pour de nombreux établissements : combien consomment-ils ? Un sujet d'autant plus incontournable qu'ils vont désormais devoir rendre des comptes. « À partir de septembre 2022, ceux de plus de 1 000 m² devront déclarer chaque année leurs consommations en ligne sur la plateforme Operat ^[1] gérée par l'Agence de la transition écologique (Ademe). Ce qui est loin d'être une habitude pour eux », alerte Olivier Penaud.

Un état des lieux complet

Pour faire cette déclaration, les organisations doivent dresser l'inventaire de leurs consommations. Ce qui passe par l'identification des usages (chauffage, climatisation, éclairage, réfrigération...), des sources d'énergie et de leur mode d'approvisionnement. Cet état des lieux ainsi que l'analyse des factures des fournisseurs vont permettre de recenser les différentes consommations. Des informations cruciales pour assurer, dans un deuxième temps, un suivi précis à l'aide d'un outil informa-



© Pixabay

Parmi les données à transmettre : les relevés des consommations.

tique dédié (un tableur ou un logiciel spécialisé) et remplir ainsi la première obligation, à savoir la déclaration annuelle, mais aussi pour la suite. Car un autre inventaire est également nécessaire : celui des surfaces. En couplant ces données à celles des consommations, on peut alors en déduire des indicateurs de consommation (kWh) par m², par lit, par repas... L'objectif étant d'enclencher des économies d'énergie, il faut des indicateurs fiables afin de vérifier l'efficacité des actions déployées.

Pascal Nguyen

[1] Observatoire de la performance énergétique, de la rénovation et des actions du tertiaire : <https://operat.ademe.fr>

POINT DE VUE



© Partage et Vie

Philippe Crépin, responsable des affaires immobilières de la Fondation

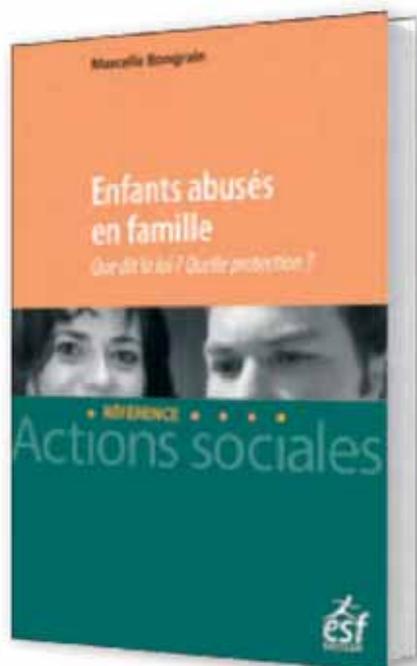
Partage et Vie

« Le décret dit Éco énergie tertiaire concerne la majeure partie de nos établissements médico-sociaux et sanitaires, ainsi que notre siège social. Soit 450 000 m² de surface au sol en tout. Seules les résidences autonomie en sont exclues car ce sont des logements. La particularité de la fondation est qu'elle n'est propriétaire que de six établissements sur un réseau total de 122. L'enjeu est de nous accorder avec les différents

bailleurs pour savoir qui fait quoi. Les propriétaires auront à renseigner les caractéristiques des bâtiments dans la base Operat. Nous devons leur fournir toutes les consommations énergétiques. Pour une grande partie de nos établissements, nous avons des contrats-cadres pour le gaz naturel et l'électricité, les données seront relativement faciles à rassembler. Pour les autres cas, nous aurons un travail de collecte d'informations relatives aux consommations via des réseaux de chaleur, des chaufferies au bois ou encore au fioul. Plus largement, nous échangerons avec chaque propriétaire au sujet du financement des audits et des travaux à inscrire dans un plan d'actions à construire ensemble. »

ENFANTS ABUSÉS EN FAMILLE

Que dit la loi ? Quelle protection ?



La loi peut-elle venir au secours de l'enfant abusé sexuellement dans sa famille ? Que prévoit-elle ? Comment s'applique-t-elle ? Longtemps ignorée, la souffrance de l'enfant ou de l'adolescent victime d'inceste est aujourd'hui prise en compte.

Tous ceux qui recueillent une confiance, ou qui remarquent un comportement étrange de la part d'un jeune, sont tenus de le signaler dans le seul but de protéger une victime. Car les comportements coupables ne seront sanctionnés que s'ils sont dénoncés. Libérer la parole est l'objectif principal. Le dévoilement est pourtant le point de départ d'une autre épreuve : blessure ravivée lors de l'audition, traumatisme des confrontations... Comment accompagner ? Quels sont les droits du mineur victime dans le procès pénal de l'agresseur ?

Il est essentiel également d'aborder le domaine de la prévention. Comment éviter la récurrence ? Quelles sont les pratiques mises en œuvre pour lutter contre les abus sexuels ?

Marcelle Bongrain, docteur en droit de la famille et fondatrice de la Maison des droits des enfants et des jeunes à Toulouse, fait le point sur la façon dont le droit accompagne et protège le mineur victime.

Construit sous forme de questions-réponses, cet ouvrage apporte nombre d'explications aux interrogations des professionnels de l'enfance.

■ **Marcelle BONGRAIN**
120 pages



www.esf-editeur.fr

BON DE COMMANDE

À retourner complété sous enveloppe affranchie aux Éditions Législatives / ESF Editeur
80 avenue de la Marne - 92546 Montrouge cedex / Tél. 01 40 92 36 36 / Fax 01 40 92 36 63 / info@esf-editeur.fr

WPAS001

TITRE DE L'OUVRAGE	Prix TTC*	Quantité	TOTAL TTC
Enfants abusés en famille Que dit la loi ? Quelle protection ? (086370)	15,90 €	_____	_____ , ____ €
	Frais de port		1,00 €**
	TOTAL		_____ , ____ €

Société / Organisme :	_____
Nom / Prénom :	_____
Fonction :	_____
Adresse :	_____

Tél. :	_____ Fax : _____
Email :	_____
N° de TVA intracommunautaire :	_____

Mode de règlement :

- Par chèque joint, à l'ordre des Éditions Législatives / ESF Editeur
- À réception de facture
- Par versement ce jour au compte LBP Paris 6070-92N

Date, signature :

* TVA de 5,5%. ** DOM/TOM et étranger : 5,69 € HT de frais de port.

Le Groupe LEFEBVRE SARRUT prend très au sérieux le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel et s'engage à mettre en place en œuvre des mesures adéquates pour assurer la protection ainsi qu'à traiter et utiliser de telles données dans le respect des dispositions applicables et notamment du Règlement Européen 2016/679 du 27 avril 2016 et la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 dite loi Informatique et Liberté modifiée. Vous pouvez exercer ces droits en nous contactant, à l'adresse suivante : droitsrgpd@lefebvre-sarrut.eu.

Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL. Pour en savoir plus sur le traitement de vos données à caractère personnel, vous pouvez consulter notre Politique de Confidentialité : <http://www.editions-legislatives.fr/politique-de-confidentialite-et-de-traitement-des-donnees-personnelles>

Une nouvelle identité

Modifier le nom de son organisation n'a rien d'un simple toilettage cosmétique. Le changement d'identité doit aller de pair avec recherche de sens et plan de communication abouti. Il s'accompagne aussi de démarches complexes et souvent longues.

Une association, un établissement ou un service peut prendre un nouveau nom pour trois raisons. *Primo*, un changement de périmètre (une fusion par exemple). *Secundo*, au moment d'engager une refondation historique visant à marquer une rupture avec son histoire : origine professionnelle qui devient laïque, ancienne appellation porteuse d'une image devenue négative, etc. *Tertio*, marquer la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie, via de nouveaux services, de nouvelles valeurs...



L'ancien et le nouveau logo de APF France handicap. « Un trait d'union entre notre histoire et notre devenir », selon P. Tripoteau, directeur général adjoint.

S'adapter à sa réalité

Autant de situations qui ont présidé, en décembre 2021, au changement d'appellation du Moulin Vert au bénéfice d'Hovia. « Créée en 1902 par l'abbé Jean Viollet, notre association souffrait d'une confusion avec une société immobilière créée par le même fondateur, d'un déficit de notoriété au niveau national, ainsi que du manque de sentiment d'appar-

tenance des salariés, explique Sophie Péron, la directrice générale. Nous avons profité de notre fusion avec l'Œuvre de l'hospitalité du travail (OHT) pour chan-

« Avant toute évolution, il est conseillé de se livrer à une étude d'impact pour voir comment le nom est perçu. »

ger de nom, afin de donner de la lisibilité et un nouvel élan collectif à notre action. » De même, l'Association des paralysés de

France (APF) a surfé sur l'adoption de nouveaux statuts, assortie de la réécriture du projet associatif, pour arrêter la transformation de son nom, au profit d'APF France handicap en avril 2018. « Depuis une vingtaine d'années, ce nom était questionné en interne, le terme "paralysés" reflétant de moins en moins la diversité de notre public », témoigne Patrice Tripoteau, le directeur général adjoint.

Associer les partenaires

Le choix d'une nouvelle dénomination ne s'improvise pas. « Le nom d'une structure est porteur à la fois d'un message concret envers les parties prenantes (publics, financeurs, partenaires...) et d'une symbolique plus évanescence. C'est pourquoi il est conseillé, en amont de toute évolution, de se livrer à une étude d'impact pour voir précisément comment il est perçu », recommande Paul-Xavier Havard, consultant au cabinet Abaq, à Lyon.

Il est recommandé d'associer l'ensemble des partenaires à l'opération, via des consultations ou des groupes de travail. Il peut aussi être bienvenu de se faire accompagner par une agence spécialisée. « Nous avons finalement choisi ce nom, car c'est un clin d'œil à l'hospitalité (HO) et au chemin (VIA), qui incarne les valeurs de l'association », explique Sophie Péron.

À APF France handicap, « c'est un nouvel élan vers plus de diversité et d'ouverture, un trait d'union entre notre histoire et notre devenir », évoque Patrice Tripoteau.

Changement de nom rime aussi avec une nouvelle charte graphique et un nouveau logo. Mais surtout avec une foule de modifications, notamment administratives, parfois complexes et toujours chronophages. En sus des démarches institutionnelles (*lire l'encadré*), c'est tout l'environnement de la structure qui est à refaire : tampons, courriers, contrats, documents RH, plaques, documents extérieurs... Jusqu'aux messages d'attente téléphonique, cartes grises des véhicules et même panneaux signalétiques dans les communes d'implantation.

Un chantier de longue haleine

Pour assurer la visibilité et la reconnaissance de la structure ainsi « relookée », un important travail de communication, tant interne qu'externe (vis-à-vis des financeurs, partenaires, donateurs, usagers, familles...), doit être mené. Communiqués, faire-part, mailings, conférences de presse, journées portes ouvertes... Toutes les options sont possibles. Une tâche de longue haleine. À tel point que chez APF France handicap, plus de deux ans après le grand saut, le chantier est toujours en cours. « Après avoir assis le changement en interne, puis vis-à-vis de notre écosystème du handicap, l'enjeu est aujourd'hui d'enfoncer le clou vis-à-vis du grand public », note Barbara Alfandari, directrice de la communication. Une persévérance à corrélérer avec une bonne assise financière, car au vu de toutes ces implications, modifier son nom a un coût.

Catherine Piraud-Rouet

AVIS D'EXPERT

 **Laurent Péquignot,** avocat au barreau de Rennes, expert en droit de la santé publique et de l'action sociale

« Changer de nom implique de se livrer à toutes les démarches juridiques requises. Pour une association, cela conduit à suivre la procédure inhérente à une modification des statuts. Cela impose notamment une délibération du conseil d'administration, puis

une déclaration en préfecture. Si la nouvelle appellation s'accompagne d'un changement d'activité, une nouvelle demande d'autorisation est indispensable. Dans tous les cas, il faut aussi prévenir les autorités de tutelle, ainsi que l'Insee (changement de code APE), les organismes sociaux, les établissements bancaires et d'assurances... S'ajoute à ces obligations la dimension relative au droit des marques : vérifier que le nom envisagé n'est pas déjà utilisé, qu'il ne prête pas à confusion avec d'autres, etc. Autant d'étapes qui nécessitent l'aide d'un professionnel du droit. »

Le biographe hospitalier, passeur d'humanité

Intégré à l'équipe soignante, le biographe hospitalier recueille et retranscrit le récit de vie de patients gravement malades. Un soin de nature spirituelle encore peu répandu, mais qui pourrait trouver sa place dans les établissements et services médico-sociaux.

Il n'y a pas encore qu'une vingtaine en exercice dans 24 unités hospitalières : oncologie, pneumologie, soins palliatifs, hospitalisation à domicile... Ils – même si ce sont en majorité des femmes – sont les biographes hospitaliers, un métier né il y a quinze ans de l'intuition de Valeria Milewski. Après un parcours dans l'événementiel et le théâtre, elle doit alors se réorienter. « *J'étais très loin du séral médical, mais je connais la vertu cathartique de la parole, retrace-t-elle. Il me semblait que proposer cet exercice du récit de soi à des personnes gravement malades pouvait peut-être les apaiser.* » Pour tester sa capacité à « *se mettre dans la mélodie de l'autre* », elle s'établit d'abord comme biographe privée, et devient bénévole pour l'association Jalmalv (Jusqu'à la

mort accompagner la vie), où elle découvre le milieu hospitalier et les soins palliatifs. En 2007, elle rencontre le chef du service de soins palliatifs de l'hôpital de Chartres. Convaincu par son projet, il l'invite à rejoindre l'équipe du service d'onco-hématologie. C'est là que Valeria Milewski va façonner son nouveau métier.

« Du côté des vivants »

En pratique, le biographe hospitalier recueille l'histoire de la vie de personnes très avancées dans la maladie, suivies en établissement ou à domicile. La démarche est proposée par les soignants aux patients dont ils pressentent le besoin d'apaisement, de transmission, d'avoir un projet « *qui met du côté des vivants* ». « *Ce n'est ni une prestation, ni une activité occupationnelle*, insiste Magali Verdet, qui



© Magali Verdet

« *C'est un soin spirituel qui s'intègre au projet d'accompagnement global de la personne* », relève la biographe Magali Verdet à propos de son métier.

intervient dans deux hôpitaux normands. *C'est un soin spirituel qui vient s'intégrer dans le projet d'accompagnement global de la personne.* » À l'issue d'un nombre de séances qui dépend du désir et de l'état de santé du patient, le biographe lui remet gracieusement un beau livre, relié par un artisan d'art. « *Quand c'est possible, nous choisissons ensemble le titre, les photos... Mais parfois, la personne décède avant la fin du travail, raconte Valeria Milewski. Dans ce cas, je note qu'elle n'a pas pu relire. Et je laisse passer quelques mois avant de donner l'ouvrage à la famille, pour éviter qu'il se charge de la douleur immédiate.* »

Des soignants aussi

Qu'ils soient salariés ou libéraux, les biographes font partie des équipes soignantes. Leur prestation est financée par la structure et totalement gratuite pour les patients, ce qui les distingue des biographes privés. En moyenne,

chacun intervient sur place deux à trois jours par semaine (staffs, entretiens...) et consacre le reste de son temps à la rédaction. « *À ce rythme, on peut écrire entre 12 et 20 biographies chaque année* », décrit Valeria Milewski. Coût approximatif : 20 000 euros par an. Soutien de longue date, le fonds de dotation Helebor (ex-Fonds pour les soins palliatifs) contribue au montage financier, notamment en recherchant des mécènes.

« Partout où des personnes ont besoin de visiter leur passé, les biographes ont une contribution à apporter. »

Créée pour professionnaliser le métier, l'association Passeur de mots, passeur d'histoires propose depuis 2009 des formations et des journées de réflexion. Un diplôme interuniversitaire pourrait voir le jour à la rentrée 2022 : il intégrera des enseignements sur l'éthique, l'anthropologie, le droit, l'économie sociale et solidaire, les mesures d'impact... « *Cette reconnaissance du métier facilitera son référencement comme soin de support, donc son financement et son déploiement* », espère Valeria Milewski. Y compris dans des structures pour personnes âgées ou handicapées ? Pourquoi pas, approuve Magali Verdet : « *Partout où des personnes ont besoin de visiter leur passé, de retrouver une place dans l'humanité, les biographes ont une contribution à apporter.* »

Clémence Dellangnol

POINT DE VUE



© Perrine Choiseau

Perrine Choiseau, cadre de santé en oncologie au centre hospitalier

de Chartres

« *Quand on est à l'hôpital, qu'on ne peut plus travailler, cuisiner pour ses amis, aller chercher ses enfants à l'école, on se sent inutile. Avec la biographe, le quotidien des patients ne se réduit plus à la maladie. Ils ont à nouveau un projet, ils retrouvent leur humanité. Certains, qui étaient déprimés, ne parlent plus du tout de mourir. D'autres sont*

stupéfaits de constater tout ce qu'ils ont accompli dans leur vie. On voit aussi le regard des proches changer : "Incrovable, papa va écrire un livre !" Pour nous soignants, c'est aussi très réconfortant de savoir que, pendant une heure, la personne sera dans sa bulle. Comme la socio-esthéticienne ou les séances d'hypnose, ce sont des moments de vie et de liberté arrachés au traitement. J'espère qu'à l'avenir, la reconnaissance du métier de biographe hospitalier permettra à davantage de personnes d'en bénéficier. Et s'il vient à être déployé plus largement... je crois que je changerai de métier. »

Directions



Renseignements et réservations pour l'espace emploi :

Carole MESSALATI - Tél. : 01 40 92 36 73

contact@lemediasocial.fr

80, avenue de la Marne - 92546 Montrouge Cedex

Recrutez les meilleurs directeurs et cadres de l'action sociale :

Prochain numéro : n° 206 - Mars, bouclage le 16/02/2022

RETROUVEZ TOUTES LES ANNONCES SUR WWW.DIRECTIONS.FR/EMPLOI



Les Établissements et Services de Réadaptation Professionnelle et de La Passerelle, ESRP ESPO à Annecy-le-Vieux (74), sont des établissements médico-sociaux, gérés par l'Association d'Insertion Socio-Professionnelle, AISP, association loi 1901. Ils œuvrent à

co-élaborer avec les stagiaires-usagers des parcours de réadaptation professionnelle et de réorientation professionnelle auprès d'un public à partir de 16 ans en vue d'une insertion socio-professionnelle durable et épanouie. L'AISP met œuvre depuis l'année 2021 une démarche de transformation de ses prestations et services en vue de constituer une plateforme de prestations et services territoriale et ce dans l'application du décret d'octobre 2020 et de la transformation de la commande sociale. L'ensemble de l'équipe des cadres et cadres dirigeants est impliqué et engagé dans l'élaboration de cette transformation aux côtés de la direction générale et des administrateurs.

L'AISP recrute en CDI UN/NE DIRECTEUR/RICE de l'ESRP et de l'ESPO La Passerelle dans le cadre de sa transformation et au regard des besoins liés à celle-ci notamment.

Dans le cadre de sa délégation elle accompagne la transformation de l'association vers une plateforme de prestations et de service au service de la réadaptation et de la réorientation des personnes en situation de handicap. La direction participe au comité de direction générale aux côtés de la direction de l'ESRP Englaunaz (à Cluses), de la responsable du pôle ressources gestionnaire et responsable ressources humaines et de la direction générale. La direction anime, accompagne, dirige une équipe de direction d'établissement composée de deux adjointes de direction des services ESRP et ESPO, d'une attachée administrative, d'une cheffe de service logistique et d'une coordinatrice ingénierie pédagogique. L'ensemble de l'équipe administrative, médico-sociale, éducative et formative et logistique est composé d'une quarantaine de salariés, travaillant dans une dynamique collaborative au service de parcours d'insertion socioprofessionnelle des usagers-stagiaires et en lien avec les partenaires prescripteurs et co-accompagnateurs. Les établissements, d'activité et d'hébergement, offre un environnement de travail confortable et moderne. Le Directeur d'établissement H/F exerce ses responsabilités, par délégation de la Direction Générale, avec laquelle vous collaborerez et à laquelle vous rendez compte régulièrement de l'activité, dans le respect du cadre législatif et réglementaire et des exigences éthiques et déontologiques, tout en s'inscrivant dans les missions d'intérêt général et d'utilité sociale.

MISSIONS PRINCIPALES

Le Directeur d'établissement H/F pilote les établissements et services dans une logique associative inter-établissements incluant une dimension prospective de plateforme de prestations et services avec l'autre direction d'établissement.

Vous assurez la bonne gestion des moyens humains et matériels de son établissement :

- pilotage de l'activité conformément aux objectifs annuels et pluriannuels (CPOM) • pilotage budgétaire en lien avec la gestionnaire des établissements de l'association (EPRD - PPI) • pilotage RH en adéquation avec la marque employeur en construction au sein de l'association (GPEC) • développement et relations partenariales en lien avec l'activité des prestations pilotées (coopétition) • pilotage Qualité et amélioration continue (Référentiel HAS ; Serafin-PH ; label Qualiopi).

Pour ce faire, vous animez et garantissez l'élaboration et la mise en œuvre du projet d'établissement.

Vous managez l'équipe de direction de l'établissement.

Vous assurez des astreintes (semaines et week-ends) conformément à la réglementation

Les managers de l'AISP s'engagent ensemble dans leur action à garantir :

- La solidarité et le sens du collectif • La créativité collective • La coopération • La performance quantitative et qualitative des actions dans une dynamique d'amélioration continue

PROFIL RECHERCHÉ

- Connaissance et expérience du secteur du handicap et de ses réseaux, du secteur de l'insertion et de la formation professionnelle
- Expérience de l'environnement juridique et réglementaire en situation de management • Expérience du management de projet et du management collaboratif. (auto-détermination ; design thinking...)
- Capacités rédactionnelles, d'analyse et de synthèse
- Sens des responsabilités ; loyauté ; engagement professionnel • Diplôme requis Niveau I (Master - Bac +5) • Maîtrise du pack office, expérience des outils numériques collaboratifs • Trois ans de pratique professionnelle sur poste similaire exigé. VACCINATION OBLIGATOIRE (secteur médico-social).

SALAIRE & CONDITIONS DE TRAVAIL

- Salaire brut mensuel selon CCN 51 : de 3 700 € à 4 080 € temps plein. (hors astreintes) • Voiture de service à disposition sur les temps de travail et déplacements • Téléphones portables et ordinateurs portables • Forfait jour annualisé : 208 jours
- Self à disposition coût repas 2,83 € - Mutuelle d'entreprise individuelle ou familiale.
- Le CSE apporte également des avantages sociaux et culturels (chèque-cadeau, chèques vacances, partenariats loisirs, sport et culture...) • L'ensemble du personnel est doté d'équipements numériques et médias, ainsi que les stagiaires.

MODALITÉS DE RECRUTEMENT

CV et lettre de motivation à adresser avant le 15/02/2022 à : rh@aisp74.asso.fr

Recrutement : Communication des éléments de contexte associatif aux candidats retenus en première étape.

Test suivi d'un premier entretien avec la direction générale et la responsable des ressources humaines.

Second entretien avec la direction générale et des administrateurs de l'association.

Pour plus d'informations, veuillez-vous adresser à Madame Céline Daclin Modaine, contact : assistante de direction générale, Mme Roulet Marjorie - m.rouletbegasse@aisp74.asso.fr - 04 50 64 04 00.



L'Institut Régional du Travail Social de Champagne-Ardenne

recrute

UN.E RESPONSABLE DE CENTRE DE DOCUMENTATION

en CDI à temps plein

Sous l'autorité du Directeur Général de l'institut, et en collaboration avec une aide documentaliste, vous définissez et faites évoluer la politique documentaire du centre de documentation en vous appuyant sur l'analyse des besoins des apprenants et du personnel de l'institut. Vous gardez une gestion et une animation tout en participant activement au développement des ressources et à leur qualité. Une dynamique tant numérique que participative sera exigée.

Vous aurez pour missions principales (liste non exhaustive) :

Conseiller et accompagner les apprenants

- Contribuer au dispositif d'accueil, de conseil, et de formation des utilisateurs à l'utilisation des sources sur site ou à distance • Participer à la conception et à la mise en œuvre d'actions et de dispositifs de guidance et d'accompagnement à la recherche documentaire en collaboration avec les équipes pédagogiques de l'institut • Élaborer des documents pédagogiques, des supports de communication (orientés numériques)

Activité documentaire et veille

- Piloter la structure documentaire, assurer son fonctionnement (accueil, recherches, traitement documentaire), gérer les ressources en veillant à leur cohérence • Assurer la politique d'achat d'ouvrages et de périodiques • Organiser la veille documentaire et des outils technologiques associés (applications et logiciels documentaires) et assurer leur diffusion auprès des différents publics

Valorisation des ressources et activités

- Assurer le traitement et la diffusion de l'information, en garantissant le développement de l'offre (produits et services), l'analyse et l'indexation des documents, l'enrichissement de la base documentaire.
- Participer à la production de contenus documentaires (bibliographies, base de données, guides...)
- Contribuer à développer la coopération du centre de ressources documentaires au cœur des activités et services de l'institut (sujets de contrôle continu, de certification par exemple)
- Être ressource dans les actions institutionnelles telles que les admissions/sélections (étude de dossiers, relecture), jury de certification, conseil de perfectionnement, journée d'étude.
- Communiquer sur les activités menées, valoriser les expériences réussies et participer à la communication institutionnelle

Développer / Entretenir les partenariats et réseaux

- Participer à l'animation et au développement des partenariats et des réseaux professionnels • Entretenir et participer aux actions de réseau et langage documentaire via PRISME • Mettre en œuvre des actions de communication / animation (venue d'auteur, présentation de livre...) • Valoriser le centre de documentation lors d'événements institutionnels (JPO...)

PROFIL

- Niveau 6 exigé, formation de type « Sciences de l'information et de la documentation » ou « Gestion de l'information et de la documentation » • Justifier d'une expérience professionnelle significative sur un poste similaire • Connaissance approfondie des systèmes d'information et de gestion documentaire GEDIWEB appréciée • Capacité à élaborer / conduire un projet • Compétences organisationnelles, rédactionnelles et relationnelles indispensables • Appétences pour le numérique et ses enjeux dans un centre de formation • Maîtrise des outils logiciels de portail documentaire et connaissance des technologies associées (veille, indexation, codification, diffusion, publication) • Connaissance du secteur social et médico-social très appréciée

CONDITIONS Poste à pourvoir début mars 2022 - Rémunération selon CCNT66, annexe 6, statut cadre classe 3. Poste basé à Reims avec des déplacements en région Grand-Est voire exceptionnellement dans toute la France (rencontres avec le réseau). Travail possible certains samedis.

Les candidatures (CV + lettre de motivation) sont à adresser au service RH par mail (« Objet : candidature au poste de responsable de Centre de documentation ») à l'adresse suivante : recrutement@irtsca.fr, au plus tard le 03/02/2022.

À l'appui de leur candidature, les candidats devront fournir une production écrite de leur vision d'un centre de documentation de demain.

L'Institut Don Bosco est un acteur de l'action sociale et médico-sociale qui œuvre sur le territoire de la Nouvelle Aquitaine par la gestion de 43 établissements et services (plus de 1 000 salariés) à destination de populations jeunes et adultes fragilisées par leur environnement social ou leur situation de handicap.

Le CEF accueille 12 jeunes de 13 à 16 ans placés au titre du Code de Justice Pénale des mineurs. L'action éducative proposée, intensive, est personnalisée à chaque jeune et se développe en lien très étroit avec les magistrats et les services de la protection judiciaire de la jeunesse. L'objectif est de préparer le retour du jeune, au sein de son milieu familial ou dans un accueil spécialisé de droit commun avec un projet scolaire ou professionnel lui permettant une insertion sociale dans le respect du cadre et de la loi.

Pour compléter l'équipe de direction du Centre Éducatif Fermé (CEF) de Moissannes (87), nous recrutons :

UN DIRECTEUR(RICE) ADJOINT(E) H/F EN CDI

Poste à temps plein basé à MOISSANNES (87)

- Mettre en œuvre, évaluer et actualiser leur projet d'établissement en lien avec le Directeur ;
- S'inscrire dans la démarche d'amélioration de la qualité continue en lien avec les collaborateurs directs et le Siège
- Gérer les ressources humaines (équipe pluridisciplinaire) en lien avec le Directeur (animation des équipes, gestion des plannings, recrutements ; assister et seconder le directeur dans le management et l'organisation générale de l'établissement dans une logique d'amélioration continue de la qualité) ;
- Contribuer à la gestion administrative et financière ;
- Assurer en lien avec le directeur la mise en œuvre des projets d'accompagnement personnalisés en cohérence avec les besoins des mineurs confiés au CEF ;
- Travailler en réseau et développer le partenariat en identifiant les partenariats adaptés aux besoins de l'établissement et les proposer au directeur ;
- Assurer la communication interne, ascendante et descendante ainsi que la circulation de l'information y compris en direction des mineurs.
- Assurer des semaines d'astreinte en soutien effectif du personnel en poste.
- Expérience requise dans le secteur de la Protection de l'Enfance et connaissance de l'interat (5 ans minimum).
- Très bonne connaissance de l'organisation judiciaire du ressort des Cour d'Appel et des tribunaux judiciaires rattachés.
- Expérience requise sur un poste d'encadrement (5 ans minimum).
- Connaissance du public relavant de l'Ord.45 et des dispositifs spécifiques aux CEF.
- Compétences managériales, leadership, rigueur, analyse et synthèse, esprit de coopération, sens de l'initiative et de l'observation, force de proposition, qualités rédactionnelles et Maîtrise des outils informatiques.
- Capacité à analyser rapidement les situations et à apporter des réponses rapides et adaptées. Éthique professionnelle.

Diplôme : Titulaire d'un diplôme de niveau I. CAFDES ou équivalent. Permis B indispensable.

Contrat : Rémunération selon profil et CCN 66.

POSTE À POURVOIR RAPIDEMENT



Dépôt des candidatures (CV et lettre de motivation) à l'attention du Directeur Général à adresser recrutement@institut-don-bosco.fr (sous la référence : DIRACEF).

L'Association Docteurs Bru, spécialisée dans l'accompagnement éducatif et thérapeutique de jeunes victimes de violences sexuelles intrafamiliales, RECHERCHE, afin de piloter l'ouverture à titre expérimental de sa nouvelle Maison d'enfants à caractère social (25 places diversifiées) située à Paris puis de la gérer.

UN DIRECTEUR (H/F) CDI – temps plein

MISSIONS

Dans le cadre des orientations définies par l'Association et sous l'autorité de la Directrice Générale, vous aurez à :

- Piloter et accompagner l'ouverture de la structure et en suivre les évolutions
- Élaborer et assurer la mise en œuvre du projet d'établissement
- Organiser les conditions d'accompagnement des personnes accueillies et des familles
- Constituer l'équipe pluridisciplinaire et les prises de fonction
- Assurer la gestion des ressources humaines et la gestion des relations sociales.
- Gérer la formation et le perfectionnement des collaborateurs de l'établissement
- Être le garant du respect de la politique administrative, comptable et financière des services
- Élaborer et assurer le suivi des budgets, en optimiser les ressources
- Animer et déployer les démarches d'amélioration continue de la qualité et de la prévention des risques
- Garantir la sécurité et l'entretien du patrimoine
- Développer le travail en réseau pour contribuer au bon maillage social, médico-social et sanitaire du territoire,
- Représenter les structures auprès des acteurs institutionnels
- Participer aux instances de réflexion de coordination : comité de directeurs, conseil d'orientation scientifique et technique...

PROFIL

Vous êtes titulaire d'un diplôme de Niveau 1 du secteur social ou médico-social avec une 1^{re} expérience de direction d'un dispositif lié à la protection de l'enfance. Vous avez de très bonnes aptitudes relationnelles et managériales, de bonnes capacités d'analyse, de synthèse et de rédaction, le sens du résultat, une forte implication et une bonne capacité d'adaptation et vous êtes dynamique, organisé(e), force de propositions et autonome.

CONDITIONS

Lieu de travail : Paris 1^{er} ■ Application de la CC 51 / astreintes ■ Candidature avant le : 15 février 2022
■ Prise de fonction : dès que possible.



CV et lettre de candidature à Mme la Directrice générale - Association Docteurs Bru
4 rue Béranger 47000 Agen ou de préférence : dg@associationdocteursbru.fr



Recrute pour sa Polyclinique

UN CADRE DE SANTÉ DE NUIT (H/F) • CDI

L'Association de Santé Mentale de Paris 13^e (ASM 13) gère divers établissements sur Paris (13^e) et sur Soisy sur Seine (91) pour l'accueil, les soins et le traitement

des personnes souffrant de troubles psychologiques et psychiatriques. Nous sommes un acteur du secteur soins et médico-social sur Paris.

Sous statut ESPIC, l'association est reconnue d'utilité publique et emploie plus de 1 000 salariés, sous CN51.

Notre association se compose de cinq départements :

- Département Adulte qui comporte deux sites hospitaliers et des structures ambulatoires diversifiées, pour une file active de plus de 4 000 patients ■ Département Enfant et Adolescent, chargé de l'Inter secteur de pédopsychiatrie avec structures ambulatoires diversifiées ■ Département Médico-Social qui accueille des personnes autistes (TSA) reconnues en situation de handicap, dans des structures résidentielles médico-sociales de type M.A.S. (Maison d'Accueil Spécialisée), FAM (Foyer d'Accueil Médicalisé), ou séquentielles en journées (CAJ, CAJM) ■ Département d'enseignement et de formation : PSY 13 (formations, colloques, conférences...) ■ Département regroupant des centres réalisant des psychothérapies gratuites pour des enfants et des adultes.

La Polyclinique René Angelergues accueille la population adulte du 13^e arrondissement pour des soins psychiatriques, 24h/24, 7j/7. Elle comprend : • un centre d'accueil et de crise (CAC) • 32 lits d'hospitalisation en service ouvert • 8 lits d'hospitalisation associés à 2 chambres d'isolement en service d'évaluation, appelé « service 24/72 heures » • 25 places d'accueil d'hospitalisation en temps partiel (dit « TP »).

Ces quatre activités, couplées à la présence continue d'une équipe médicale et paramédicale spécialisée en psychiatrie, permettent de répondre aux besoins des patients en proposant des soins adaptés à chaque situation.

Vos missions principales :

■ Poste de nuit avec participation aux astreintes de WE et JF sur les sites parisiens (vous travaillez de 20 h 30 à 7 h 00). Vous serez amené(e) à participer à des réunions la journée (réunions de fonctionnement et cliniques, de cadres, collègue institutionnel...) ■ Organisation et management des soins : Encadrement de l'équipe : Gestion budgétaire : Gestion de l'équipement et du matériel : Qualité et gestion des risques dans le soin.

PROFIL Vous avez obtenu votre diplôme d'État de Cadre de Santé (exigé). Vous justifiez d'une grande expérience dans la fonction de coordination et de gestion des équipes.

Vos compétences clés :

- Vous avez le sens des responsabilités • Vous connaissez le droit du travail, de la législation liée à la fonction d'encadrement • Vous avez une bonne connaissance de l'autisme • Vous maîtrisez les outils informatiques : Word, Excel, Outlook
- Vous êtes : • Force de proposition • Vous avez du leadership • Vous savez prendre des initiatives • Vous savez fédérer vos équipes • Vous avez de bonnes capacités relationnelles • Vous avez un réel intérêt pour l'autisme (TSA).

Vos avantages au sein de l'ASM 13 :

- Accès aux séminaires et colloques de notre organisme de formation PSY13 • Rémunération CCN51 avec reprise de votre ancienneté, primes diverses • Indemnités de nuit et week-end • Prise en charge titre de transport à 50 % • Mutuelle • CE/CSE.

Merci d'envoyer votre candidature à recrutement@asm13.org



HandiCap'Anjou est une association de parents qui gère des établissements et services, répartis en 3 pôles, accueillant des personnes en situation de handicaps cérébraux, moteurs et polyhandicaps.

- Pôle Enfants TND (6 structures) pour enfants et jeunes adolescents atteints de Troubles Neuro-Développementaux
- Pôle Enfants DMPH (4 structures) pour enfants et adolescents atteints de Déficience Motrice et Polyhandicaps
- + 1 établissement commun aux 2 pôles enfants nommé le Pôle de Compétences et de Prestations Externalisées de Coordination
- Pôle Adultes DMPH (4 structures) pour adultes atteints de Déficience Motrice, intellectuelle et des pathologies associées.

NOUS RECRUTONS

UN DIRECTEUR ADJOINT (H/F)

CDI sur Angers (49)

Description du poste

Rattaché(e) au Directeur de Pôle, responsable d'un SESSAD accompagnant 60 enfants et jeunes de 0 à 20 ans (troubles du comportement et/ou déficience intellectuelle) et d'un SESSAD pour 10 enfants TSA (0 à 20 ans)

Encadrement d'une équipe pluridisciplinaire de 27 personnes.

Description du profil recherché

Exigence d'un diplôme de niveau II et d'une expérience minimum de 5 ans de directeur-adjoint ou de chef de service d'établissement ou de service médico-social. Bonne expérience et appétence pour l'animation du travail inter-disciplinaire (pédagogique, éducatif, thérapeutique). Connaissance et/ou expérience du type de public accompagné, connaissance des RBPP, des modalités d'intervention en SESSAD, des partenariats avec le milieu ordinaire et/ou spécialisé et du territoire. Le ou la Directeur(ice) – adjoint(e) fait partie d'une équipe de cadres au sein de l'association et du pôle T.N.D.

À ce titre il se doit d'être force de propositions au sein du collectif (et pour le collectif) à travers ses réflexions et analyses, et de s'inscrire dans une démarche d'innovation et d'adaptation au profit des personnes accompagnées et de leurs familles.

Merci d'envoyer votre candidature à siège.social@handicap-anjou.fr



Le
Media
Social Emploi
A chaque acteur du social sa carrière

**Nicolas, Directeur d'ESAT,
vient de trouver son nouvel emploi.**

lemediasocial-emploi.fr



« La coordination au risque

La coordination est victime de son succès, estiment Jean-René Loubat et Khaled Belmekki. Au regard de pratiques hétérogènes sur le terrain, les deux spécialistes pointent les dérives à l'œuvre. Et questionnent : ne faudrait-il pas plutôt parler de *case manager* ou de *coach social*, fonctions centrées sur les personnes et non les institutions ? Ce qui nécessite de repenser la solvabilisation des publics concernés.

Par Khaled Belmekki et Jean-René Loubat

Impulsée par les ONG et les pressions internationales, la logique de service personnalisé et de parcours inclusif qui entraîne un accompagnement spécifique et l'articulation de multiples partenaires a mis en évidence la nécessité d'une fonction de coordination [1]. De nombreux textes entérinent ce constat, comme le rapport du sénateur Mouiller de 2018 prolixe en propositions.

Victime de son succès, la coordination a récemment fait exploser le nombre de postes et de formations proposés. Mais le problème tient d'une part, à l'extrême hétérogénéité des acceptions de ce terme, au risque de multiplication des professionnels pour une même situation, à la grande disparité des formations et, d'autre part, à l'absence de reconnaissance officielle du *statut* de coordinateur. Tout cela pose naturellement les questions du système relationnel dont il dépend, de son périmètre d'action, de sa déontologie et de sa rémunération. De quoi parle-t-on concrètement ? Quels sont les enjeux actuels ? Pour qui travaille-t-il [2] ? Comment clarifier cette fonction ?

Coordination d'unité, de projet ou de parcours ?

Suivre les aléas et sinuosités d'un parcours de vie inclusif – c'est-à-dire non ségrégatif – s'avère infiniment plus complexe qu'héberger une personne dans une institution fermée ou lui proposer un package ficelé de prestations car il n'existe pas de parcours univoque ou préétabli.

Ce n'est pas une autoroute, mais une série de transitions, d'imprévus, de rebondissements ou d'étapes dans un écosystème donné dont le moteur est le *projet de vie* de chaque individu. Tour à tour avocat, ambassadeur, courtier, conseiller, le coordinateur s'avère le maître d'œuvre du parcours de la personne, l'ajusteur entre son projet de vie et les réponses possibles de son environnement.

Mais cette invocation partagée depuis par de nombreux acteurs, conduisant à l'explosion de la fonction, s'accompagne de grandes confusions. La première s'est jouée voici quelques années déjà entre la coordination d'unité ou d'équipe et celle de projet ; confusion par ailleurs entretenue par nombre de formations. Certaines d'entre elles cumulant en effet les deux, qui renvoient pourtant à des missions,

des postures, des compétences et des profils foncièrement différents. La seconde confusion, plus subtile, tient à ne pas distinguer coordination de *projet* et coordination de *parcours*. Il est vrai que les premiers ont été des coordinateurs de projet, mais ceux-ci prolongèrent souvent (certes en l'enrichissant) la vieille notion de référence liée à une fonction éducative institutionnelle. Le coordinateur de parcours suit la situation d'une personne et se situe en dehors de l'appartenance à une organisation classique. Il intègre un service de coordination trans-structures, partie intégrante d'une plateforme de services, voire mutualisé entre divers opérateurs au sein d'une plateforme territoriale, mais il peut être également totalement indépendant comme le prône Guillaume Weppe, ancien dirigeant et consultant : « *Un service indépendant que l'usager pourrait solliciter en direct avec des exigences propres et le financer lui-même. Cela renforcerait le système contractuel entre client et prestataires et la recherche d'une satisfaction du premier. [...] Car ce que l'on recherche auprès de ce service, c'est une compétence en termes de promotion de parcours de vie* [3]. » Mais cela suppose une solvabilisation des personnes bénéficiaires.

La lutte des places

En outre, nous risquons d'assister à une multiplication de ces professionnels du fait que chaque institution veut garder la main et marquer son territoire : un même bénéficiaire peut ainsi avoir un enseignant référent, un coordinateur de santé, un pour l'accès à l'emploi, un autre pour l'habitat, un référent ASE, un mandataire judiciaire... Donnant raison à la boutade de Patrick Gohet, ex-adjoint au Défenseur des droits, aujourd'hui président de la Fondation internationale de la recherche appliquée sur le handicap (Firah) : « *Si cela continue comme cela, il faudra des coordinateurs pour coordonner les coordinateurs...* ». Cette multiplication fausse radicalement la position originale du coordinateur de parcours qui est au service de la personne bénéficiaire et replace sempiternellement l'institution au centre du jeu, comme maîtresse du territoire et des trajectoires.

Enfin, la puissance publique ne reconnaît pas le statut particulier de la fonction qui se développe dans une espèce de clandestinité. Elle évoque tout au plus le rôle de coordinateur de situation complexe dont on sait qu'il intervient à la suite du rapport Piveteau auprès de ceux que l'on dénommait auparavant de manière stigmatisante les « incasables ». Le coordinateur de plan d'accompagnement global (PAG) ne constitue qu'un pis-aller conjoncturel et non une authentique fonction pérenne.

Bref, le développement de la coordination au sein des institutions peut déboucher sur de nombreux effets pervers.

CARTE D'IDENTITÉ

Nom. Jean-René Loubat
Fonctions. Consultant, formateur et auteur.
Dernière parution. « Optimiser les ressources des organisations de l'action sociale et médico-sociale », Dunod, 2020.



© P. Tôhier/Photomobile

Nom. Khaled Belmekki
Fonctions. Ancien directeur d'établissement, entrepreneur social, consultant formateur fondateur des sociétés Kaletis et Participeo, membre du think tank Parcours & Innovations.



© K. Belmekki

de nombreux faux-sens »

D'ailleurs, l'appellation technique de « coordinateur » est-elle encore la bonne... Ne serions-nous pas plus clairs en parlant plus explicitement de *case manager* ou de coach social, fonctions plus indiscutablement au service de la personne et non plus des institutions [4]? Khaled Belmekki parle de « *copain* » pour coach de parcours inclusif... L'appellation est séduisante et mérite réflexion. Pour sa part, l'organisation Nexem propose une formation « *d'assistants de projets de vie* ». Et l'association Ladapt de Normandie a sondé ses bénéficiaires pour choisir le nom de cette fonction et c'est « *facilitateur de parcours* » qui a été retenu. Nous saisissons la nuance, le facilitateur apporte sans ambiguïté une valeur ajoutée à la personne et non aux institutions. Est-ce pour cette raison que le Comité interministériel pour le handicap (CIH) évoque la création de « *facilitateur de choix de vie* » [5]? *In fine*, le débat tient, inconsciemment ou non, à un rapport de pouvoir : pour qui travaille ce professionnel ? Pour une institution ou pour la personne ? C'est la question que se posaient déjà avec lucidité les promoteurs historiques du *case management*...

Le véritable enjeu : l'empowerment des personnes

Le changement radical de paradigme historique (le handicap de situation et la logique de parcours inclusif) passe inéluctablement par l'*empowerment* des personnes, vulnérables vis-à-vis des institutions, y compris médico-sociales. Si cette formule a du sens, leur redonner du pouvoir sous-entend qu'elles aient celui de choisir, qui souvent tient à celui de payer... L'argent n'étant rien d'autre qu'un système de mesure du pouvoir de transaction sociale des individus au sein d'un système. Il conviendra par conséquent de solvabiliser tôt ou tard les personnes bénéficiaires plutôt que de continuer d'entretenir à grands frais un patrimoine immobilier et des sièges pléthoriques. Le rapport du sénateur Mouiller l'évoque de manière feutrée : « *Le groupe de travail s'est également penché sur la question de la solvabilisation de la personne handicapée et sur le rôle décisionnaire qu'elle est appelée à jouer dans l'élaboration de son parcours.* »

D'ailleurs, le projet de réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées (Serafin PH) a donné lieu à d'après échanges sur le système de financement qu'il fallait adopter. Trois systèmes étaient proposés, dont la solvabilisation directe des personnes-usagers-clients, ce qui a suscité beaucoup d'inquiétudes des institutions médico-sociales craignant de perdre la main sur une manne acquise depuis de nombreuses années. La secrétaire d'État a arbitré *in extremis* en 2019 pour un système mixte de financement des établissements et services médico-sociaux (continuation de l'existant) et des usagers (nouveau). Lequel reste encore très flou et inconnu des personnes en situation de handicap, et ne permet pas pour l'instant le changement de modèle souhaité ni une pleine autonomie financière pour les personnes afin d'accéder à des prestations en lien avec leurs choix de vie. Mais cela change radicalement les rapports de pouvoir et

cette perspective génère des résistances – masquées par des arguties idéologiques – et que le « faire semblant » prospère... Le choix s'avère aujourd'hui politique et appartient à la « chose publique ». C'est pour cette raison qu'au-delà des débats techniques, c'est la question du droit qui se trouve au centre du problème comme le pose fort bien le rapport de Catalina Devandas-Aguilar, avocate des droits de l'homme et rapporteure de l'ONU : « *Le système français de protection sociale doit remplacer son approche paternaliste d'isolement des personnes par des mesures favorisant une citoyenneté active, l'inclusion sociale et la participation à la collectivité.* »

Ne perdons pas espoir

Il devient inéluctable que sous les coups de boutoir de nouvelles organisations militantes comme la Coordination handicap et autonomie-vie autonome France (CHA-VA) pour les droits des personnes, le rappel de l'ONU à la France [6] pour qu'elle abandonne son approche « *médicale* » du handicap et de nouveaux opérateurs du médico-social apportant des réponses pragmatiques aux besoins réels des personnes, de nouvelles pratiques d'interventions sociales vont s'installer durablement. Parmi elles, la véritable coordination de parcours. Il ne sera donc plus guère possible ou accepté que les « faux-semblants » et autres « tartufes » de la coordination perdurent. Les masques finiront par tomber, enfin !

« Ne serions-nous pas plus clairs en parlant de “case manager”, fonction au service de la personne, et non plus des institutions ? »

[1] J.-R. Loubat lançait l'appellation de « coordinateur de projet » dans son ouvrage *Instaurer la relation de service en action sociale et médico-sociale*, paru en 2002 (Dunod) : « *Il prend en charge la gestion du projet personnalisé de plusieurs bénéficiaires, c'est-à-dire sa préparation, son élaboration, sa rédaction et son suivi. [...] Il veille à ce que les décisions retenues soient connues de tous les intervenants.* »

[2] Relire la tribune de Khaled Belmekki : « *C'est qui le patron ?* », Direction[s] n° 180 p. 46

[3] G. Weppé, psychologue, ancien directeur de plateforme, consultant, membre du think tank *Parcours & Innovations* : « *La coordination de parcours, un service où tout est toujours possible* », Les Cahiers de l'Actif, n° 504-507, mai-août 2018.

[4] J.-R. Loubat, « *Coaching social* », in *Le dictionnaire de l'action sociale*, Dunod, 2015.

[5] « *Déploiement des “dispositifs d'appui à l'autodétermination” visant à mettre des “facilitateurs de choix de vie” à disposition de toute personne en situation de handicap avec ses proches aidants qui souhaite être accompagnée dans la construction du projet de vie* », dossier de presse du 5 juillet 2021, sur <https://handicap.gouv.fr>

[6] « *La France n'a pas encore intégré l'approche du handicap fondée sur les droits de l'homme, regrette le Comité des droits des personnes handicapées* », ONU Genève, août 2021, sur www.ungeneva.org/fr

Si vous souhaitez contribuer au débat, proposer une tribune ou réagir à celle-ci, n'hésitez pas et contactez la rédaction : redaction-directions@directions.fr

ÉVÉNEMENTS

3 février, à Villers-lès-Nancy (Meurthe-et-Moselle)
De la transformation de l'offre à l'évolution des pratiques
 Journée organisée par l'ARS Grand Est et le Creai Grand Est.
Sites Internet : <https://creai-grand-est.fr> et www.grand-est.ars.sante.fr

3 février, à Angers
Rencontre régionale des responsables de Sessad et d'IME
 Journée organisée par le Creai Pays de la Loire.
Site Internet : www.creai-pdl.fr

3 février, à Paris
Virage numérique : une stratégie gagnante pour votre établissement
 Rencontre organisée par l'Anap.
Site Internet : www.anap.fr

1^{er} mars, à Rennes
Enfants et justice
 Colloque organisé par Champs de justice.
Site Internet : www.champsdejustice.fr

10 mars, à Paris
Troubles psychocomportementaux de la personne âgée, à domicile et en institution
 Colloque organisé par l'Afar.
Site Internet : www.afar.fr

10 mars, à Arras
« En'vie d'autre ch'ose! » Défis organisationnel et managérial
 Colloque organisé par le Creai Hauts-de-France et le Grec'h.
Site Internet : www.creaihdf.fr

11 et 12 avril, à Paris
Société bouleversée, secteur mis à l'épreuve: penser une dirigeance et un management de l'inédit?
 Colloque organisé par l'Andesi.
Site Internet : www.andesi.asso.fr

13 au 14 mai, à Rennes
Aujourd'hui les associations inventent demain... Parlons-en!
 34^e congrès de l'Uniopss.
Site Internet : www.uniopss.asso.fr

PLUS DE MANIFESTATIONS SUR WWW.DIRECTIONS.FR, RUBRIQUE AGENDA

TRAVAIL SOCIAL

Le cri d'alarme

De la colère d'abord, dans ce numéro de la revue de l'Association nationale des assistants de service social (Anas) consacré à la souffrance au travail. Comme celle de cet ancien directeur dans la protection de l'enfance aux prises avec l'énergie qu'il pressait ses salariés de déployer : « *Je veux témoigner, en tant qu'ex-dirigeant, de l'inconscience du manager qui demande à ses coéquipiers de s'oublier et qui n'a aucune vision de ce que cela engage comme responsabilités sur le moyen et long terme.* » Et d'enfoncer le clou : « *Un responsable d'équipe, de siège, de direction, de gouvernance doit prendre à la fois la précaution de proposer au salarié une charge de travail équilibrée et le temps de lui renvoyer de la reconnaissance.* » Surtout dans une période où la crise décuple l'investissement demandé aux équipes et ce, dans un secteur totalisant un triste bilan. Les professionnels sanitaires et de l'action sociale regrouperaient à eux seuls 20 % des affections psychiques et le plus grand nombre de suicides. « *Pourquoi? Tout simplement parce que le burn-out est la maladie des battants, [...] tellement compétents qu'on pense toujours à eux pour les missions périlleuses. Tellement énergiques qu'on leur donne toujours plus de charge de travail* », assène l'éditorial. Un cri d'alarme, mais aussi des solutions esquissées au fil des pages par des acteurs de terrain. Du rôle majeur de l'assistant de service social dans l'accompagnement de salariés à celui du manager de proximité dans la construction d'un collectif, « *meilleur rempart* » aux risques psychosociaux. Et une question en suspens : quand la souffrance au travail sera-t-elle inscrite au tableau des maladies professionnelles ?
Quand le travail (même social) fait souffrir, Revue française de service social n° 283, Anas, décembre 2021, 15 euros.



GRAND ÂGE

Sel et sens

Comment vivre bien, dignement, de manière agréable et pleinement humaine ? C'est une question, cette fois éthique, qui guide le nouveau livre de la fondation à but non lucratif, Partage et vie, gestionnaire d'une centaine d'Ehpad et d'établissements médico-sociaux. Pêle-mêle, anecdotes, partages d'expérience de professionnels du grand âge, réflexions de responsables politiques et éclairages de philosophes, à l'instar de Luc Ferry, ou encore témoignages de soignants... Pour l'essentiel, marqués par le sceau de l'année 2020. Du rythme institutionnel et collectif à un environnement riche, sensoriel, culturel et relationnel, en passant par l'écoute des besoins et des préoccupations de chacune des personnes accompagnées... Pas de réponse miracle, mais plusieurs pistes, à commencer par une foule d'attentions à porter au quotidien. Comme le résume une directrice multisite en Isère : « *Si ce sont les détails qui font l'éthique, ce sont les petits plaisirs qui font le sel de la vie, qui font du bien.* »
Vie bonne et grand âge, sous la direction de Roger-Pol Droit et Claude Jeandel, PUF, 17 euros.



Directions

80, avenue de la Marne, 92546 Montrouge Cedex.
 Courriel : redaction-directions@directions.fr. Tél. : 01 40 92 36 36. Site : www.directions.fr
Offres d'emploi : emploi@lemediasocial.fr **Publicité :** publicite@lefebvre-sarrut.eu

Direction. Présidente, directrice de la publication : Sylvie Faye. **Directrice des rédactions :** Caroline Sordet.
 Directrice de la rédaction HSE, Action sociale, Public, Immobilier : Corinne Gendraud.

Rédaction. Rédactrice en chef : Noémie Gilliotte. **Cheffe de rubrique :** Gladys Lepasteur. **Rédactrice :** Laura Taillandier.
Secrétaires de rédaction : Adélia Da Silva et Nathalie Reyss.

Ont collaboré à ce numéro : Élise Brissaud, Laetitia Delhon, Clémence Dellangol, Jean-Marc Engelhard, Armelle Gegaden, Marine Jégou, Anne Leleu-Été, Pascal Nguyen, Catherine Piraud-Rouet, Jean-Philippe Toutout, Aurélie Vion. **Photographes :** Damien Grenon, William Parra. **Illustrateurs :** Léa Chassagne chez Illustrissimo, Gilles Rapaport.

Comité éditorial : Jean-Michel Abry, Christian Berthuy, Elsa Boubert, Cécile Chollet, Dominique Decolin, Armelle de Guibert, Philippe Lemaire, Albane Trihan, Dominique Villa. **Membres d'honneur :** Jean-Claude Bernadat, Patrick Eno, Michel Laforcade.

Fabrication. Technicien de fabrication : Philippe Fradin.

Publicité et offres d'emploi. Directrice de clientèle : Carole Messalati, tél. : 01 40 92 36 73. **Responsable du service :** Sandrine Touton Michel.

Marketing-diffusion. Cheffe de marché : Simone Mizikas.

Commission paritaire : 1122 T 83638 - ISSN : 1763-0215. Dépôt légal : février 2022
 Impression : Imprimerie Chirat, 744, rue de Sainte-Colombe, 42540 Saint-Just-la-Pendue

Tarif d'abonnement France métropolitaine : Formule classique : 1 an, 11 N° du magazine, 40 N° de la Lettre hebdomadaire, l'accès au site : 149 €

DOM-TOM et étranger : + 11 € de frais de port.

Direction[s] est édité par le pôle Action sociale des Éditions Législatives, SAS au capital de 1920000 €. Siren 732011408 RCS Nanterre

Sur toute la diffusion abonnés : 1 encart abonnement sous 2^e de couv.
Sur la diffusion complémentaire : 1 encart abonnement sous 2^e de couv., et 1 lettre abonnement sous enveloppe porte-adresse déposée sur 4^e de couv.

Direction[s] est imprimé sur le papier Tenaprint Premium Silk
 Origine du papier : Allemagne; sans fibres recyclées; P/Tot : 19 g/m²

Direction[s] est diffusé sur abonnement
 Connectez-vous sur www.directions.fr
 ou téléphonez au 01 40 92 36 36
 ou adressez un courriel à
infocom-el@editions-legislatives.fr
 Pour toute autre demande :
gescomclient@editions-legislatives.fr

Être chef de service, mission impossible ?

Ne pas désertier le terrain tout en participant aux réflexions de la direction et en animant les partenariats... Les chefs de service témoignent de tâches plus riches, donc plus intéressantes, mais aussi plus complexes.

Un résident qui ne veut pas prendre sa douche, rechercher en urgence de place en psychiatrie pour un autre dont l'état s'est brutalement dégradé, mettre à jour le protocole sanitaire suite à de nouvelles instructions... La gestion du temps et des priorités, c'est sans doute ce qu'il y a de plus compliqué dans ma fonction », confie Benjamin Chombart, chef de service éducatif de deux foyers d'accueil, l'un spécialisé et l'autre médicalisé, à l'association ASEI. Pour celui qui a été éducateur spécialisé durant une dizaine d'années, les encadrants de proximité sont peu à peu remontés dans la hiérarchie. « Dans beaucoup de structures, comme la nôtre qui est désormais organisée en bassins territoriaux, le chef de service s'apparente de plus en plus à un directeur adjoint. Mais pas question pour autant de rester enfermé dans son bureau, à réaliser des plannings ou du reporting. Il ne peut pas s'extraire totalement des contingences quotidiennes car son équipe attend aussi qu'il soit présent à ses côtés, sur le terrain », remarque-t-il.

Les nouveaux maillons forts

Incontestablement, la fonction a largement évolué ces dernières années. « Même si la figure de l'éducateur chef demeure dans la représentation de certains, c'est du passé. Il est désormais un acteur clé des changements en cours, particulièrement en matière de transformation de l'offre. Il lui est demandé à la fois de structurer son service et de le rendre assez



souple pour s'adapter aux évolutions », constate François Gillet, directeur général des associations Sinclair. Une dimension qui implique une forte capacité à se projeter, « notamment pour répondre aux enjeux liés à la négociation des contrats pluriannuels d'objectifs et de moyens (CPOM) et au déploiement des schémas départementaux », poursuit-il. Le tout en animant au quotidien son équipe et en jouant les courroies de transmission avec les instances dirigeantes. « Les directions sont confrontées à des logiques multiples, de plus en plus contraignantes, et à des problèmes diversifiés qui, en ruisselant, viennent compliquer la tâche de l'encadrement de proximité », note encore François Gillet.

Un sens indispensable de la stratégie

Dans ces conditions, la tâche s'avère ardue, précisément lorsqu'il s'agit de faire le lien entre les différentes strates de l'organigramme. « Être stratège est un

impératif. Il faut trouver les bons arguments pour que les demandes individuelles ou collectives émanant de l'équipe, lorsqu'on les juge opportunes, soient acceptées. Mais il en va de même lorsqu'il

« Quand la situation est compliquée, je me focalise sur la qualité de l'accompagnement. »

faut annoncer une décision de la direction aux professionnels de terrain », confirme Benjamin Chombart. « Quand la situation est compliquée, pour prendre du recul, je me focalise sur un unique objectif : la qualité de l'accompagnement des jeunes accueillis », confie de son côté Annie Herzog, cheffe de service du service d'éducation spéciale et de soins à domicile (Sessad) Défis, géré par les associations Sinclair. Ce credo en tête, elle n'hésite pas à monter au front, par exemple pour défendre les réunions de coordination de

son équipe. « La direction les trouve trop nombreuses, mais je les pense nécessaires pour le bon fonctionnement du service », souligne-t-elle. Une pugnacité qui ne va pas de soi pour cette ancienne monitrice éducatrice : « Mais c'est plus naturel depuis que j'ai bénéficié de séances de coaching. Elles m'ont aussi aidée à mieux faire face aux conflits interpersonnels. »

De nombreux défis

Prendre rapidement de l'assurance est aussi nécessaire pour endosser un rôle de représentation, désormais incontournable dans le cadre des partenariats. Et ce n'est pas une mission de second ordre : « les coopérations que nous nouons, il faut ensuite les animer, s'y investir, être disponible pour trouver des solutions lorsque nos partenaires nous sollicitent. Pour que cela fonctionne, la démarche doit être gagnant-gagnant », confirme Benjamin Chombart.

À la multitude des tâches s'ajoutent les tensions dues à la crise sanitaire et à ses répercussions. « Les chefs de service doivent gérer les départs et les difficultés de recrutement. Assurer la cohésion et la coordination d'équipes instables, avec des gens en partance et d'autres qui n'arrivent pas forcément pour rester, c'est presque mission impossible », constate de son côté Samira Aboulbal, consultante en management des ressources humaines au cabinet Federis Conseil. Un défi supplémentaire pour des managers de proximité qui n'en demandaient sans doute pas tant.

Jean-Marc Engelhard



DIRECTEURS, MAÎTRISEZ TOUTE LA RÉGLEMENTATION DU SECTEUR SOCIAL ET MÉDICO-SOCIAL



Pour gérer efficacement votre établissement et mettre en application les normes adéquates, **Le Guide du Directeur** met à votre disposition :

- ➔ tous les dispositifs règlementaires et législatifs **actualisés en permanence**
- ➔ l'information pertinente pour **tous vos domaines d'intervention** : RH, hygiène, sécurité, finances, droit des usagers...
- ➔ des **contenus opérationnels** et précis pour vous guider dans la mise en œuvre

Nouvelle édition actualisée avec :

- ➔ La réforme des services de santé au travail dont les dispositions sont en principe applicables en 2022
- ➔ L'accord formation dans la BASS qui vient d'entrer en vigueur
- ➔ Les normes à respecter pour l'obligation vaccinale des professionnels des ESSMS

BON DE COMMANDE GUIDE DU DIRECTEUR

À compléter et à renvoyer à : Direction[s] / Éditions Législatives - 80 avenue de la Marne, 92546 Montrouge cedex
Tél : 01 40 92 36 36 - Fax : 01 40 92 36 63 - E-mail : info@directions.fr

30% de réduction
sur le Guide

OUI, je commande **Le Guide du Directeur édition 2022** (GPV8-3).

Je règle 83,30€ (au lieu de 119€) + 6€ de frais de port, soit **89,30€***.

Je souscris à l'abonnement annuel au prix de **199€**** comprenant **en plus** :
l'Essentiel du mois + la newsletter + l'accès en ligne

Cet abonnement est réglable sur facture, que vous recevrez prochainement.

Je règle **89,30€** :

Par virement : LBP Paris

IBAN : FR51 20041 0001 060709N020 08 - BIC : PSSFRPPPAR

Par chèque à l'ordre de Éditions Législatives / Direction[s]

À réception de facture

Raison sociale :

Nom :

Prénom :

Fonction :

Adresse :

CP : Ville :

Tél. : Code NAF :

Email :

N° TVA intracommunautaire :

> Dès la réception de votre 1^{ère} lettre mensuelle, vous recevrez par courrier **vos identifiants pour l'accès en ligne**.

Merci de nous communiquer votre email :

.....

* TVA à 5.5% ** TVA à 2.1%

Tarif France métropolitaine, DOM-TOM et étranger nous consulter. Prix de l'abonnement valable jusqu'au 31/12/2022. Cet abonnement est renouvelable chaque année par tacite reconduction. À tout moment et par simple lettre, vous pouvez nous informer de votre décision de cesser votre abonnement annuel. Le Groupe LEFEBVRE SARRUT prend très au sérieux le respect de la vie privée et la protection des données à caractère personnel et s'engage à mettre en œuvre des mesures adéquates pour en assurer la protection ainsi qu'à traiter et utiliser de telles données dans le respect des dispositions applicables et notamment du Règlement Européen 2006/679 du 27 avril 2016 et la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 dite loi Informatique et Liberté modifiée. Vous pouvez exercer ces droits en nous contactant, à l'adresse suivante : droitsrgpd@lefebvre-sarrut.eu. Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de la CNIL. Pour en savoir plus sur le traitement de vos données à caractère personnel, vous pouvez consulter notre Politique de Confidentialité : https://www.lefebvre-sarrut.eu/LS_Politique_de_confidentialite.pdf