



Daniel Buren et Patrick Bouchain, Les Amateurs, Quai des Antilles, Nantes, création permanente Estuaire 2007 © Bernard Renouf/UVAN

13^e

JOURNÉES NATIONALES
DE FORMATION DES PROFESSIONNELS
DES **SESSAD** | **NANTES**

12.13.14
NOV 2018

**ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT DES
ORGANISATIONS ET DES PRATIQUES
PROFESSIONNELLES : une question d'équipe ?**

**Atelier
N°5**



ANIMATEUR

Christophe RABILLER - Directeur du Pôle médico-social jeunes (85), AREAMS

RAPPORTEURE

Lydie GIBEY - Directrice du CREAL Ile-de-France

INTERVENANTS

Jean-François FILY - Directeur, 2SAI (45), ADPEP 45

Étienne LEFEVRE - Directeur Pôle DYS Les Lavandes, APAJH (04)

Argumentaire

Comme indiqué dans l'argumentaire des journées, les transformations à l'œuvre dans le secteur du handicap interrogent l'apport spécifique des SESSAD dans le maillage des ressources territoriales : participation à la mise en place de réponses innovantes et/ou à des plateformes de ressources, fonction d'appui-ressources... ?

Ces évolutions dans le fonctionnement des structures reposent sur la nécessaire impulsion du changement par les cadres de direction. Elle interroge également les professionnels sur leurs missions et leur possibilité de prendre des initiatives, notamment dans le déploiement des coordinations et partenariats avec les autres acteurs du parcours.

Et si ces changements étaient une opportunité, un facteur favorisant la dynamique d'équipe, de participation de chacun à un projet toujours plus au service de la réponse aux besoins et attentes des enfants accompagnés ?

Sous le terme générique d'accompagnement au changement, il s'agit pour les équipes des SESSAD de mettre en œuvre une évolution du projet de service, des prestations délivrées pour inscrire leurs actions dans une palette de réponses diverses et complémentaires afin de répondre aux besoins identifiés sur les territoires.

Ces évolutions nécessitent un changement des pratiques professionnelles de toute l'équipe, de la Direction générale aux professionnels de terrain, en passant par les cadres intermédiaires, pour permettre une appropriation des réformes en cours et de leur traduction concrète dans le quotidien.

A partir de retours d'expériences, les participants seront invités à échanger sur les facteurs de réussite et les freins à la conduite du changement dans les SESSAD.

Atelier N°5 : ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT DES ORGANISATIONS ET DES PRATIQUES PROFESSIONNELLES : une question d'équipe ?

Introduction

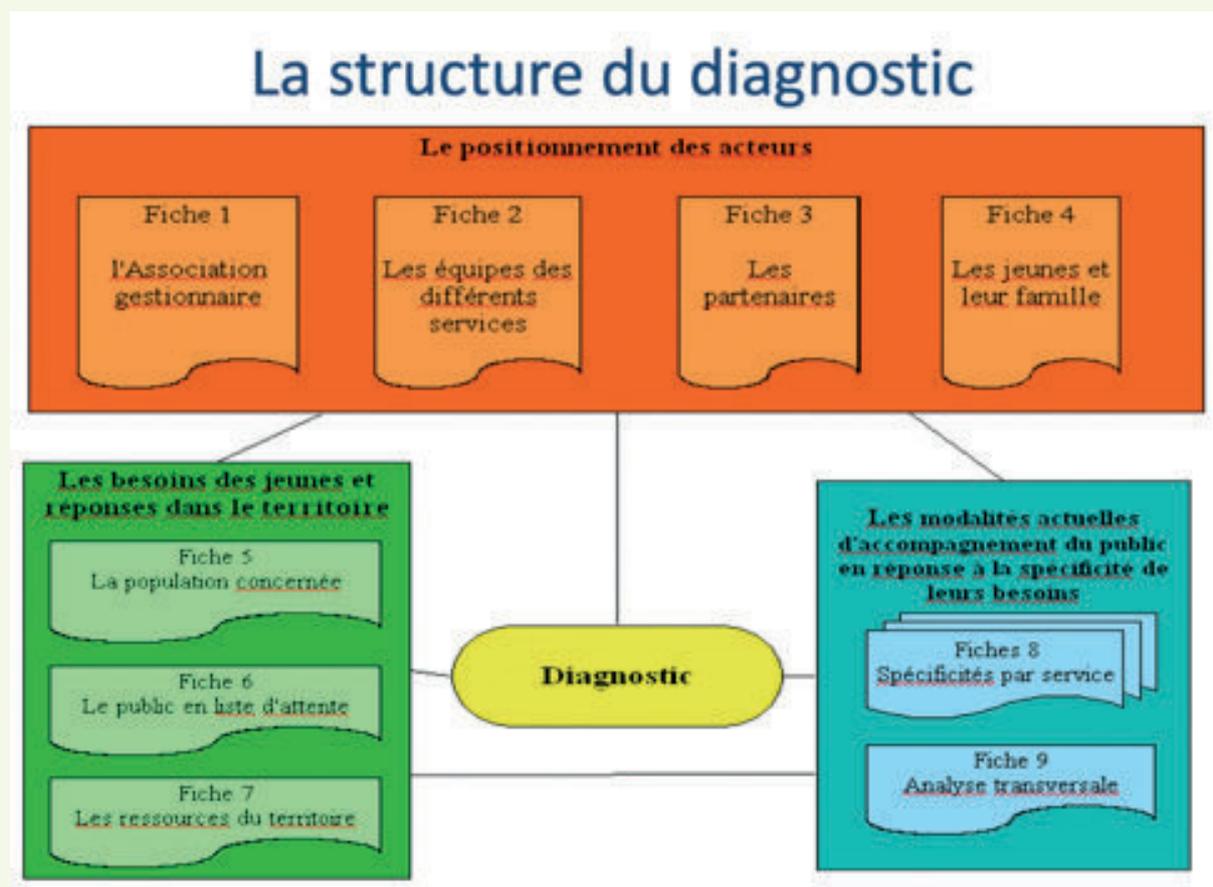
Pourquoi cette thématique ? De nombreuses évolutions en cours arrivent de toutes parts et nous incitent, nous engageant, nous contraignent parfois et cela pose une question qui est celle de la conduite du changement et de la place de chacun d'entre nous et d'entre vous, sur notre capacité collective à contribuer aux transformations des organisations et des évolutions des pratiques.

L'objectif de l'atelier est de pouvoir échanger sur ce que peuvent être les facteurs de réussite de la conduite du changement, au regard de l'ensemble de ces évolutions, et également partager des freins que vous avez pu identifier, puis partager cette réalité, pour favoriser la conduite du changement dans les SESSAD.

Présentation de Jean-François Fily d'une méthode pour repenser l'organisation des PEP 45, avec la question très pertinente de la place des uns et des autres dans le changement

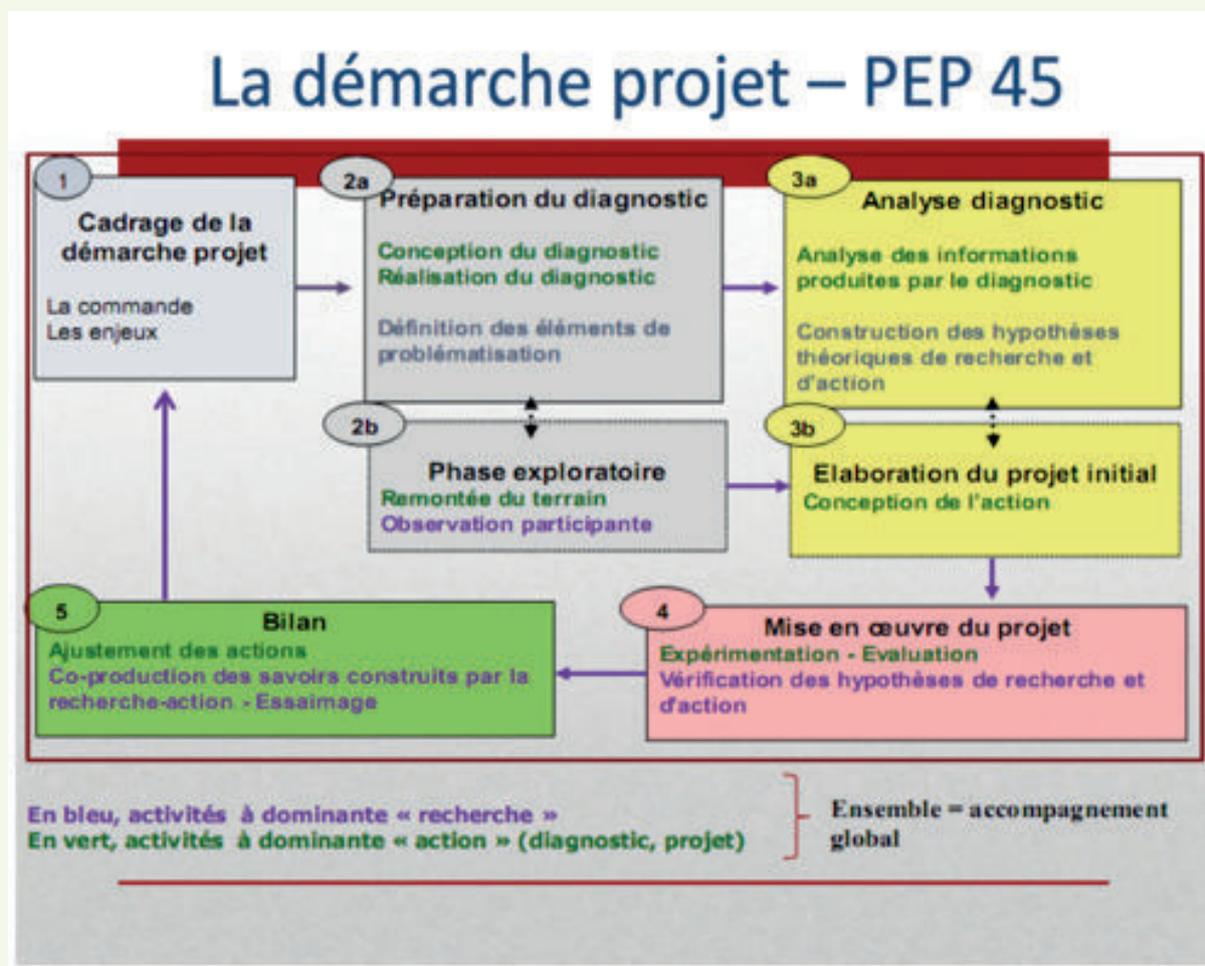
L'histoire a commencé lorsque les PEP 45 ont signé un CPOM, deuxième génération entre 2015 et 2019, avec une fiche action sur l'organisation d'un plateau territorial.

La démarche choisie et le cahier des charges étaient d'une part de travailler sur la liste d'attente (liste d'attente d'environ 250 enfants) et de répondre aux politiques publiques, notamment par la démarche «une réponse accompagnée pour tous ». Le choix a été fait de travailler avec un intervenant extérieur, JP Girard de l'ANDESI, pour accompagner l'équipe dans cette démarche de changement et d'évolution. Ce travail s'est construit avec l'ensemble des équipes. Un copil a été mis en place, regroupant une trentaine de personnes qui représentait la plupart des métiers et des antennes (12 équipes sur 10 sites). Il était important de travailler de façon constructive en prenant en compte l'expertise des professionnels et l'histoire. Ces professionnels ont travaillé en sous-groupes ; ce travail de diagnostic s'est fait de janvier 2016 à juin 2018, sur un mode non pas participatif, mais collaboratif avec comme l'idée de travailler sur l'empowerment des professionnels et leur capacité à créer.



Au terme de ce diagnostic, une équipe expérimentale a été mise en place et travaille sur trois volets :

- La polyvalence,
- La coordination,
- La notion de territoire.



L'équipe travaille actuellement sur des procédures, en particulier sur la déclinaison du travail point par point : de l'admission jusqu'au suivi des enfants. Ces éléments sont déclinés pour voir comment travailler autour des trois items précédents. Les conclusions obtenues en juin, seront proposées à l'association. La mise en place au niveau de la structure se réalisera en 2020.

► Les difficultés rencontrées

- Une certaine lassitude des professionnels, du fait de la longueur du travail, mais aussi du fait du changement de paradigme en lien avec les pratiques professionnelles.

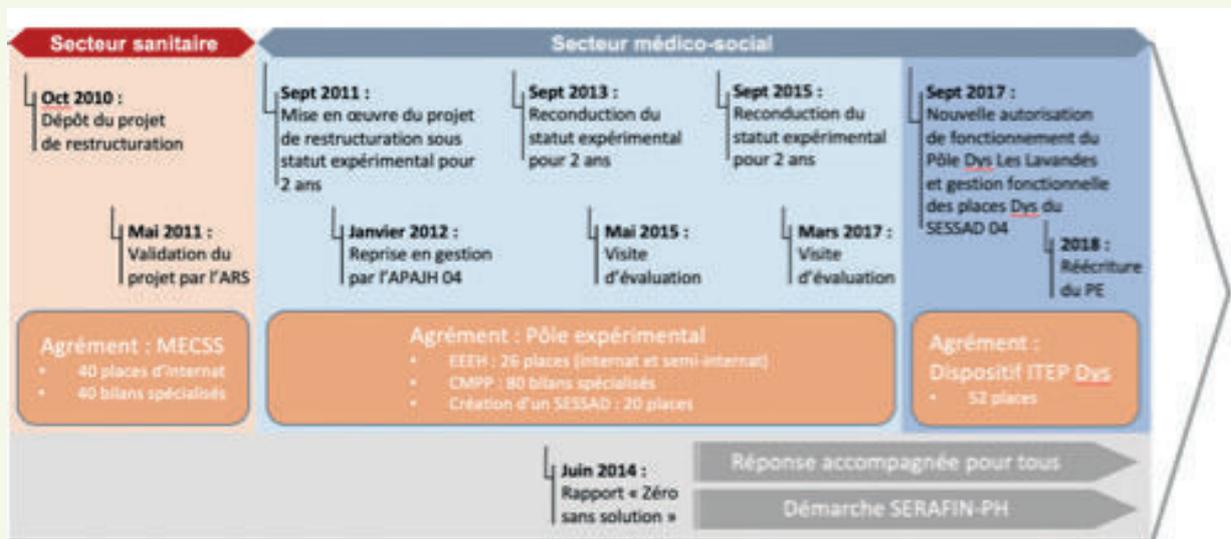
Plutôt que des listes d'attente, il a été choisi le terme de listes d'accueil : accueil des enfants et des familles. Le travail se fait également sur l'empowerment des familles.

- Des difficultés à mettre en œuvre un système qui change avec beaucoup d'acteurs (MDPH, Education nationale, les financeurs ...) et ça vient bousculer les professionnels mais aussi la gouvernance associative (qui est en réflexion sur l'organisation de pôles).

L'équipe expérimentale définit son travail comme : favoriser l'inclusion du jeune sur son territoire à travers le moyen de compensation. Dans les complexités il faut être attentif à ne pas perdre le sens du travail.

Étienne LEFEVRE : témoignage sur une transformation importante d'une structure sanitaire et spécialisée qui est devenu un pôle DYS, avec une vocation départementale. Étienne LEFEVRE est directeur du Pôle DYS Les Lavandes (APAJH - 04).

Quelques repères historiques :



Un établissement à caractère sanitaire spécialisé dans les troubles du langage qui va devenir une structure médicosociale (EEH, CMPP, SESSAD) avec un caractère expérimental, a été pérennisé en 2017 sous forme de dispositif ITEP DYS. Ce dispositif ambitionnait de sortir du cloisonnement des services afin de faire vivre un maximum de souplesse pour les enfants et les familles.

Le SESSAD est arrivé comme une bulle d'oxygène. Initialement le fonctionnement était très classique : accompagner des enfants en individuel ; Très rapidement accompagner 20 enfants seulement s'est révélé insuffisant par rapport à la demande. L'équipe a pensé à proposer des solutions même partielles à d'autres enfants. Le fonctionnement s'est alors construit sur le principe de la file active, et les modalités d'accompagnement ont été diversifiées. Un travail de liaison et de coordination a été mis en place avec d'autres acteurs. Une fonction appui-ressource a été créée ; cette fonction s'est construite petit à petit, assurée par l'orthophoniste. Elle anime des formations, des ateliers parents... Une partie de l'équipe participe à diverses instances pour contribuer à l'orientation des profils DYS.

► Les contraintes, opportunités, leviers

- Une certaine insécurité latente (restructuration + agrément à titre expérimental) qui oblige à être imaginatif ... et à sortir collectivement de sa « zone de confort » !
- Un enjeu très fort de ce public autour des apprentissages scolaires (forte demande des personnels de l'Éducation nationale) ;
- Une équipe interpellée directement sur le terrain par les situations d'enfants en liste d'attente ;
- Une coopération territoriale facilitée par des départements « à taille humaine » et volontaristes (département pionnier pour la RAPT) ... mais qui nécessite néanmoins une bonne dose de pédagogie !
- Des cadres engagés et pédagogues en interne ;
- Un diagnostic partagé entre équipe et encadrement, couplé d'une volonté commune d'agir avec pragmatisme ;
- Une vraie autonomie laissée à l'équipe pour imaginer et organiser des réponses différentes et réalistes ;
- Une certaine opiniâtreté car les fruits se récoltent sur le moyen terme.

► Les difficultés et les limites

- Sortir de sa zone de confort (se confronter, négocier, se décentrer, accepter le compromis, ...) ;
- La RAPT : un objectif trop ambitieux ?
 - Sensation récurrente de poser des rustines, de « saupoudrer » ?
 - La question éthique de savoir où mettre le curseur pour s'assurer que chaque accompagnement ait du sens ?
 - Acceptera-t-on collectivement de tirer toutes les conséquences de la RAPT ?
- Des cadres juridico-administratifs difficiles à faire bouger (ex : CPAM) obligeant à un certain retour en arrière ;
- Un certain essoufflement de l'équipe au fur et à mesure des années, avec le sentiment de devoir remettre constamment le travail sur l'ouvrage compte-tenu du turn-over des enfants.

► Le fonctionnement en pôle

Actuellement voici comment se dessine le fonctionnement en pôle (sous forme de dispositif ITEP DYS) avec 4 niveaux différents et complémentaires d'intervention :

- une action directe auprès des usagers et de leurs proches :
 - accompagnement individuel sous différentes modalités (évaluation diagnostique, accompagnements de proximité, semi-internat, internat séquentiel, internat de semaine)

- action collective
- un appui direct aux professionnels :
 - appui technique pour des situations individuelles
 - appui méthodologique ponctuel pour des actions collectives
- un soutien indirect aux institutions et aux professionnels :
 - coordination et mise en réseau
 - formation/sensibilisation/diffusion d'information
- une fonction de centre-ressources :
 - veille et centre-ressources
 - évaluation/étude/observation
 - recherche-action, élaboration d'outils

La démarche nous a permis de mieux formaliser le projet d'établissement.

Synthèse des échanges avec les participants

► Comment impliquer les familles dans ces mouvements de transformation ?

Il est demandé aux intervenants si une enquête a été faite auprès des familles pour savoir quels étaient les besoins non couverts pour leur enfant. Dans les deux illustrations, un questionnaire fourni a été présenté aux familles et leur a permis de relater leurs histoires sans que ce soit de la redite. Cela a permis de retracer leur parcours, souvent un parcours semé d'embûches, où les familles ont réussi à développer leur propre réseau autour de leurs enfants, et les besoins qui pouvaient ressortir autour de ce parcours. Les besoins s'expriment également en termes d'accompagnement, à différentes échelles et différents niveaux. Les interventions se sont donc construites à différents niveaux.

Il a été remarqué également l'importance de la capacité à accueillir la famille, en particulier lors de l'annonce de l'inscription de l'enfant sur la liste d'attente.

► L'intérêt de la pression d'accompagner de plus en plus de jeunes ?

Face à cette pression, il est intéressant de voir comment cela implique la nécessité de re-questionner l'organisation de la structure. Le mouvement d'ouverture actuel (virage inclusif) concerne également les SESSAD ; il est important de travailler avec de nouveaux partenaires, et pour les équipes ce n'est pas forcément simple car il peut exister des mouvements de rivalités. Actuellement il y a de nombreux changements qui s'opèrent du fait des nouvelles demandes des politiques publiques.

Il y a également un intérêt pour les équipes, qui malgré les réticences légitimes de départ, avec l'expérimentation, ont vu rapidement de l'intérêt à ces nouveaux modes d'intervention :

- reconnaissance de l'expertise,
- sens au travail retrouvé,
- nouvelle expérience dans la guidance parentale.

Il est cependant noté les difficultés rencontrées face aux rigidités du système administratif. Pour poursuivre ces transformations, il va falloir que les autorités administratives et de contrôle se transforment afin que les SESSAD puissent continuer ces actions de tissage, de bricolage autour des enfants.

► La transformation des rôles au sein des équipes

De nouvelles responsabilités sont données aux membres de l'équipe (par exemple les éducateurs répondent eux-mêmes aux familles qui sont sur liste d'attente), cela permettait, d'apporter une réponse a minima, car c'est eux qui peuvent apporter des réponses pertinentes du fait de leurs connaissances fines du territoire.

Il est noté l'importance que les équipes participent dès le départ au processus de transformation, à la fois pour enrichir la réflexion, et également pour limiter les résistances. Les transformations concernent l'ensemble des professionnels.

► Comment construire la fonction ressource sur le territoire

Comment travailler avec des professionnels très experts à pouvoir être polyvalents, à pouvoir répondre à des besoins sur le territoire ? Il serait peut-être préférable de créer des dispositifs appui-ressource qui viendraient en appui des différentes structures ?

L'exemple donné est celui de l'accompagnement des enfants déficients visuels ; il est noté que souvent lorsque la compensation est mise en place, les difficultés diminuent. Pour des enfants qui ont des troubles associés, l'idée d'un centre ressource est intéressante car ça peut rejoindre la mise en place d'une équipe mobile pour des situations complexes. La réalité du territoire sur lequel le SESSAD se trouve et la diversité des acteurs, peut amener à organiser des choses différentes en termes de fonction appui-ressource. Par exemple pour les PCPE, alors que c'est un modèle national, on peut voir que la façon dont ils se sont déployés est très diverse d'un territoire à un autre ; ce qui a comme avantage de rester souple et que le modèle puisse s'adapter au territoire.

► L'importance d'accompagner ces transformations par la mise en place d'une démarche de prévention des Risques psycho-sociaux

Il est proposé que ces transformations soient accompagnées d'un travail sur les RPS¹, en lien avec les instances de représentants du personnel. Il est important, lors de la mise en place de nouvelles organisations qui chamboulent le rôle des professionnels, de travailler sur à la fois les RPS, mais également la qualité de vie au travail : plus les professionnels seront bien, plus l'accompagnement sera de qualité, et plus ils apporteront un soin particulier à l'accueil des familles et des enfants.

► L'insécurité que peut produire ce nouveau pouvoir d'agir

Développer son pouvoir d'agir, prendre des décisions est assez nouveau pour les équipes ; Plusieurs témoignages illustrent une forme d'insécurité qui peut naître chez les équipes et une nécessité de pouvoir parler de celle-ci à tous les échelons de l'organisation.

Il faut laisser du temps pour que l'insécurité puisse s'exprimer ; c'est cette expression qui permet d'avancer malgré l'insécurité.

1 Risque Psycho-Sociaux