



# Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée

Centre agréé par le Ministère des Solidarités et de la Santé

## Diplôme d'Etat d'Ingénierie Sociale

*Epreuve « Ingénierie et développement »*

*D.F. 2 Conception et conduite d'action*

**Rapport de l'étude de terrain commandée par :**

*L'Association Edmond Barthélémy (Rousset)*

**« Valorisation et développement de la qualité à l'épreuve d'un  
environnement toujours plus exigeant »**

**ANNEXES**

Présenté par :

**Mireio CALENDRIN; Michel GUGLIELMI**

**Jean-Didier GIRARD ; Marion SENES**

*Promotion 11*

*2016-2019*



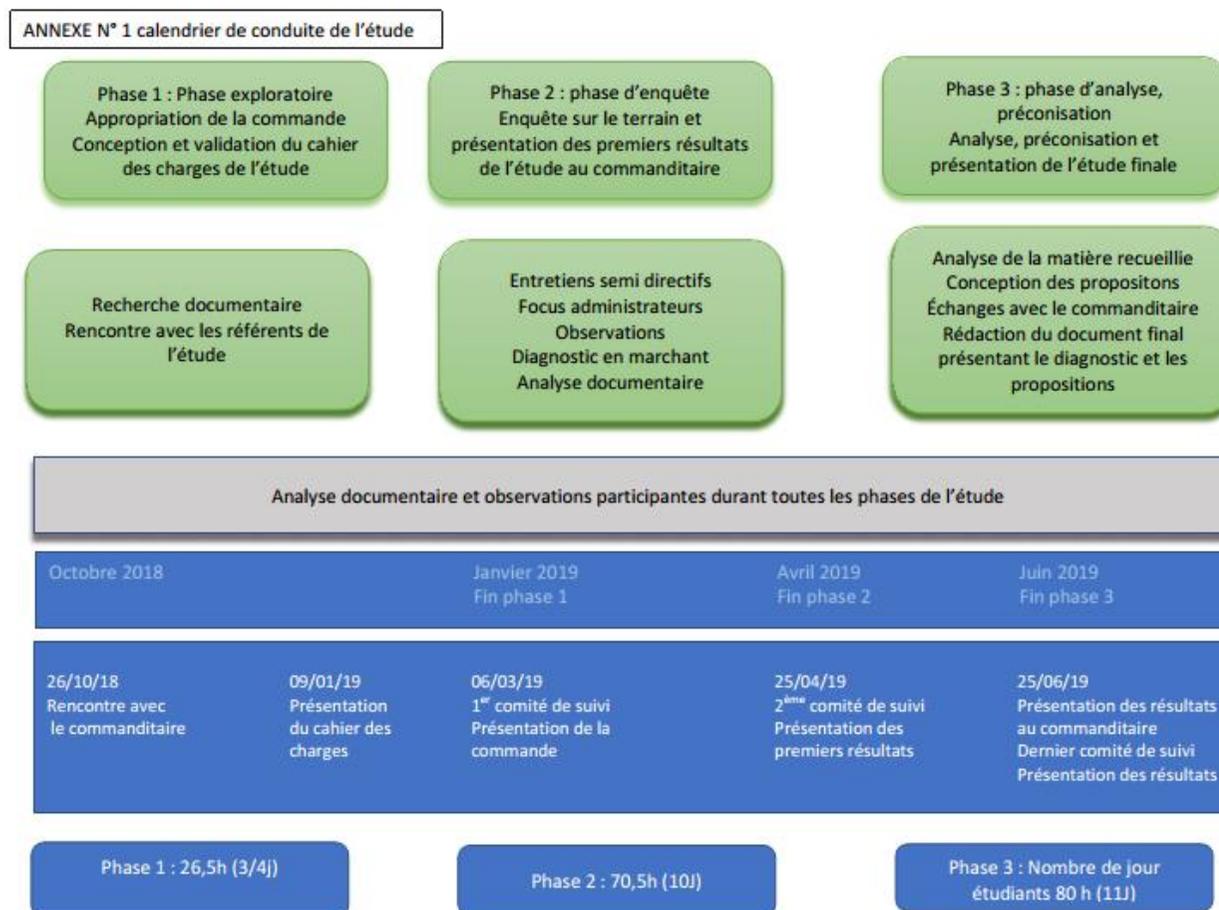
Centre associé :

**Institut régional du travail social PACA Corse**

## Table des matières

Annexe n° 1 : Calendrier de conduite d'étude .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe n° 2 : Cahier des charges.....	4
Annexe n°3 : Power point de présentation de l'étude .....	10
Annexe n°4 : Compte rendu des réunions de présentation de l'étude de terrain .....	20
Annexe n°5 : Extrait du projet associatif de l'AEB .....	25
Annexe n°6 : Les établissements et services de l'AEB .....	29
Annexe n° 7 : Cartes du territoire et des établissements .....	30
Annexe n°8 : Extrait du rapport Piveteau .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Annexe n° 9 : Questionnaires entretiens et grilles d'observation .....	31
Annexe n° 10 : Liste des personnes rencontrées et listes des réunions .....	34
Annexe n°11 : Grilles d'observations réunions .....	36
Annexe n°12 : Grilles d'observations réunions .....	40
Annexe n°13 : Grilles d'analyse des entretiens .....	41
Annexe n°14 : Grilles de synthèses des entretiens familles.....	42
Annexe n°15 : Grilles de synthèses des entretiens cadres .....	46
Annexe n°16 : Grilles de synthèses des entretiens personnel pédagogique et éducatif .....	51
Annexe n°17 : Grilles de synthèses des entretiens personnel thérapeutique .....	58
Annexe n°18 : Grilles de synthèses des entretiens personnel support .....	77
Annexe n°19 : Grilles de synthèses des entretiens partenaires .....	83
Annexe n°20 : focus administrateur .....	85
Annexe n°21 : Compte rendu des réunions des comités de suivi .....	87

## Annexe n° 1 : Calendrier de conduite d'étude



## Annexe n° 2 : Cahier des charges

### Cahier des charges

Contextualisation et définition de la commande :

#### I- Contextualisation :

L'association Edmond Barthélémy (AEB) est une association située sur la commune de Rousset dans les Bouches du Rhône.

Le Conseil d'administration de l'association assure la responsabilité du projet associatif et des orientations générales de celui-ci.

Le projet associatif, en cours d'actualisation, présente les valeurs et pratiques d'intervention suivantes :

« - la conviction de la qualité de chaque personne par la reconnaissance de son identité au plan familial, social, culturel, et par la prise en compte de son environnement, pour l'aider par des réponses adaptées et évolutives à ses besoins, à ses ressources, à son état de santé, en fonction de sa croissance, de son projet de vie, mais aussi des ressources de l'environnement.

- sur la volonté d'apporter des réponses individuelles et collectives, inscrites dans le cadre territorialisé des politiques sociales, conduites en partenariat avec les autres acteurs éducatifs, thérapeutiques, sociaux et économiques, en vue d'assurer selon les besoins : la protection des personnes, l'épanouissement des potentiels de chaque enfant, adolescent ou adulte, la restauration et la reconstruction de leur identité, leur formation, en vue d'un maintien dans le cadre ordinaire de vie, d'une insertion ».

L'association gère 4 établissements et services regroupés sous l'identité CEntre Polyvalent d'Education Spéciale (CEPES) employant 140 salariés sur :

- 1 Institut Médico-Éducatif (IME) de 20 places en internat et 20 places en semi internat, agréé autisme.
  - 1 Centre d'Accueil Familial Spécialisé de 8 places, agréé Déficience Intellectuelle (DI) rattaché à l'IME
- 1 Service d'Éducation Spéciale et de Soins à Domicile (SESSAD), agréé Déficience Intellectuelle (DI) de 11 places, rattaché à l'IME.

- 1 Établissement pour Enfants et Adolescents Polyhandicapés (EEAP) de 24 places en semi- internat et 6 places en internat.
- 1 SESSAD Polyhandicapé (PH) de 12 places, rattaché à l'EEAP.

Les autorisations de ces établissements sont délivrées par l'Agence Régionale de Santé (ARS) et ont été renouvelées en 2017. En 2018, des modifications y ont été apportées : parmi elles, nous notons un changement du code clientèle de l'IME : de Déficience Intellectuelle à Autisme.

#### Commanditaire :

Cette étude a été commanditée par le directeur du CEPES auprès d'un groupe d'étudiants DEIS du Collège Coopératif. Elle est formulée autour la question initiale : « Comment maintenir et développer la qualité de la prestation dispensée aux usagers en regard des évolutions réglementaires qui vont impacter les établissements et services de l'association notamment dans le cadre de la négociation de la signature d'un CPOM ».

La rencontre avec le Directeur, la référente qualité et les étudiants a permis de préciser leurs attendus au regard d'un contexte :

- Historique
- Associatif
- Économique et financier
- D'implantation territoriale

Il en ressort les préoccupations suivantes :

- Valoriser l'accompagnement spécifique auprès de leurs publics et des familles.
- Maintenir et développer la qualité des prestations
- Redynamiser les modalités managériales et organisationnelles
- Anticiper la perspective de la signature prochaine d'un Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens (CPOM)
- Valoriser et développer les collaborations avec les différents acteurs :
  - Financeurs
  - Partenaires
  - Familles
- Poursuivre la mise en conformité des outils réglementaires et légaux et notamment par la démarche qualité.

## II- Opportunités :

Au travers de l'entretien initial, d'une analyse documentaire (projets d'établissements, projets de services, projet associatif, rapports d'évaluation externe et interne, site internet) plusieurs enjeux ont été repérés :

- La conformité avec le cadre légal et réglementaire.
- La lisibilité de l'organisation et le fonctionnement de celle-ci en interne et en externe.
- L'adaptation des différents acteurs de l'association (familles, salariés, administrateurs) face à un environnement politique et administratif contraignant (politiques publiques, contraintes administratives) tout en maintenant leur créativité et leur capacité d'innovation.
- La légitimité de l'établissement qui propose des réponses communes et spécifiques aux besoins d'un public sur un territoire donné.
- L'évolution de la place des bénéficiaires et de leurs familles et l'adéquation à leurs situations et parcours (condition d'existence ...).

Opportunités :

L'État a lancé en 2016 un ensemble de réformes dans le cadre de la Réponse Accompagnée Pour Tous (RAPT) en vue de valoriser les dynamiques de parcours. Les organisations médico-sociales, sanitaires et sociales sont invitées à mieux se coordonner et à ne plus penser en termes de place mais en termes de logique de parcours, de réponses modulaires afin de garantir à chaque bénéficiaire une « réponse accompagnée. »<sup>1</sup>

De plus, L'Agence Nationale d'Appui à la Performance (ANAP) par la mise en place des tableaux de bords invite les établissements et services à mieux se connaître en interne et à mieux appréhender le territoire afin de suivre et accroître leur performance et maîtriser les dépenses.

Le Schéma Régional des Organisations Médico-Sociales et le plan régional de santé 2018/2023<sup>2</sup> réaffirment la nécessité d'améliorer la performance des acteurs de santé pour soutenir leur capacité d'adaptation et répondre aux besoins de la population. Par conséquent, ils invitent le CEPES à s'inscrire dans une réflexion partagée sur la qualité de ses prestations.

De plus, l'échéance prochaine de la signature d'un CPOM engage le CEPES dans une démarche d'évolution.

---

<sup>1</sup> PIVETEAU Denis, Rapport « Zéro solution, le devoir collectif de permettre un parcours de vie sans rupture, pour les personnes en situation de handicap et pour leurs proches », Juin 2014

<sup>2</sup> ARS PACA « Schéma régional de santé 2018/2023 », Partie 1, 1-1-3-3,

Par ailleurs, il s'est engagé dans une démarche qualité et dans la mise en conformité de ses documents internes (projets d'établissement et de services...).

Dans cette perspective, une référente qualité a été embauchée en 2017 pour mobiliser et associer les salariés autour de la qualité et la qualification des pratiques avec comme support l'évaluation, la réécriture ou l'écriture de ces documents.

L'association se retrouve aujourd'hui au cœur d'un système de normes et de contraintes multifactorielles (législatif, réglementaire) qui lui impose certaines missions.

Par ailleurs, la participation des familles implique un réajustement permanent des pratiques au regard des prestations attendues.

Ces obligations viennent en tension avec la liberté d'initiative revendiquée par l'association. Ses valeurs qui se caractérise par une culture associative et professionnelle forte. Cette culture se traduit par des pratiques déclarées comme spécifiques et singulières.

Au regard de ces éléments d'analyse, il y a lieu, afin de répondre in fine aux besoins des personnes accueillies, de questionner la qualité attendue, prescrite et promue au travers de l'articulation entre :

- Les missions assignées et missions choisies
- Les services attendus et réalisés
- Les normes imposées et la culture d'établissement

#### Méthodologie

- Mise en place d'un comité de suivi constitué d'un représentant de tous les acteurs du CEPES (direction, cadre, administrateur, personnel éducatif, soignant, un parent représentant de chaque établissement, service support).

Le comité de suivi a pour mission :

- D'assurer le bon déroulement de l'étude
- De proposer et de suivre l'évolution du projet.

Il sera fait état au comité de suivi des informations recueillies et leur analyse. Les temps d'échange et de suivi s'articuleront autour :

- Présentation de la mission et du déroulé de notre intervention.
- Rendus et état d'avancée de notre enquête
- Résultats finaux de l'enquête

L'analyse des processus institutionnels se fera par l'intermédiaire :

- D'entretiens en binôme auprès :

- De l'organisme de tarification
  - Des partenaires : MDPH, école, autres établissements, CAMPS, ASE...
  - De la direction : direction, chef de service, référente qualité
  - Des administrateurs : Président, membre du bureau
  - Du personnel Éducatif/ Soignant/ Pédagogique : 3 personnels éducatifs par établissements, 2 personnels soignants par établissements, 1 psychiatre et 1 psychologue, 3 thérapeutes, 1 famille d'accueil, 1 membre du personnel pédagogique (panel arrêté par les étudiants DEIS sur présentation de la liste du personnel).
  - Service Technique/ service support : 5 entretiens
- Focus collectifs avec les familles : 1 focus famille par établissement
  - Observations :
    - Réunions éducatives
    - Comité d'élaboration de l'évaluation interne
    - Comité de direction
  - Recueils documentaires
  - Diagnostic en marchant dans les locaux pour observer les flux, l'architecture, le mode d'organisation sur des temps d'internat et de semi-internat.

Moyens alloués pour la conduite de l'enquête :

- Une salle afin de pouvoir organiser les réunions
- Un bureau dans chaque établissement pour effectuer les entretiens
- Le calendrier des réunions éducatives, comité de direction, du comité d'élaboration de l'évaluation interne, planning des activités et des services
- La liste des salariés avec ancienneté, formation, fonction par établissement
- La liste des partenaires

Le directeur fera le lien au niveau de l'organisation des rencontres avec les familles.

La référente qualité sera l'interlocutrice sur l'organisation globale du dispositif auprès des étudiants du Collège Coopératif (salle, contacts, listes des membres du personnel, des partenaires, documents internes...).

Les chefs de service faciliteront l'organisation et la coordination des interventions auprès du personnel.

Calendrier prévisionnel :

9 Janvier 2019 : présentation du cahier des charges au directeur

9 Janvier 2019 : finalisation du cahier des charges par les stagiaires

11 Janvier 2019 : validation du cahier des charges définitif avec mise à disposition des moyens sollicités.

A compter du 28/01/19 :

- 1- Rencontre des chefs de service collectivement afin de leur présenter et organiser la mise en place des entretiens
- 2- Première réunion du comité de suivi
- 3- Démarrage des entretiens
- 4- Avril 2019 point d'étape avec le comité de suivi
- 5- Début Juin présentation du pré rapport
- 6- Fin Juin Présentation du rapport final au comité de suivi

Annexe n°3 : Power point de présentation de l'étude

# ÉTUDE DE TERRAIN ASSOCIATION EDMOND BARTHÉLÉMY

---

ANNEXE N°3

# PRESENTATION DU DEIS

---

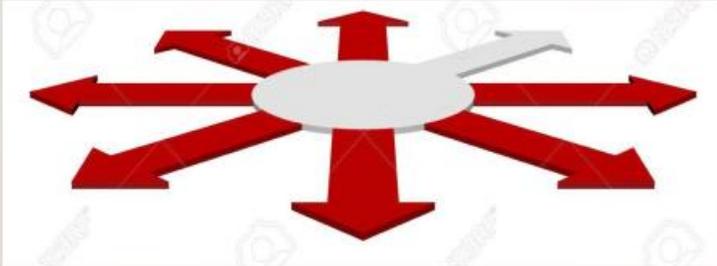
- Le DEIS est un diplôme de niveau I qui vise à former des experts, des chefs de projet capable d'alimenter et de renforcer le niveau stratégique de l'organisation d'un établissement par des études et des recherches prospectives.
- Le passage d'une action sociale protectrice à une logique de développement social nécessite la production de nouvelles fonctions :
- L'expertise et le conseil
- La conception et le développement
- L'évaluation

- 
- Le DEIS contribue à la formation de « cadre développeur » dont les interventions reposent sur trois domaines de compétences :
  - La production de connaissances
  - La conception et la conduite d'actions
  - La communication et les ressources humaines

# COMMANDE DE L'ETUDE



QUALITE



# OBJET DE L'ÉTUDE

---

- questionner la qualité attendue, prescrite et promue au travers de l'articulation entre :
- Les missions assignées et missions choisies
- Les services attendus et réalisés
- Les normes imposées et la culture d'établissement

# ENJEUX

---

## ENJEUX:

- La conformité avec le cadre légal et réglementaire.
- La lisibilité de l'organisation et le fonctionnement de celle-ci en interne et en externe.
- L'adaptation des différents acteurs de l'association (familles, salariés, administrateurs) face à un environnement politique et administratif contraignant (politiques sociales et publiques, contraintes administratives) tout en maintenant leur créativité et leur capacité d'innovation.
- La légitimité de l'établissement qui propose des réponses communes et spécifiques aux besoins d'un public sur un territoire donné.
- L'évolution de la place des bénéficiaires et de leurs familles et l'adéquation à leurs situations et parcours (condition d'existence, situation, parcours...)

# OPPORTUNITÉS

---

- L'État a lancé en 2016 un ensemble de réformes dans le cadre de la Réponse Accompagnée Pour Tous (RAPT) en vue de valoriser les dynamiques de parcours. Les organisations médico-sociales, sanitaires et sociales sont invitées à mieux se coordonner et à ne plus penser en termes de place mais en termes de logique de parcours, de réponses modulaires afin de garantir à chaque bénéficiaire une « réponse accompagnée ».
- Le Schéma Régional des Organisations Médico-Sociales et le plan régional de santé 2018/ 2023 réaffirment la nécessité d'améliorer la performance des acteurs de santé pour soutenir leur capacité d'adaptation et répondre aux besoins de la population.
- L'échéance prochaine de la signature d'un **Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens** engage le CEPES dans une démarche d'évolution.

# MÉTHODOLOGIE

---

- Mise en place d'un **comité de suivi** constitué d'un représentant de tous les acteurs du CEPES (direction, cadre, administrateur, personnel éducatif, soignant, un parent représentant de chaque établissement, service support).
- Le comité de suivi a pour mission :
  - D'assurer le bon déroulement de l'étude
  - De proposer et de suivre l'évolution du projet.

# CONDUITE D'ENTRETIENS EN BINÔME

---

- De l'organisme de tarification
- Des partenaires : MDPH, école, autres établissements, CAMPS, ASE...
- De la direction : direction, chef de service, référente qualité
- Des administrateurs : Président, membre du bureau
- Du personnel Éducatif / Soignant/ Pédagogique : 3 personnels éducatifs par établissements, 2 personnels soignants par établissements, 1 psychiatre et 1 psychologue, 3 thérapeutes, 1 famille d'accueil, 1 membre du personnel pédagogique : panel arrêté par les étudiants DEIS sur présentation de la liste du personnel.
- Service Technique/ service support : 5 entretiens

# FOCUS FAMILLE ET OBSERVATIONS

---

- Focus collectifs avec les familles : 1 focus famille par établissement
- Observations :
  - Réunions éducatives
  - Comité d'élaboration de l'évaluation interne
  - Comité de direction
- Diagnostic en marchant dans les locaux pour observer les flux, l'architecture, le mode d'organisation sur des temps d'internat et de semi-internat.

#### Annexe n°4 : Compte rendu des réunions de présentation de l'étude de terrain

Présentation au comité de direction à l'EEAP.

Date :30/01/19

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Guglielmi, J-D. Girard, M. Calendrin, M. Senes

Présents : M P directeur, Mme S. Référente qualité, Mme H. cheffe de service de l'IME, M C chef de service de l'IME, Mme P : cheffe de service de l'EEAP, M F : chef de service du sésame, SESSAD, CAFS :

Tour de table de présentation :

Après un tour de table de présentation, l'équipe d'étudiant explique le cahier des charges fixé. Leur présentation reçoit un accueil favorable et suscite un intérêt de tous.

Questions :

Des chefs de service demandent des précisions sur l'organisation des entretiens. L'équipe de l'EDT explique les modalités de sélection des personnes interviewées et le fait que ce sera les chefs de services qui serviront de relais pour l'organisation et la prise des rendez-vous avec les salariés car ils ont une meilleure maîtrise des emplois du temps.

La liste des personnels rencontrés sera fournie au directeur qui transmettra.

Pour les temps d'observation des réunions et des activités les étudiants s'organiseront directement avec les chefs de service.

Lorsqu'il est question de notre circulation et de notre observation des locaux, une cheffe de service dit qu'elle est intéressée par des informations sur l'architecture des locaux et l'impact sur l'activité et l'organisation.

Présentation à l'équipe du Sésame.

Date :19/01

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Guglielmi, J-D. Girard, M. Calendrin, M. Senes

Tour de table de présentation.

Équipe assez ancienne qui est en majorité présente dans le service depuis sa création.

Présentation de l'étude de terrain avec comme support un power point.

Le chef de service est absent (en vacances). Le directeur est présent, en connivence avec l'équipe.

La secrétaire prend des notes.

Questions :

Des membres de l'équipe demandent des précisions sur le diplôme d'ingénierie sociale. Nous finalisons la présentation dans laquelle est précisé le contenu et attendus du diplôme.

A la fin de la présentation nous demandons à l'équipe s'ils ont des questions.

Une éducatrice nous demande quelle est la différence avec l'évaluation interne ou externe à laquelle ils viennent de participer.

Nous précisons la différence sur le fait que nous ne venons pas vérifier s'ils sont dans les normes mais plus faire une photo de l'association et non pas d'un seul service.

L'éducatrice fait référence au travail d'évaluation qui a utilisé du vocabulaire qui n'est pas le leur et le sentiment que cela ne retrace pas leur travail réel.

L'équipe fait ressortir le fait que leur travail est particulier du fait de leur éloignement du siège social, renforcé par un « village gaulois dans le village gaulois » prononcé par le directeur qui suscite adhésion des membres les plus âgés de l'équipe.

Lorsque nous expliquons que les entretiens sont construits pour obtenir leur vision du travail l'équipe s'apaise.

Présentation de l'étude de terrain aux équipes du SESSAD/ CAFS

Date : 19/02

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Guglielmi, J-D. Girard, M. Calendrin, M. Senes

Tour de table de présentation.

Équipe jeune dont une majorité a été embauchée dans les 3 dernières années.

Le directeur est présent, plus en retrait.

Le directeur nous prévient qu'il a oublié de prévenir les assistants familiaux bien « qu'il se batte pour qu'on les considère comme des professionnels » et nous demande s'il est possible de convenir d'une date supplémentaire pour que nous puissions leur présenter l'étude. Une date est arrêtée.

Présentation de l'étude de terrain avec comme support un power point.

Questions :

Peu de question de l'équipe. Une éducatrice demande sur comment seront choisis les personnes interviewées et le temps qu'il faudra y consacrer.

Présentation à l'équipe de l'IME

Date :22/03

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Guglielmi, M. Senes

Tour de table de présentation :

Présence d'un des chefs de service de l'IME.

Le directeur arrivera à la fin de la présentation.

Tour de table équipe importante (éducateurs-trices, moniteur-trice, maitresses de maison, ASI, stagiaires (4), infirmier).

Présentation de l'étude de terrain à l'équipe.

Questions :

Les questions portent sur le lien avec l'évaluation interne et sur à quoi va leur servir cette étude.

Nous reprecisons la différence avec l'évaluation interne et le fait que cette étude intervient à la demande de leur directeur dans l'objectif de rendre plus lisible ce que fait le CEPES.

Une monitrice éducatrice questionne sur notre grille d'entretien et sur les modalités d'analyse des entretiens conduits.

Elle poursuit son intervention en disant que c'est un travail intéressant dont chacun peut se servir pour améliorer son travail.

Nous présentons l'objectif de la mise en place d'un comité de suivi et les modalités pour s'y inscrire.

Dès la fin de la réunion des personnes viennent nous voir pour s'inscrire sur la liste du comité de suivi. Nous les renvoyons vers leur chef de service afin qu'il organise leur emploi du temps pour participer.

Présentation aux assistants familiaux

Date : 26/02

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Calendrin, M. Senes

Tour de table de présentation en présence du chef de service.

Les assistants familiaux se présentent et parlent de leurs agréments, ainsi que les enfants qu'ils prennent en charge.

Ils viennent de Trets, Saint Maximin, Le Puy Sainte Réparate, La Bouilladisse.

Après notre présentation, ils nous font remarquer que le comité de suivi est le mercredi donc ils ne pourront pas être présents puisqu'ils ne sont pas disponibles ce jour-là.

Accueil favorable de notre étude, ils nous remercient d'avoir reprogrammé un temps de présentation pour eux.

Nous nous engageons auprès d'eux afin de mettre le prochain comité de suivi un autre jour de la semaine.

Les assistants familiaux nous expliquent ensuite comment s'organisent leurs activités et leurs temps de réunions. Ils ont une réunion par mois en présence du pédopsychiatre et du médecin généraliste.

Ils nous expliquent ensuite que chaque enfant pris en charge par le CAFS a une référente et que cette éducatrice du CAFS vient à domicile tous les 15 jours.

L'équipe nous explique avoir le soutien de la psychologue du service pour toutes les questions qu'ils se posent sur les enfants ou sur leur accompagnement.

La réunion s'interrompt car le pédopsychiatre doit commencer leur réunion.

Présentation à l'équipe de l'EEAP

Date : 04/03

Rapporteur : M. Senes

Animateurs : M. Guglielmi, M. Calendrin, M. Senes

Présentation

Présence du directeur et de la cheffe de service de l'EEAP.

Présentation du cahier des charges à une équipe nombreuse comprenant un médecin psychiatre, une assistante sociale, une infirmière puéricultrice, une infirmière, deux psychologues, une orthophoniste, deux kinésithérapeutes, un psychiatre, un ergothérapeute, 7 AMP, 5 moniteurs-éducateurs, 6 éducatrices spécialisées, une secrétaire.

Accueil favorable de notre présentation.

Questions :

Des questions principalement de l'équipe médicale sur le contenu du diplôme et les attendus sur le terrain.

Des interrogations de l'équipe sur les modalités d'interview, les types de questionnaires utilisés (ouverts, fermés) et grilles d'analyse.

Nous précisons que la méthodologie de la conduite de notre étude est arrêtée et que nous adapterons si une personne refuse un entretien mais que cela ne modifiera pas la méthodologie.

Concernant les retours des résultats de la recherche, nous invitons les personnes présentes à venir participer au comité de suivi. Nous indiquons par ailleurs qu'une présentation générale des résultats est aussi envisagée.



**ASSOCIATION EDMOND  
BARTHELEMY**

Avenue Victor Peisson  
13790 ROUSSET

**PROJET ASSOCIATIF**

**CENTRE POLYVALENT D'EDUCATION SPECIALE**

---

*Ce projet associatif a pour objectif de rappeler les grands principes qui ont animé, dès sa création les membres fondateurs de l'Association et de mettre en lumière l'évolution de ces objectifs pour prendre en compte la réalité sociale d'aujourd'hui et les besoins plus spécifiques de la région.*

**Historique**

L'Association Edmond Barthélémy a été créée en 1950, par la volonté d'un groupe de personnes voulant faire œuvre d'aide, d'éducation et de rééducation pour des enfants, adolescents et adultes en situation de handicap. L'association a contribué à l'évolution en matière d'accueil, d'hébergement, de prise en charge des personnes en situation de handicap.

Pendant plus de 20 ans, ce sont les concours bénévoles et des apports financiers personnels qui ont permis aux écoles d'exister et de fonctionner. En 1967, un budget de fonctionnement a été alloué aux écoles.

Successivement, quatre établissements d'enfants et d'adolescents ont été créés par l'Association. L'AEB a continué en lien avec les partenaires, à participer au mouvement de fond qui reconnaît l'intégration des personnes handicapées.

Les services du Centre Polyvalent d'Education Spéciale, gérés par Edmond Barthélémy, sont parties intégrante du secteur médico-social et travaillent à leur nécessaire restructuration, en accord et

conformément à la loi n°2002-2, du 2 janvier 2002, rénovant l'action sociale et médico-sociale ainsi qu'à la loi n°2005-102, du 11 février 2005, pour l'égalité des droits et des chances, la participation et la citoyenneté des personnes handicapées.

### Philosophie et Valeurs

Depuis sa fondation, l'association se réfère aux valeurs et principes inscrits dans :

- Le préambule de la Constitution Française (1946)
- La Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et du Citoyen (1789)
- La Déclaration des Nations Unies concernant les droits des personnes handicapées (résolution 3447 du 9 décembre 1975)
- La déclaration des Droits de l'enfant (ONU, 20 novembre 1989)

L'association a pour mission de prendre en charge des enfants et adolescents âgés entre 3 et 21 ans, en situation de handicap qu'il s'agisse d'un handicap d'ordre psychique, de déficience intellectuelle, de poly-handicap ... entraînant des difficultés sociales, scolaires ou familiales. Cette prise en charge nécessite principalement une éducation spéciale prenant en compte les aspects psychologiques et psychopathologiques de chaque enfant ou adolescent accueilli, ainsi que le recours à des techniques de rééducation, notamment orthophonie, kinésithérapie, psychomotricité ...

L'Association E.B réunit autour de valeurs humanistes des personnes bénévoles venant de divers secteurs d'activité, des professionnels de compétences diversifiées et complémentaires pour entreprendre ensemble des missions d'utilité sociale et d'intérêt général au bénéfice de personnes handicapées.

L'Association est attachée :

- aux valeurs individuelles d'autonomie, d'affirmation de soi, de liberté de pensée, de conscience et d'expression, par une reconnaissance de la dignité, des ressources de la personne, et de son projet de vie.
- aux valeurs collectives de respect de l'autre, de solidarité, d'égalité et de citoyenneté, de tolérance, par une participation de chacun aux actions le concernant, aux institutions ouvertes à tous et par un refus de tout dogmatisme.

### Droits fondamentaux des personnes handicapées

(article 53 de la loi du 17 janvier 2002 de modernisation sociale).

L'article L141-1 du code de l'action sociale et des familles pose le principe d'une « obligation nationale » en faveur des personnes handicapées. Il est ainsi rédigé : « *La prévention et le dépistage du handicap et l'accès du mineur ou de l'adulte handicapé physique, sensoriel ou mental aux droits fondamentaux reconnus à tous les citoyens, notamment aux soins, à l'éducation, à la formation, à l'orientation professionnelle, à l'emploi, à la garantie d'un minimum de ressources adapté, à*

*l'intégration sociale, à la liberté de déplacement et de circulation, à une prospection juridique, aux sports, aux loisirs, au tourisme et à la culture constituent une obligation nationale... »*

**La loi de janvier 2002 portant rénovation de l'action sociale et médico-sociale confirme la montée en puissance des droits des usagers considérés comme une évolution ayant touché tous les secteurs. Le droit de la personne a été érigé comme une norme supérieure. C'est l'un des aspects présentés comme l'un des plus importants et novateurs de cette réforme.**

Au-delà de ses missions initiales, l'Association a fait le choix d'être un acteur de transformation sociale au profit des enfants et adultes handicapés en assumant les missions telles que définies dans la Loi 2002-02 rénovant l'Action sociale et médico-sociale :

- missions auprès des mineurs et adultes handicapés
- missions auprès de la famille
- missions de soins à caractère médico-social.

### **Principes d'action**

L'Association EB inscrit sa réflexion et son action dans une compréhension des mécanismes complexes des enjeux sociaux et économiques. C'est en prenant place comme acteur de transformation sociale, en intervenant dans le débat public sur les questions d'action sociale dans les différentes instances que l'Association entend préserver à chaque personne accueillie ou suivie sa place dans la société, en lui assurant une qualité de service dans le cadre de la mise en œuvre des politiques sociales territorialisées.

Elle fonde ses pratiques d'intervention sur :

- la conviction de la qualité de chaque personne par la reconnaissance de son identité au plan familial, social, culturel, et par la prise en compte de son environnement, pour l'aider par des réponses adaptées et évolutives à ses besoins, à ses ressources, à son état de santé, en fonction de sa croissance, de son projet de vie, mais aussi des ressources de l'environnement.
- sur la volonté d'apporter des réponses individuelles et collectives, inscrites dans le cadre territorialisé des politiques sociales, conduites en partenariat avec les autres acteurs éducatifs, thérapeutiques, sociaux et économiques, en vue d'assurer selon les besoins : la protection des personnes, l'épanouissement des potentiels de chaque enfant, adolescent ou adulte, la restauration et la

reconstruction de leur identité, leur formation, en vue d'un maintien dans le cadre ordinaire de vie, d'une insertion.

Les séparations, quand elles sont nécessaires, préservent les liens de la personne avec son environnement, garantissent un parcours de vie, dans une volonté de relais, de complémentarité, de coopération.

### Vie associative

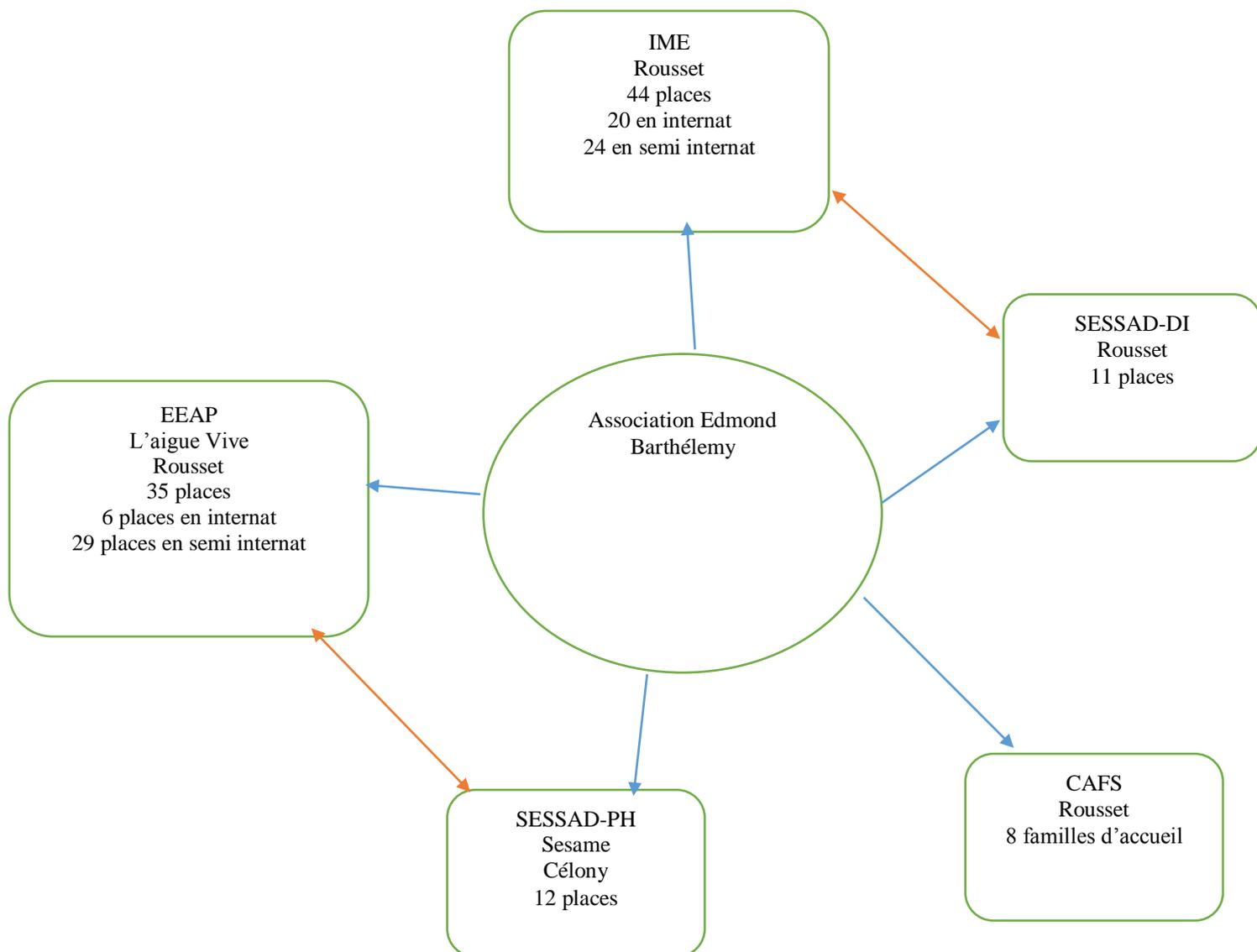
Le Conseil d'Administration assure la responsabilité du projet associatif et des orientations générales.

L'Association mobilise les membres bénévoles, administrateurs, professionnels, dans le respect de ses valeurs propres, dans une dynamique d'évaluation des besoins et de son activité pour adapter, initier des réponses diversifiées, de proximité et de qualité aux besoins des personnes accueillies ou accompagnées :

- En développant une culture transversale d'intervention pour adapter les savoir-faire aux besoins et politiques sociales du territoire.
- En mutualisant les ressources internes pour des actions transversales et en coopérant de façon dynamique avec les partenaires du territoire.
- En associant les usagers et leurs représentants à son action.
- En déléguant au directeur d'établissement, les pouvoirs d'animation, d'administration, de gestion, nécessaires à la réalisation des orientations fixées par l'Association.
- En garantissant l'action des professionnels, et en les informant des orientations et de l'action de l'Association.
- En garantissant l'accès des professionnels à la formation, à la qualification, pour un meilleur service aux usagers, pour renforcer et valoriser leurs compétences favoriser leurs prises de responsabilité et leur parcours professionnel.

La qualité humaine et professionnelle des salariés est une richesse stratégique de l'Association nécessaire à la qualité et à la continuité de son action.

Annexe n°6 : Les établissements et services de l'AEB



## Annexe n° 7 : Cartes du territoire et des établissements

### Accueil des enfants et des adolescents handicapés

Places installées au 31.12.2015 par catégorie de clientèle en établissement spécialisé\* Source: ZREES, FNO33

ZONES GÉOGRAPHIQUES	ZONES GÉOGRAPHIQUES							FRANCE METRO-POLITAINE
	PACA	ALPES DE-HAUTE-PROVENCE	HAUTES-ALPES	ALPES-MARITIMES	BOUCHES-DU-RHÔNE	VAR	VAUCLUSE	
Déficiences intellectuelles	3 490	95	115	623	1 432	842	383	57 032
Polyhandicaps	645	17	28	121	325	74	80	7 893
Déficiences psychiques	879	24	31	196	393	132	103	16 483
Déficiences motrices	190	0	0	59	80	55	4	6 734
Déficiences sensorielles	386	0	0	111	275	0	0	6 929
Autres types de déficiences	483	22	31	119	237	34	20	7 954

(2) Note: ZREESAD



### Répartition des capacités d'accueil en établissements et services pour enfants handicapés en Provence-Alpes-Côte d'Azur

Nombre de places

Moins de 20

de 20 à 49

de 50 à 99

de 100 à 499

500

Plus de 1000

Places en établissements

Places en ZREESAD

© IGN - IRI PACA - DREPS - Département des Études, Expertises et Évaluations  
Source: ZREESAD, Mar. 2017

© STATISTIQUES ET INDICATEURS DE LA SANTÉ ET DU BÉBÉ

47

Annexe n°  
Répartition des capacités d'accueil

## Annexe n° 8 : Questionnaires entretiens et grilles d'observation

### Questionnaire entretiens

#### PROFESSIONNEL :

- Présentation (parcours, fonction, poste, ancienneté)
- Comment décririez-vous les missions de votre établissement ? de votre service ?
- Quels sont les domaines dans lesquels vous accompagnez les enfants ? Comment vous y prenez-vous pour les accompagner dans ces différents domaines ? Quelles sont les limites ou les contraintes que vous rencontrez dans leur accompagnement.
- Selon vous, quelles sont les améliorations ou changements à apporter vous pour améliorer la réponse aux besoins des enfants ?
- Est-ce que vous travaillez avec d'autres services de votre établissement ? Avec d'autres établissements du CEPES ? Comment ? Qu'est-ce que ça apporte à l'accompagnement ?
- Comment vous situez-vous dans l'organisation de votre service (avec vos collègues, hiérarchie) : Quels types de réunions ? Quelles modalités de coordination ? Quels outils d'information ? Comment sont-ils utilisés ?
- Est-ce que vous travaillez avec des partenaires ? Comment ? Qu'est-ce que ça apporte à l'accompagnement ?
- Est-ce que vous travaillez avec les familles ? Comment ?
- Comment vous informez vous sur les évolutions du secteur ? Sur les formations ?

#### CADRES :

- Présentation (parcours, fonction, poste,)
- Comment décririez-vous les missions de votre établissement ? De votre service ?
- Quels sont les domaines dans lesquels vous (votre établissement) accompagnez les enfants ? Comment vous y prenez-vous pour les accompagner dans ces différents domaines ? Quelles sont les limites ou les contraintes que vous rencontrez dans leur accompagnement.
- Selon vous, quelles sont les améliorations ou changements à apporter vous pour améliorer la réponse aux besoins des enfants ?
- Est-ce que vous travaillez avec d'autres services de votre établissement ? Avec d'autres établissements du CEPES ? Comment ? Qu'est-ce que ça apporte à l'accompagnement ?

- Comment vous situez-vous dans l'organisation de votre service ? Quels types de réunions ? Quelles modalités de coordination ? Quels outils d'information ? Comment sont-ils utilisés ?
- Est-ce que vous travaillez avec des partenaires ? Comment ? Qu'est-ce que ça apporte à l'accompagnement ?
- Est-ce que vous travaillez avec les familles ? Comment ?
- Comment vous informez vous sur les évolutions du secteur ? Sur les formations ?
- Comment travaillez-vous avec vos équipes ? Avec vos collègues cadres ? Avec la direction ? Quel lien avez-vous avec la gouvernance ? Les instances représentatives du personnel ?

### **FAMILLES :**

- Parcours de leur enfant (orientation, admission, suivi, projection).
- Comment comprenez-vous les missions de l'établissement ?
- Quels sont les besoins de votre enfant ? Quelles sont vos attentes ? Qu'est ce qui est fait concrètement sur le terrain ?
- Comment êtes-vous informé de l'accompagnement et de l'évolution de votre enfant ? Comment communiquez-vous avec l'équipe, la hiérarchie ?
- Quelles sont les évolutions que vous avez constatées depuis l'admission (de l'enfant, du service, leur place dans l'institution) ?
- Quelles sont les améliorations ou changements à apporter selon vous pour améliorer la réponse aux besoins des enfants ?

### **PARTENAIRES :**

- Quelle est votre conception du partenariat ?
- Quelles sont vos attentes du travail en partenariat avec le CEPES ?
- Comment vous représentez vous le travail du CEPES, qu'en attendez-vous ? Comment le mobilisez-vous ?
- Évolutions constatées.

### **ORGANISME DE TARIFICATION :**

- Attentes sur les missions des IME, EEAP, SESSAD.
- Qu'attendez-vous du CPOM pour cet établissement ?
- Caractéristiques d'un service rendu de qualité au niveau des familles, du partenariat, de l'organisation et de la gouvernance.
- Moyens alloués au regard des services rendus pour les enfants.
- Représentations sur le fonctionnement des établissements du CEPES.
- Organisation des liens avec l'institution.
- Pratiques des établissements.
- Attentes sur ces établissements.
- Évolutions constatées.

#### **ADMINISTRATEURS :**

- Présentation.
- Présentation du projet associatif, quelles sont les orientations et les perspectives ?
- Valeurs, convictions.
- Représentation en interne et en externe : quelle image et importance de cette image, représentation de leur service.
- Leurs attentes.
- Déclinaison en termes de gouvernance : place dans l'institution, avec la direction, avec les équipes, avec l'organisme de tarification, organisation.

#### **GRILLES D'OBSERVATION DES REUNIONS :**

- Typologie/ structuration/planification.
- Convocation/animation/ordre du jour.
- Contenu : participation, prise et distribution de parole, structuration, cohérence.
- Écart entre ce qui est dit, fait, attendu.
- Réflexion sur la mise en œuvre des missions.
- Compte rendu, procès-verbal de décision.

#### **GRILLE D'OBSERVATION DIAGNOSTIC EN MARCHANT :**

- Sécurité, environnement, contexte d'accueil.
- Parc de véhicule (type, accessibilité, affichage...).
- Aménagement, architecture, ambiance.
- Signalétique/Affichage.
- Organisation des locaux.
- Flux de circulation.

Annexe n° 9 : Liste des personnes rencontrées et listes des réunions

	Entretien	Transcription
N°1	M (Educ) sesame	MG
N°2	F (educ) IME	MC
N°3	C (service paie)	MC
N°4	B EEAP	JDG
N°5	L EEAP	JDG
N°6	V CAFS	JDG
N°7	MC IME	JDG
N°8	Ortho IME	JDG
N°9	F EEAP	JDG
N°10	M EEAP	JDG
N°11	Veilleuse EEAP	JDG
N°12	S (ASI) IME	JDG
N°13	E (AS) IME	JDG
N°14	F (infirmier)	MS
N°15	V (Psycho) CAFS	MC/MS
N°16	P (assistante famil) CAFS	MC
N°17	C (psychomot)	MC
N°18	JM (institut) IME	MC
N°19	Y (psychiatre) IME	JDG
N°20	C IME	MC
N°21	Orthophoniste (IME)	MC
N°22	ARS	MS
N°23	B Educ sessad CAFS	MS
N°24	P ergothérapeute sésame	MS
N°25	Mr B éducation nationale	MG
N°26	N A EEAP (	JDG
N°27	M ME EEAP	JDG
N°28	J Psychologue EEAP	MS
N°29	CDS EEAP	MC
N°30	Mr C Papa EEAP	MS
N°31	Terre d'avenir	MC/MS
N°32	Directeur	MC
N°33	CDS CAFS SESSAD	MS
N°34	C secrétaire CAFS	MC
N°35	Intervenant danse thérapie	MC/MS
N°36	C. CDS IME	MC
N°37	P Responsable administratif et financier	MC/MS
N°38	X.CDS IME	MS
N° 39	Mme C maman EEAP	MC
N°40	Mme M maman IME	MS
N°41	Mme I maman IME	MS
N°42	Mr A hopital de jour Aix	MC

N°43	Mme B maman sésame	MC
N°44	Mme S maman EEAP	MS
N°45	C service entretien IME	JDG
N° 46	Mme B maman sessad Di	MS
N° 47	Centre équestre saint cannat	MC/MS
N° 48	A référente qualité	MC
N°49	S secrétaire de direction	MC
N°50	Mme L (ulis collège)	JDG
N°51	Culture et culture	JDG

#### Liste des réunions

	Transcription
Réunion régulation IME	MS/JDG
Réunion de synthèse IME	MS/JDG
Réunion sésame	MS/MG
Réunion CAFS	MS/MG
Réunion équipe IME	MS/JDG
Réunion équipe IME	MS/JDG
Réunion EEAP	MS/MC
Focus administrateur	MS

#### Comité de suivi

Document de présentation au comité de suivi	JDG/MG/MC/MS
Compte rendu du comité de suivi du 6/03	MS
Document de présentation du comité de suivi	JDG/MG/MC/MS
Compte rendu du comité de suivi du 25/04	MS

## Annexe n°10 : Grilles d'observations réunions

### Grille d'analyse des séquences d'observations

Date	15/03	15/03
Lieu et heure	14h/15H30 14 IME	15H30 / 16h 45 IME
Durée réelle	14h 15/ 15h 15	15H45/16H45
Participants	Chef de service Médecin psychiatre Éducatrice « titulaire du groupe » 2 éducatrices	CDS, médecin psychiatre, 3 éducatrices, instit, psychomotricienne, AMP (internat)
Configuration du lieu	Salle du groupe	Salle groupe
Appellation/ Nature annoncée	Réunion de régulation externat	Pré-synthèse
Animation	CDS+ Psychiatre	CDS
Rédacteur	Personne	Personne
Ordre du jour	aucun	Situation d'un enfant
Déroulé de la réunion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Échange autour des modalités d'observation d'un enfant qui pose souci</li> <li>- Échange,</li> <li>- Analyse du psychiatre</li> <li>- Organisation</li> </ul>	<p>La réunion n'a pas commencé à l'heure le psychiatre est en retard. Chaque personne prend la parole autour de son domaine. Échange autour d'une décision de l'équipe éducative qui fait un essai (changement de rythme) sans en avoir parlé au psych. Désaccord entre le psy et l'équipe</p>
Sujets abordés	Situation d'un enfant Organisation d'un transport Lié à un « problème de coordination avec le CAFSS »	Situation d'un « enfant » de 19 ans Solutions pour l'après IME
Participation/ circulation de la parole/prise de parole	La parole passe de la CDS au médecin et l'éduc référente du groupe. Les 2 éduc remplaçantes interviennent peu.	Prise de parole fluide, respectueuse, Ambiance détendue/ humour
Jeu d'acteur	Médecin/ CDS	Médecin psychiatre/ CDS
Notre questionnement Nos observations	Suivi thérapeutique extérieur Interruption de la réunion la CDS est allée chercher l'éduc qui pensait que la réunion était fini La CDS téléphone pendant la réunion	Essai d'un nouveau document Étapes de la construction de la synthèses (rencontre avec les parents avant la présynthèse).  « pas d'importance accru » parole du médecin en parlant des parents Bonne connaissance du CDS de « l'enfant »

Date	03/04	05/04	05/04
Lieu et heure	Salle de réunion de l'EEAP 10H/12h	IME Salle du groupe 15h16H30	IME 14H/15H
Durée réelle	10H15/ 12h		14H15/ 15H10
Participants	Directeur, CDS de l'EEAP, les 2 CDS de l'IME, 1 stagiaire Caferuis, CDS du SESAME,CAFS	CDS,	CDS, éduc titulaire du groupe, instit,
Configuration du lieu		Salle commune du groupe	Salle commune du groupe
Appellation/ Nature annoncée	Comité de direction		Réunion d'équipe
Animation	Co animation en fonction des points de l'ordre du jour	CDS	CDS
Rédacteur	CDS de l'IME	Personne	CDS
Ordre du jour	Établit par chaque CDS IME : admission, travaux, renfort été EEAP : RH, matériel	Situation de 2 enfants	Pas d'ordre du jour
Déroulé de la réunion	Désaccord sur les admissions ; échange entre une CDS et le directeur ; Échange autour de la procédure d'admission ; Demande des CDS de travailler sur les procédures pour les astreintes.	Le CDS anime et donne la parole aux membres de l'équipe élargie (internat et externat). Point de chaque intervenant sur l'enfant en lien avec le projet professionnel ; Décision de changer le lieu de stage car trop de proximité avec « l'enfant » Piste de travail pour l'ensemble de l'équipe  Une fois terminée la première situation, échange autour de la 2ème situation. Peu de temps d'échange (faute de temps)	La réunion commence en retard mais juste avant le début, la cheffe de service demande à une éduc remplaçant sur 2 groupes de l'informer des éléments qu'elle aimerait partagée. Il y a quelques membres déjà présents qui écoutent. Les éléments ne seront pas partagés au-delà de cette phase intermédiaire. L'éduc ne « semble pas au courant d'une réunion ». La CDS va chercher l'éduc. La réunion va commencer puis l'orthophoniste apprenant qu'il s'agit de l'organisation des vacances demande si elle peut partir. La CDS quitte la réunion pour une urgence puis revient. Durant la réunion pour régler un problème technique elle téléphone à l'homme d'entretien
Sujets abordés	Calendrier astreinte ; Critère d'admission ; Stratégie institutionnelle ; Décès d'un parent d'un enfant accueilli ; Représentation institutionnelle ; Achat de matériel (trampoline)	Projet professionnel Piste au niveau scolaire Pistes au niveau logement ou hébergement	Prise en charge d'un enfant Souci dans la prise en charge d'un enfant le midi la CDS l'emmènera au Mac Do. Sorties Utilisation d'une fiche habitude de vie Situation d'un enfant qui est dans l'opposition recherche de solution pour éviter les conflits.
Participation/ circulation de la parole/prise de parole	Circulation fluide	Circulation fluide, respectueuse	Échange très tendu entre l'instit et l'éduc

Jeu d'acteur			Educ et chef de service en opposition avec l'instit
Notre questionnement/ Observations	Procédures d'astreinte ? Visites des établissements ? Commission d'admission  Culture et culture (impacte fortement le budget) Report de la réunion l'après-midi car ordre du jour pas terminé	Dossier enfant ? Infos et relais après la majorité ? Construction du projet avec un jeune majeur ? Place des parents ?	Fiches habitudes de vie Bonne connaissance de l'enfant de tous les membres de l'équipe

Date	2/04	2/04
Lieu et heure	CAFS 14h30/17h	Sesame 9h/12h
Durée réelle	14h30/17h	9h/12h
Participants	Secrétaire, équipe complète du CAFS Présence d'une famille d'accueil pour le temps de post-synthèse	Secrétaire Équipe du sesame Absence du CDS prévue et annoncée en début de réunion
Configuration du lieu	Salle de réunion 2eme étage IME	Salle de réunion
Appellation/ Nature annoncée	Post-synthèse Réunion de service	Réunion d'équipe
Animation	CDS	Animation collective
Rédacteur	Secrétaire	Secrétaire
Ordre du jour	Ordre du jour annoncé et respecté	Pas d'ordre du jour
Déroulé de la réunion	Le psychiatre est en retard. Appel du CDS. 2 temps : Post-synthèse de M 15 ans Réunion d'équipe après le départ de la famille d'accueil	Pas d'animateur désigné ou auto désigné Discussion entre l'ergo, psychomot et psy Les éducatrices sont plutôt en retrait
Sujets abordés	- Situation de M 15 ans - Traitement - Situation de plusieurs enfants - Organisation de service et retour du CDS suite à sa participation à une ESS	Organisation vacances Répartition des transports Organisation des rendez-vous des enfants Place des parents présents dans les discours
Participation/ circulation de la parole/prise de parole	L'assistant familial est soutenu et valorisé par les membres de l'équipe La parole est fluide	Fluide, passage d'information utilisation de termes techniques compris de tous Vocabulaire affectueux selon les enfants Bonne ambiance
Jeu d'acteur	Psy apporte de la théorie Plusieurs tête pensantes, difficile de s'entendre (en référence à la psychologue) Le psy s'endort	Dès l'arrivée du cds, le psy se situe en opposition sur des questions institutionnelles
Notre questionnement/ Nos observations.	Grande connaissance de tous de l'enfant y compris du CDS	Les salariés transportent les enfants avec leur véhicule perso

	Intrusion de la mère d'un enfant placé Travail AEMO/CAFS	Ne savent pas par anticipation si il y a réunion et si le CDS sera présent ou non
--	---	--

## Annexe n°11 : Grilles d'observations réunions

Date	18/04
Lieu et heure	16H15/17H30
Durée réelle	16h 15/ 17H30
Participants	Chef de service Équipe éducative et soignante (absence des cadres médicaux)
Configuration du lieu	Salle de réunion de l'EEAP
Appellation/ Nature annoncée	Réunion d'équipe
Animation	CDS
Rédacteur	Personne
Ordre du jour	Annoncé
Déroulé de la réunion	<p>Suivi de l'ordre du jour plus un point ajouté non prévu à l'ordre du jour autour d'un problème de sortie.</p> <p>Lorsque la CDS explique que le rapport d'activité va être fait et que c'est à chacun de montrer le sens de ce qui est mis en place et de mettre en valeur des projets spécifiques à part un retour « on n'est pas gestionnaire de groupe » peu de réflexion. Un point sur les travaux est fait, la CDS demande aux équipes de tracer les demandes de travaux. La CDS parle de l'organisation du service entretien et les besoins urgents sur un autre établissement.</p> <p>Lorsque la CDS demande s'il y a des questions supplémentaires il est ramené un conflit (« ça fait plus de 10 ans que ça dure) entre le personnel d'entretien qui intervient la nuit et l'équipe éducative. Un membre de l'équipe (ancienne ASI) essaie d'apaiser, la CDS demande de la tolérance. Ce sujet dérive sur la question de l'heure d'accueil des enfants qui correspond à l'heure d'arrivée de l'équipe. La CDS propose de prendre un temps de réunion pour clarifier à nouveau les règles de l'accueil.</p> <p>Avant la clôture de la réunion la CDS revient sur le conflit et demande que chacun prenne sa part de responsabilité pour que le conflit s'apaise.</p>
Sujets abordés	<p>Réunion précédente</p> <p>Point cuisine et commission cuisine</p> <p>Transfert</p> <p>Rapport d'activité</p> <p>Travaux</p> <p>Évaluation interne</p>
Participation/ circulation de la parole/prise de parole	<p>Peu de personnes prennent la parole et souvent les mêmes éduc</p> <p>Circulation difficile entre infirmière (qui se répète plusieurs fois peu dans l'échange) et CDS</p>
Jeu d'acteur	Anciennes éduc / CDS
Notre questionnement/ Nos observations	<p>Les éduc expliquent à la CDS la fonction d'une infirmière de nuit en transfert</p> <p>Conversation sur le conflit entre personnel d'entretien et personnel éducatif</p> <p>Organisation arrivée des salarié/ arrivée des enfants : pas de temps de mise en place</p>

Annexe n°12 : Grilles d'analyse des entretiens

<b>Thème</b>	<b>Sous thème</b>	<b>Concordance</b>	<b>Dissonance</b>
<b>Prestation</b>	<b>Accueil, accessibilité</b>		
	<b>Modalité Prestations</b>		
	<b>Information et participation avec les enfants, les familles</b>		
	<b>Conditions matérielles</b>		
	<b>Représentation de l'institution</b>		
<b>Stratégie et objectifs de l'institution</b>	<b>Missions</b>		
	<b>Représentation de la stratégie</b>		
<b>Système culturel (évidences partagées)</b>	<b>Tradition, valeurs, savoir faire</b>		
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>		
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>		
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>		
	<b>Interactions avec le réseau</b>		
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>		
	<b>Technique de gestion</b>		
	<b>Méthodes et processus d'intervention</b>		
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>		
	<b>Délégations</b>		
	<b>Définition des responsabilités</b>		
<b>Système des acteurs</b>			

Annexe n°13 : Grilles de synthèses des entretiens familles

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
Prestation	Accueil, accessibilité	<p>Sur l'admission, les familles parlent d'un temps long entre la première rencontre et l'admission.</p> <p>L'admission se déroule en plusieurs temps : rencontre du chef de service et psychologue ou psychiatre, visite de l'établissement, adaptation.</p> <p>Les temps de présence et la place des parents sur l'établissement sont réglementés et contenus (temps d'appels limité et filtré, codes d'entrée aux établissements).</p> <p>« Je me souviens vaguement qu'on a signé un document » les enfants sont là depuis plusieurs années et peu de parents se souviennent du côté formel de l'admission.</p> <p>Les chambres d'internat non individuelles, non personnalisées ;</p> <p>Pas de projection sur long terme sur les projets d'accompagnement et peu d'explication sur les objectifs des accompagnements « je ne sais pas progressivement il le lâche car il est plus autonome je pense ».</p> <p>Absence de prise en charge du parent et de son état émotionnel au moment de l'entrée dans l'établissement (plusieurs parents ont fait état de la souffrance de devoir mettre leur enfant en établissement.) « Le handicap, c'est des enfants différents et ça veut dire aussi des parents différents. Moi, je ne suis pas un parent classique...ce qui manque, c'est considérer les parents différemment ».</p> <p>Pas d'explication donné aux parents quand un thérapeute est absent ou une activité annulée « on le devine en lisant le cahier de liaison « Mais nous on ne sait rien, on guette ».</p>	<p>Les retours des familles sont différents selon leurs attentes : les familles qui attendent une prise en charge totale, un soulagement trouvent dans l'institution totale une réponse (prise en charge, administratif) qui leur convient.</p> <p>« Pratique pour les parents ça fait une soupape »</p> <p>« C'est important une institution en qui on a une totale confiance »</p> <p>« C'est compliqué les papiers car c'est tous les ans et chaque année il faut tout recommencer. L'équipe me rappelle et prend en charge les papiers »</p>
	Modalité Prestations	<p>Temps d'adaptation construit avec les parents mais dirigé par l'établissement.</p> <p>Socialisation interne ou externe ;</p> <p>Activité et soins musique, lecture, motricité, détente, équipement intérieur (salle Snozenlen, balnéo) ou externe équithérapie, piscine, ferme.</p> <p>Changement des activités chaque année et changement d'équipe tous les 2 ans.</p> <p>« je sais que quand ma fille arrive sur tel groupe, je fais le deuil de certaines choses, mais voilà, c'est pas un motif de renvoie de pas aller à l'équitation, c'est pas de la maltraitance, c'est juste dommage ».</p>	<p>Écart entre les prestations en interne et celles que les enfants pouvaient avoir en suivi en libéral (ex : kiné 3 fois par semaine en libéral une fois par semaine depuis l'intégration, équithérapie thérapeute avec un cheval par enfant/ un cheval par groupe de 5/6).</p> <p>« Nous, déjà, en tant que parent, On comprend pas tout ce qui se passe...on met du temps à comprendre. moi, je vois ma fille se balader dans les couloirs, je me dis « c'est du foutage de gueule, c'est pas une activité » se balader dans les couloirs » mais après, quand ils expliquent qu'elle va mener un papier chez le kiné... On comprend mieux, on voit la cohérence ».</p>
	Information et		Les carnets ne sont pas remplis par

	<b>participation avec les enfants, les familles</b>	<p>Peu de collaboration avec les parents sur l'élaboration des temps de présence sur l'établissement.</p> <p>Les attentes des parents sont prises comme des anticipations mais pas prises en compte.</p> <p>Peu de communication et d'explication des objectifs et des activités mises en place.</p> <p>Les bilans ne sont pas communiqués aux parents avant les synthèses.</p> <p>Problème de communication les informations ne sont pas toujours transmises dans les délais  <i>« Il n'y a plus de CVS et il n'y a plus d'information faite aux familles ».</i>  <i>« le CVS c'était l'anarchie ça finissait très tard ça ne portait pas ses fruits ».</i>  <i>« y'a des parents qui sont moins inquiets, plus dociles, mais on est quelques parents : on n'y arrive pas à lâcher le centre...c'est un véritable souci ».</i></p>	<p>l'équipe médicale mais que par l'équipe éducative.</p>
	<b>Conditions matérielles</b>		
	<b>Représentation de l'institution</b>	<p>Peu de connaissance des membres du CA rencontrés lors d'une fête de fin d'année.</p> <p>Les parents sont conviés une fois par an à une fête de l'association ce qui leur permet de « croiser » les membres du CA et le personnel des établissements.</p>	<p>Un parent, membre du CA <i>« Moi, ça fait 10 ans que je suis au CA. J'y fais pas grand-chose mais ça fait voir les choses d'un autre côté... Les problèmes financiers parce que je trouve qu'il n'y a pas assez d'argent pour nos enfants mais en même temps, il faut bien partager l'argent qu'on reçoit ! »</i> .</p> <p><i>« J'ai pas de regards sur les autres établissements autres que l'AEB...sauf, celui qui est à côté de l'EEAP. (en parlant de la MAS qui appartient à une autre association) mais vous n'allez pas les voir, et oui »</i></p> <p><i>« Avec le CA, on en avait parlé, on avait imaginé faire une passerelle entre le centre et les adultes pour les jeunes de 20/ 30/ 35 ans... On ne sait plus dans les âges, pour nos enfants, ça ne veut rien dire les âges ».</i></p>
<b>Stratégie et objectifs de l'institution</b>	<b>Missions</b>	<p>Prendre en charge l'ensemble des besoins thérapeutiques et relationnels des enfants accueillis.</p> <p>Apporter du bien être aux enfants et un espace de socialisation.</p>	<p>Soulager les parents, prendre en charge totalement la situation des enfants tant sur le plan administratif, occupationnel, et médical.</p>
	<b>Représentation de la stratégie</b>	<p>Peu de représentation de la stratégie mais des croyances sur le fait que l'association va récupérer la MAS, ce qui entraîne une absence de démarche de recherche de solution d'orientation pour des familles.</p> <p><i>« Oui l'avenir même s'il pourrait le garder jusqu'à ce qu'il récupère la MAS à côté on est dans l'obligation de chercher un établissement qui pourrait l'accueillir tout en sachant qu'on pourra le mettre ici ».</i></p> <p>Pas de visibilité des autres établissements ou</p>	<p>Certains parents ont intégré le fait que l'association va trouver une solution à toutes les difficultés rencontrées <i>« Le CA il laisse tomber personne que ce soit les enfants ou les parents »</i></p> <p><i>« il y a toujours une solution. Jusqu'à peu je ne me déplaçais pas. L'équipe venant me chercher. L'équipe est présente pour constituer les dossiers trouver des solutions ».</i></p>

		services.	
<b>Système culturel (évidences partagées)</b>	<b>Tradition, valeurs, savoir faire</b>	Observation et adaptation du personnel au handicap. Humanité des professionnels. Connaissances du personnel du handicap : «Ils s'adaptent très bien à son handicap il est bien pris en charge».	<i>« Pas de transfert car ils ne se sentent pas en lien avec son handicap ».</i>
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>	Carnet d'échange et d'information qui suit l'enfant lors des retours au domicile. L'information passe par courrier. Album photo des activités par enfant.	
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>	L'ensemble des familles reconnaît pouvoir contacter les équipes et être en lien avec les membres de l'équipe mais cela leur demande de faire la démarche. Synthèse avec le CDS et le psychologue ou le psychiatre et le référent ou avec le cadre référent et le référent.	Le psychiatre/psychologue est un repère important mais pas assez disponible pour les familles Les bilans ne sont pas remis aux familles dans les temps ou avant le temps d'échange de synthèse.
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>		
	<b>Interactions avec le réseau</b>	Pas de lien avec les intervenants extérieurs à l'établissement qui travaillent avec l'enfant (ex suivi orthophonie extérieur). Lien fort avec les chauffeurs de taxi qui conduisent les enfants au centre. Lien avec les écoles, collège quand intégration en Uliss.	
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	Utilisation de picto ; Place importante du soin ; Pas ou peu d'explication sur les méthodes utilisées, peu de visibilité des parents.	Les éducateurs sont formés pour travailler avec des enfants, la gestion des jeunes adultes et adultes questionnent les parents.
	<b>Technique de gestion</b>	L'équipe rappelle aux parents ce qu'ils ont à faire au niveau administratif, peut suppléer.	
	<b>Méthodes et processus d'intervention</b>	Engagement très fort des professionnels. Motivation et sens qui se perd dans certaines activités « y'a pas ce problème, je pense que c'était les éducatrices qui ne voulaient pas y aller (en parlant de l'équithérapie)...Ça je le constate ».	
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>	CA peu défini. Interaction avec les équipes soignantes ou éducatives, tout le monde peut contacter les parents sans différenciation avec les référents	
	<b>Délégations</b>	Communication avec les chefs de service et le directeur en cas de problème.	
	<b>Définition des responsabilités</b>	Les chefs de service sont en relation avec les familles pour les temps d'échanges formels (pré et post synthèses) et sont repérés par les	

		familles pour toute question organisationnelle. Le directeur reste un repère pour les familles qui le contacte en cas de difficultés.	
<b>Système des acteurs</b>			

Annexe n°14 : Grilles de synthèses des entretiens cadres

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
<b>Prestation</b>	<b>Accueil, accessibilité</b>	Les procédures d'admission qui n'ont pas évoluées. Elles sont en train d'être revues dans le cadre de la démarche qualité. Les cadres font état des documents officiels (Livret d'accueil, PPA, RF) comme étant inexistants ou pas réactualisés. Pas de procédures ou de protocole d'intervention « <i>procédures inexistantes ou pas actualisées</i> ».	Peu d'admission car peu de turn over donc les procédures ne sont pas actualisées car peu éprouvées.
	<b>Modalité Prestations</b>	Dans le soin physique, et le projet personnalisé vient pour que les enfants soient bien. Activités multiples et adaptation du projet personnalisé à ces activités. Les cadres reconnaissent que les activités sont conduites en fonction de la bonne volonté et des appétences du personnel « <i>on est dans le soin physique et on essaie de leur trouver un projet personnalisé pour qu'ils soient bien</i> » Snoezelen, psychomotricité, une stimulation corporelle des jeunes, Les activités, c'est pas comme dans l'animation, il s'agit de projets qui ont été pensés et construits. 6 jeunes par groupe d'âge et elles tourment minimum à 3.	
	<b>Information et participation avec les enfants, les familles</b>	La synthèse est faite en équipe et post-synthèse avec les familles. Les secrétaires de chaque service ont un rôle d'interface avec les familles et les chefs de service sont en contact avec les parents pour répondre aux demandes. Pas d'espace de réflexion avec les parents, ni d'expression. Complexité du travail avec les familles, pas de synergie. Pas d'instance de participation des familles (CVS à l'arrêt). Pas d'association des familles à la démarche qualité. « <i>il y avait deux mondes, un énorme fossé sépare les professionnels et les familles des jeunes</i> ».	Des essais de participation et de collaboration avec les familles sont tentées « <i>Et ça peut s'entretenir avec des choses toutes simples, légères comme la fête de fin d'année : j'ai proposé aux familles de participer à l'organisation...ça a grincé du côté des professionnels et du côté des familles mais finalement ça a donné une belle chose avec une réelle participation des familles</i> ».
	<b>Conditions matérielles</b>	Locaux non adaptés à la population sur un établissement.	
	<b>Représentation de l'institution</b>	Pas de lien avec le CA, pas de visibilité Pas de soutien, ni de parole pour les cadres « <i>on passe les voir, par courtoisie, pour leur dire bonjour, les vœux mais on évite le contact...parce que ce n'est pas un espace de parole, on n'a pas la parole</i> »	
<b>Stratégie et</b>	<b>Missions</b>	Les missions des établissements sont centrées sur	La prise en charge du corps,

<b>objectifs de l'institution</b>		<p>les enfants sans prise en compte de l'enfant dans un contexte familial et son environnement « <i>d'accueillir ces enfants qui sont en difficulté dans le milieu ordinaire, leur offrir un vrai accueil, un vrai espace de vie adapté parce que la société ne s'adapte pas à leur problématique en tous cas nous on essaie de s'adapter un maximum pour qu'ils se sentent bien sur un lieu et pour les aider à trouver des ressources qu'on a parfois du mal à identifier</i> ».</p> <p>« <i>C'est de permettre aux populations accueillies d'avoir une prise en charge institutionnelle avec du soin, du bien-être, de l'attention, de l'autonomie : des choses assez simples...et permettre aussi à des familles de vivre</i> »</p> <p>Les missions de chaque établissement et de l'association manquent de clarté et ne sont pas communiquées aux salariés « <i>Le projet d'établissement n'est pas communiqué ou accessible pour les équipes</i> ».</p>	<p>du soin, de la santé qui viennent en tension avec une prise en charge éducative, apprentissage, temporalité différente entre quotidienneté et une perspective à moyen et long terme</p> <p>« Dans la pec santé, tu es dans une réponse et une pec du corps et de la santé de l'autre là, maintenant. La mission du CDS c'est de gérer, manager l'équipe des salariés tant médicale ».</p> <p>« <i>Mission qui s'est faite par défaut...Parce qu'au départ, de ce qui se dit de l'histoire, on avait un agrément DI</i> ».</p>
	<b>Représentation de la stratégie</b>	<p>Pas de stratégie définie commune mais une évidence « <i>garder les enfants accueillis jusqu'à ce qu'il y ait une solution</i> » « <i>La consigne du CA, c'est on les garde jusqu'à ce qu'il y ait une place</i> ».</p> <p>« Les enfants qu'ils soient autistes ou polyhandicapés, ils ont pas vraiment de lieux sociaux où ils peuvent faire comme ils veulent ».</p> <p>Les cadres ont comme vision de la stratégie les relations conflictuelles de l'association avec l'ARS, d'autres associations, la mairie « <i>Village gaulois</i> » qui résiste face à la C... et qui est en conflit avec l'ARS ».</p> <p>Le Comité de direction est l'organe qui permet selon eux de faire le lien entre l'association et les CDS via le directeur.</p>	<p>La stratégie officieuse qui s'impose aux établissements mais qui n'est pas réfléchi en termes d'impact sur l'organisation du travail et sur les modalités d'accompagnement. « <i>Plus de la 1/2 des personnes accueillies auront plus de 18 ans dans 2 ans</i> ». « <i>Embolisation des places qui vient en opposition avec les possibilités d'évolution des enfants pris en charge précocement</i> ».</p> <p>« <i>Décalage des ruptures de parcours qui n'ont plus lieu après 18 ans mais avant car pas de place</i> »</p> <p>« <i>Qu'on essaie de modifier un peu la population accueillie, on a trop d'enfants, d'ado ou d'adulte très archaïques, de relever un peu le niveau</i> ».</p>
<b>Système culturel (évidences partagées)</b>	<b>Tradition, valeurs, savoir faire</b>	<p>Toute décision est prise en équipe, tout est retravaillé en équipe.</p> <p>Concernant les échanges ou les temps de réunion les cadres reconnaissent qu'il y a du contenu mais pas de formalisme.</p> <p>Les valeurs qui transpirent c'est la bienveillance vis-à-vis de ce public. Les cadres reconnaissent une « <i>grande connaissance des professionnels de l'enfant mais pas de sa globalité</i> ».</p>	
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>	<p>Cahier de liaison avec les familles essentiellement informatif.</p> <p>Cahier de transmission entre les équipes sous exploité.</p> <p>Pas d'outil d'observation de l'enfant.</p> <p>Peu d'utilisation d'intranet information dans les boîtes aux lettres.</p>	

		Peu ou pas de relation inter établissement ou service.	
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>	Réunion : pas d'ordre du jour ou ordre du jour établi en début de réunion, manque d'efficacité et d'organisation des temps de réunions. Temps informels pour essayer de prendre du recul. Lors des réunions du CA Pas de prise de note tout est oral. Pas d'ordre du jour sur les réunions cadre mais tout est abordé.	
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>	Absence de convention de partenariat avec des objectifs pédagogiques. Nombreuses conventions de prestations dont certaines sont reconduites d'année en année sans questionnement sur la pertinence de l'activité.	
	<b>Interactions avec le réseau</b>	Certains CDS reconnaissent qu'il serait bien de faire un diagnostic du territoire pour voir comment et pourquoi solliciter les partenaires. Ils reconnaissent « <i>un manque de connaissance du secteur et des partenaires potentiels sur le secteur</i> ». « <i>Le partenariat se construit sur les besoins à un instant T. Les liens se construisent en raison de la situation d'un enfant</i> ». Peu de travail de coopération ou de réflexion avec d'autres établissements. Pas de lien de fonction à fonction ou de réflexion sur des problématiques communes.	
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	Techniques issues de la psychanalyse. Technique de soin. Supervision, d'analyse des pratiques, d'analyse technique, d'analyse clinique « <i>Cet esprit dogmatique de la psychanalyse qui n'écrit pas, qui ne justifie pas, qui ne montre pas</i> ».	
	<b>Technique de gestion</b>	Beaucoup de turn over dans les équipes de cadres. Les projets de services ou fiches de postes ont été « perdues ». « <i>Il faut savoir qu'il y a eu 1 gros turn-over des CDS et à chaque nouveau CDS, y'a eu un grain de sable en plus</i> ». Ce turn over, l'instabilité et la légitimité qui en découle et la légitimité qui en découlent rendent complexe la gestion et la prise d'initiative malgré les constats des CDS sur les changements à envisager dans les services ou l'organisation. Peu ou pas d'association des équipes dans les réflexions sur les orientations des services, dans la stratégie. Changement des équipes de professionnels tous les 2 ans pour qu'ils ne s'installent pas dans la routine.	
	<b>Méthodes et processus d'intervention</b>	Pas de sens commun de l'accompagnement entre les équipes et les CDS « <i>Sens de l'accompagnement différent je suis centré sur l'enfant dans sa globalité et l'équipe est centrée</i> »	Le rapport d'activité n'est pas transmis car pas de rapport global de l'association.

		<p><i>sur l'enfant et le soin »</i>  <i>« Centré sur la réparation du corps des enfants cassés alors que ce n'est pas que des polyhandicapés, ou des psychotiques ».</i>  Les cadres questionnent et sentent les équipes en difficulté sur la prise en charge des enfants en dehors des temps formels et cadrés des activités.  <i>« Ça pour moi c'est des petits temps informels c'est des temps du quotidiens....</i>  <i>Je vois qu'ils sont parfois en difficulté pour faire des propositions aux enfants sortis des temps d'activité ».</i>  Les cadres reconnaissent tous la nécessité de mettre en place des espaces d'échanges sur le sens du travail pour sortir les équipes d'une routine où le sens de l'accompagnement ne se pense plus. Ils se disent happés par le quotidien et les urgences ou ne se sentent pas légitimes pour le faire.  <i>« je me dis qu'on gagnerait en qualité si on était moins dans de l'exécution, dans une routine à faire ».</i></p>	
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>	<p>Les statuts hiérarchiques sont clairs pour les CDS mais se questionnent sur le fait que ce ne soient peut-être pas clairs pour les équipes.  La stabilité récente de l'équipe de cadre, mais 2 cadres encore en CDD ce qui vient questionner leur légitimité auprès des équipes.  Pas de différenciation de fonction selon des diplômes différents (ES, AMP, ME).  Absence de fiche de poste ou de fiche de missions.  Le directeur fait l'interface entre le CA et les CDS.  Pb de la légitimité des chefs de service par rapport aux autres cadres médicaux.  Système de référence et de co-référence en mouvance.</p>	<p>Des logiques d'approches, des logiques de prises en charge et d'implication qui ne sont pas la même entre le monde éducatif et le monde médical.  Dans un établissement l'assistante sociale participe à la réunion cadre sans être cadre.  La question de la légitimité des CDS en tant que supérieur hiérarchique des cadres de santé est abordée par 2 CDS. Elle est remise en cause par certains cadres de santé. Les organigrammes font apparaître clairement cette place hiérarchique mais dans les faits elle n'est pas reconnue, les cadres s'adressant au directeur qui répond.</p>
	<b>Délégations</b>	<p>Pas de délégation financière, pas de signature sur les comptes, ni délégation pour les embauches en CDI pour le directeur.  Le CA décide de toutes les dépenses importantes.  Le directeur a une fiche de délégation.  Les équipes s'organisent et informent les CDS.  Globalement la fonction des chefs de service et les délégations semblent claires (fonction RH, organisation emploi du temps, gestion et animation réunion, lien avec les familles).</p>	<p>Les CDS tranchent en cas d'urgence et de désaccord.</p>
	<b>Définition des responsabilités</b>	<p>Les responsabilités sont définies oralement ou découvertes en action.  Pas d'entretien annuels d'évaluation ni professionnel.</p>	
<b>Système des acteurs</b>		<p>Les chefs de service font état des certaines réticences de ces services <i>« puisqu'ils fonctionnent de la même manière depuis 30 ans »</i>  <i>« Grand engagement des professionnels mais difficile de faire bouger les lignes ».</i></p>	<p>La gestion de la gouvernance impacte et limite l'action des cadres <i>« l'ingérence du président dans le fonctionnement de</i></p>

	<p><i>« Être et se dire dans le soin fait qu'on en oublie la réalité des parents pour qui c'est difficile ».</i></p> <p>Les croyances ou transmission orale de l'histoire qui ont une empreinte forte sur l'organisation :</p> <p><i>« Embauche de personnel ayant une personne de l'entourage familial qui est handicapée ».</i></p> <p><i>« Le fait que le président du CA ait un fils dans une des structures : sentiment d'intrusion et de toute puissance des parents ».</i></p>	<p><i>l'établissement mais voilà il ne veut pas l'entendre ».</i></p>
--	---	---

Annexe n°15 : Grilles de synthèses des entretiens personnel pédagogique et éducatif

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
Prestation	Accueil, accessibilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>- « Il y a autant de missions que d'usagers ».</li> <li>- « on va essayer de partir du jeune et de mettre en évidence ce qui peut faire évolution chez lui. »</li> <li>- « c'est aussi une façon d'aller à leur rencontre... d'aller les chercher là où je sais que je vais pouvoir les trouver, avec quelque chose qui les intéresse. »</li> <li>- « avec des familles très différentes avec des enfants très différents et des pathologies assez différentes. »</li> </ul>	
	Modalité Prestations	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le personnel éducatif donne des exemples de modalité de prestations disparues dont le sens était connu (lieu d'apaisement, temps familiaux, organisation des ateliers techniques).</li> <li>- L'observation fine des enfants est une capacité attendue et partagée.</li> <li>« Une observation très fine...on va élaborer des projets en fonction de cela. »</li> <li>- Concernant le rythme ou le choix des activités, la liberté est laissée à chaque professionnel :</li> <li>« Ici, il y a des éduc qui sont pour les laisser tranquille et d'autres qui veulent qu'ils fassent toujours quelques choses. On se réajuste tout le temps. »</li> <li>« Après on va s'appuyer aussi sur les compétences des professionnels, de ce qu'ils vont pouvoir proposer ou pas ... Après, voilà, ça peut venir de l'expérience aussi, c'est pas obligé que ça soit les éduc qui soient le moteur. »</li> </ul>	
	Information et participation avec les enfants, les familles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien famille : les professionnels rencontrés évoquent les modalités existantes (mails, rencontres formelles ou informelles, échanges téléphoniques, cahier de liaison, VAD).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lien Famille : Alors que certains décrivent un lien régulier avec des objectifs définis, d'autres déplorent un lien distendu voir possiblement conflictuel et un manque de reconnaissance de leur travail.</li> </ul>
	Conditions matérielles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les discours portent sur le manque de moyens : pas assez de temps d'élaboration et de préparation au vu de l'augmentation (en quantité et complexité) du travail à accomplir, manque de formation, blocage par l'aspect financier, inadéquation entre les orientations des lois et les moyens alloués, ...</li> <li>- Les personnes rencontrées soulignent leur capacité à réunir rapidement les moyens matériel nécessaire, la créativité et la volonté de faire au mieux avec les « moyens que l'on nous donne ».</li> <li>- Les locaux de l'internat sont dit « très vétustes » et « pas du tout adapté » aux personnes. Selon le personnel éducatif, la localisation du Sessad au-dessus de l'internat semble inappropriée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Concernant les moyens humains, on note des divergences dans les discours :</li> <li>« L'association nous donne les moyens de travailler. On a vraiment les moyens financiers et humains. »</li> <li>« Il faudrait une légère augmentation du nombre d'éducateur parce que c'est toujours juste au niveau personnel...ça dépend des groupes...je pense que dans l'organisation, les remplacements, y'a des choses à faire. »</li> </ul>
	Représentation de l'institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les professionnels ont l'impression de ne « pas exister » ou d'être « oubliés » par l'association.</li> <li>- Certains expriment leur volonté de « se faire connaître davantage » sur le territoire.</li> </ul>	
Stratégie	Missions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les professionnels détaillent les missions de leur service, voi de leur groupe ou leurs missions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La pensée d'une inclusion dans le milieu ordinaire n'est plus</li> </ul>

<p><b>et objectifs de l'institution</b></p>		<p>éducatives. Chaque discours présente des missions différentes, en voici quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• « <i>Tout est basé autour du corps, la stimulation afin qu'ils puissent prendre conscience de leur corps.</i> »</li> <li>• « <i>Accueillir, et quand je dis accueillir c'est dans tous les sens du terme accueil : être là réellement pour les jeunes qui arrivent ici, et la famille parce que sans la famille on ne fait rien... décharger la famille de la prise en charge quotidienne de leur enfant qui n'est pas forcément simple...</i> ».</li> <li>• « <i>L'autonomie et l'apaisement... et les emmener vers un autre établissement car malheureusement, nous, on a très peu de jeunes qui vont en foyer de vie ou en ESAT...</i> »</li> <li>• « <i>L'enfant ne s'installe pas ici, il y reçoit des soins...</i> »</li> <li>• « <i>Notre travail, c'est ça aussi, c'est de s'ajuster en permanence aux besoins de l'enfant. je ne fais pas le boulot pour punir, je le fais pour trouver des solutions...</i> »</li> </ul> <p>- Plusieurs membres du personnel éducatif ont souligné le « <i>manque de clarté</i> » voir un manque de projection au niveau des missions : « <i>on a toujours la tête dans le guidon et les objectifs sont plutôt lointains. La mission globale est être bien sûr dans l'accompagnement au quotidien, dans la bienveillance. En terme de projet d'établissements et en plus les projets de groupe se distordent un petit peu avec la direction qui aimeraient ... et aussi les projets portés par certains qui sont depuis très longtemps et qui ne sont pas forcément en adéquation avec ce qu'on leur demande... Moi, je trouve que l'on est plus au jour le jour que sur un objectif qui est donné à moyen terme.</i> »</p>	<p>d'actualité ou insuffisamment pensée :</p> <p>« <i>Pour revenir à la question de la mission, est ce que l'inclusion est affichée ? Sauf erreur, je ne la vois pas... Nos jeunes, si l'on trouve une place pour eux, ils vont aller dans des établissements spécialisés. Malheureusement, nous avons trop cela en tête. Je pense que l'on s'enferme. Dès le début, on ne met pas le poids sur l'inclusion.</i> »</p> <p>« <i>Les enfants qui arrivent, ont une notification IME mais il n'y a pas encore de place... C'est devenu un accompagnement vers le milieu spécialisé vers des établissements médico-sociaux. Dans les faits. Avec quand même une inscription dans le tissu social.</i> »</p>
	<p><b>Représentation de la stratégie</b></p>	<p>- « <i>ce sont des parents de l'EEAP qui gèrent cette association et qui sont plus portés sur l'EEAP. Il y a des choses qu'on ne comprend pas bien : il y a des achats de terrain, on nous a pas demandé et on nous a demandé d'être externalisé</i> ».</p> <p>- « <i>Monsieur P se bat pour que des enfants lourdement médicalisés puissent être accueillis ici.</i> »</p> <p>- <i>c'est un service qui a toujours été menacé de fermer, parce que "cher". C'est peut-être dans un imaginaire collectif mais on a entendu des choses...Et donc une frousse du personnel par rapport à cela.</i> »</p>	
<p><b>Système culturel (évidences partagées)</b></p>	<p><b>Tradition, valeurs, savoir faire</b></p>	<p>- Le turn-over au niveau de la direction et des chefs de service est fréquemment évoqué. Le personnel éducatif regrette que cela ait entraîné des changements fréquents, peu compris, la disparition d'outils :</p> <p>« <i>de nouvelles personnes arrivent, on met de nouvelles règles en place et les choses changent et ces réunions ont disparu et je le déplore...</i> » ; « <i>C'est un curieux mouvement. Il y a des personnes qui arrivent et qui comprennent qu'ils sont dans un train</i></p>	

		<p><i>en marche, d'autres qui balayent. »</i></p> <p>- Certains professionnels évoquent des habitudes ou des choix passés qu'ils regrettent.</p>	
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>	<p>- Les outils de communication et les habitudes d'utilisation sont différents selon les établissements et services : réunions de service, réunions externat, internat, régulation, analyse de situation, cahier de jour, cahier de nuit, synthèses, VAD, cahier de liaison, cahier de réunion, cahier d'ordre du jour, cahier de transmission, appels, éphéméride, ...</p> <p>- Les changements d'outils successifs auraient impacté l'appropriation de certains outils :</p> <p><i>« C'était des choses qui étaient posées on avait un cahier de régulation. On a eu des supports de communication on avait des cahiers de communication. Aujourd'hui on a des cahiers de réunion mais je ne sais pas pourquoi on ne s'en sert pas. »</i></p> <p>- Les temps d'échange informels sont nombreux, parfois via des téléphones mobiles ou hors temps de travail.</p> <p>- Les réunions hebdomadaires sont nombreuses. Elles sont importantes aux yeux du personnel éducatif. L'intérêt porté à ces réunions est fluctuant en fonction des thèmes abordés et/ou du fait d'un manque d'organisation (ordre du jour suivi ou non, distribution de la parole).</p> <p>- Il n'existe pas de réunion réunissant les assistants familiaux et les autres professionnels du CAFS, hormis les réunions annuelles de synthèse.</p> <p>- Le personnel éducatif exprime le besoin de davantage de formalisation écrite et s'interroge sur le sens :</p> <p><i>« Déjà ce qu'on me demande, ce n'est pas écrit... Un projet ça s'écrit ! Ça m'est longtemps à s'inscrire : c'est une orientation que va prendre l'établissement, c'est pas rien ! ».</i></p> <p><i>« Existe-t-il un livret d'accueil pour les nouveaux ? »</i></p> <p><i>« Non, même pas pour les stagiaires. On vous accueille... Ni bien, ni mal. Ça dépend de la personne qui nous accueille. Les gens sont parachutés. Il n'y a même pas d'éléments formels et contextuels pour connaître les habitudes des jeunes. »</i></p>	<p>- Concernant l'usage <i>« hors temps de travail »</i> : certains le déplorent, d'autres le refusent, d'autres le présentent comme une habitude prise en réponse au manque :</p> <p><i>« On n'a pas le temps de faire les transmissions entre-nous. On doit le prendre sur notre temps personnel alors que l'on nous dit qu'il y a des temps dédiés. Déjà entre internat et externat, il n'y a pas de cahier commun. Heureusement, il peut y avoir un lien avec les éduc de l'internat et de l'externat mais il arrive qu'il n'y a pas du tout de transmission. Ça met des difficultés complémentaires. »</i></p>
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>	<p>- <i>« ce qui pêche un peu, c'est l'organisation des réunions : on se rencontre assez peu avec tout le monde ...des réunions pluridisciplinaires, ... on a beaucoup de réunion groupe par groupe et les réunions pluridisciplinaires, on en a mais c'est surtout pour nous présenter les choses : c'est de l'information »</i></p> <p>- <i>« il y a des carnets que les éduc ne lisent plus. Ça va du cartable à la cheffe de service. »</i></p> <p>- <i>« Ici, on utilise un produit, on ne sait pas comment il est arrivé, on a du mal à repérer qui l'a choisi, pourquoi et avec qui. Paf il disparaît, c'est un effet de mode... On l'a fait disparaître. On ne nous dit pas pourquoi, de la même manière que lorsqu'il est venu. Et Tac : il y a un autre produit qui se ramène. C'est difficile d'arriver à comprendre comment on va adopter une orientation maintenant plutôt qu'une autre. »</i></p>	

		- « <i>C'est pareil avec la psychologue qui suit l'enfant, je ne peux pas la rencontrer. L'éducatrice, je lui dis et elle estime que c'est important ou pas important...J'ai beaucoup de flou dans l'histoire de la petite que je n'avais pas quand elle allait à l'école parce que je voyais la maîtresse et on discutait... c'est frustrant cette part d'ombre... Moi, je reçois une enfant le soir, en vrac ou excité et je ne sais pas, je n'ai pas d'éléments et je ne sais pas où elle en est donc je peux moins la solliciter...J'accueille juste sa parole et je n'en fais rien... »</i>	
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>	- Le nombre limité de partenaire est fréquemment évoqué, de même que la diminution du nombre au fil des années. - Lorsqu'un partenaire est identifié, l'existence de convention n'est pas automatique.	
	<b>Interactions avec le réseau</b>	- Ceux nommés « partenaires » sont principalement des professionnels avec lesquels ils organisent des « activités » : équithérapie, association de sport, médiation animale, piscine, pépinière, centres de loisirs. Les associations proposant des séjours de répit, l'éducation nationale, l'Aide Sociale à l'Enfance sont également présentées comme « partenaires ». - Le peu de partenaire est perçu négativement. Le manque de moyen (humain, temps et organisation) pour le développer est mis en exergue.	
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	- Le personnel éducatif fait état de connaissance concernant la spécificité du public accompagné. - Le besoin de formation est important : pathologie, méthode d'accompagnement, recherche, médication, ... La plupart du personnel éducatif ne s'estime pas suffisamment formée. La formation est perçue comme un moyen de « faire mieux » : « <i>je pense que plus on a de savoir, plus on a la possibilité d'inventer d'autres choses pour la prise en charge au quotidien...</i> ». - Le personnel éducatif se forme par des recherches personnelles et/ou récupère des informations auprès de ceux ayant bénéficié d'une formation ou ayant de l'ancienneté. - Le personnel évoque le temps dédié à la réflexion : « <i>on n'a peu de temps pour réfléchir et penser, on est tout le temps pris par des réunions, des écrits.</i> » - L'analyse des pratiques est présentée comme un outil manquant : inexistant ou existant sous une forme qui ne satisfait pas (grand groupe, analyse de situation et non « <i>des pratiques</i> »).	La majorité du personnel éducatif évoque des difficultés pour se former : refus de la hiérarchie ou impossibilité de service. Pour d'autres, des formations sont en cours ou programmées.  - Il est fait état de références théoriques/méthodes ou anciens porteurs de projet sur lesquels s'appuie une partie du personnel éducatif. L'adhésion vis-à-vis de nouveaux outils/méthodes/modalités est alors « compliquée ».
	<b>Technique de gestion</b>	- Les places, les fonctions de chacun manquent de lisibilité tant au niveau du personnel éducatif (absence de fiche de poste, quelles missions assignées aux AES, aux ME, aux ES, attribution des références) qu'au niveau de l'encadrement (rôle et pouvoir du CDS vs celui du Médecin/ vs Directeur, distinction entre les attributions des deux CDS de l'IME). - Le turn-over des CDS aurait amené certains professionnels à travailler davantage en autonomie	

	<p>et/ou à faire appel au directeur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une partie du personnel refuserait les changements, les nouveaux projets et lors des réunions : <i>« les chefs de service tranchent pour la paix des services alors qu'ils seraient partants... »</i></li> <li>- Le rôle de référent est attribué au personnel éducatif. Certains AES peuvent décider d'accepter ou non cette mission. Les réunions de synthèse regroupent tous les professionnels concernés par la situation. Les familles sont reçues en « post-synthèse » pour <i>« exprimer leur accord ou désaccord »</i>. La charge de travail est lié au nombre de référence, le temps de préparation alloué demeure fixe.</li> <li>- Le recours au travail sur du temps personnel est fréquent.</li> <li>- Les fiches de poste sont inexistantes. Les entretiens annuels le seraient également.</li> <li>- <i>« on se rencontre très peu alors qu'on a besoin d'échanger entre groupes : les jeunes arrivent vers 6-7 ans et c'est des groupes évolutifs, ils vont passer d'un groupe à l'autre comme une espèce de progression et si on ne se rencontre pas quand des jeunes doivent changer de groupe, c'est souvent le KO pour les jeunes parce que, on doit l'avouer, c'est mal préparer, mal parce qu'on a pas pu se rencontrer... Il faudrait remanier toutes ces réunions, prendre d'autres temps,... »</i></li> <li>- <i>« La direction a décidé que les équipes changeaient tous les deux ans. Je trouve que ce n'est pas une bonne chose, c'est trop peu...c'est une bonne chose de changer pour ne pas s'enraciner... Moi, j'aurais dit 4 ans... »</i>.</li> <li>- <i>« C'est scindé. On fait partie de la même association mais c'est sur les papiers. Parce qu'en vrai, je n'ai pas vu de point commun. Même de même direction, un truc où justement allons-y ensemble. »</i></li> </ul>	
<p><b>Méthodes et processus d'intervention</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La vision portée par les médecins est importante. Ils peuvent « trancher ».</li> <li>- Le choix de faire changer les équipes tout les deux ans impactent les interventions, les équipes éducatives étant <i>« libres de modifier si cela ne correspond pas aux jeunes ou aux professionnels. »</i>. Certains professionnels relatent une année de prise de connaissance suivie d'une deuxième année de mise en place d'action avec des partenaires pouvant changer.</li> <li>- L'accueil d'enfants avec d'autres profils amènent les professionnels à changer leur posture : <i>« ils ne sont pas sur un fauteuil toute la journée. Ils bougent, ils sont dans une errance qui n'en est pas une pour eux. Les grands ont les laisse plus tranquille. »</i></li> <li>- <i>« C'est un travail pluridisciplinaire. C'est appréciable. C'est une qualité d'avoir autant de monde. C'est une qualité de travail. C'est évident. Cela nous permet d'être très disponible pour les jeunes et d'éviter l'épuisement. Si nous tournions par ex à deux pour les repas cela serait bcp plus compliqué. »</i></li> <li>- <i>« On va définir une activité en fonction de ce que les enfants aiment. »</i></li> <li>- De nouvelles activités inter-groupe sont mises en œuvre avec une volonté d'ouverture .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concernant l'écoute entre professionnels, les propos recueillis sont divergents : <i>« On a dû mal à s'écouter. Il manque la tierce personne pour nous dire "écoutez vous vous dites la même chose. »</i></li> <li><i>« il y a bcp de respect et d'écoute de chaque professionnel. »</i></li> <li>- Concernant le CAFS, le travail avec les assistants familiaux est perçu différemment : <i>« co-travail »</i> pour les uns, ou absence pour les autres : <i>« Le mardi, c'est rediscuté en équipe, mais moi, je n'y suis pas... je ne peux pas argumenter, je ne peux pas faire valoir mon point de vue... c'est dit à l'éducatrice et après elle en fait ce qu'elle en veut... »</i>.</li> <li>- Certains choix historiques persistants sont relatés : <i>« Parce que l'histoire a fait que l'on s'était rendu-compte pour les assistantes familiales que c'était compliqué et qu'assez</i></li> </ul>

		- Sur l'EEAP, le « travail d'éducateur » est lié aux activités mises en place et il est dissocié des actes de nursing/confort et des tâches liées au lien famille (lecture du cahier de liaison).	<i>rapidement elles lâchaient. »</i>
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>	<p>- Le personnel éducatif est composé de professionnels ayant des diplômes différents. Tous accomplissent le « même travail ». Le manque de distinction est critiqué, des fiches de poste sont réclamées. Certains décrivent un manque de considération pour les AES ou les AF.</p> <p><i>« Donc, aujourd'hui, on s'est un peu plus ouverts : on travaille avec des A.E.S., plus connu sous le nom d'AMP, on en a 3 ou 4. En tout cas, on n'est pas fermé du tout. Par contre, au niveau de la direction, ils ne veulent surtout pas entendre qu'on a des missions différentes. Mais on nous fait croire qu'on est tous pareil, et même si je dis que je suis pas d'accord : on me fait passer pour celle qui quelque part fait du racisme envers les autres diplômes...c'est pas ça mais vous voyez dans quelle culpabilité on vous met ? Alors qu'à la base, les missions de chacun devraient être précises mais c'est pas le cas. »</i></p> <p><i>- « en même temps être bien reconnu dans sa fonction et bien à sa place. Je crois que c'est une partie qui est compliqué dans ce service et ça peut altérer la qualité de la prestation. »</i></p> <p>- Les assistants familiaux ne sont pas considérées comme faisant partie du personnel éducatif: <i>« Un enjeu majeur avec les familles « professionnalisées » elles vont arriver où les familles naturelles n'y sont pas arrivées. Ces familles sont professionnalisées elles ont une formation ».</i></p>	Certains professionnels perçoivent l'effet positif de l'arrivée de personnes ayant d'autres diplômes (AES) : les regards portés et les préoccupations seraient différentes.
	<b>Délégations</b>	<p><i>- « Cela remonte au passé où elles (les AMP) étaient référentes et un chef de service a dit qu'elles n'avaient plus de référence. Ça a duré quelques années comme ça. Elles ont été heurtées. Puis un nouveau chef de service est arrivé, il a voulu remettre cela en place et certaines étaient tellement abîmées qu'elles ont refusé. »</i></p> <p><i>- « Et l'association, on ne les voit pas du tout. Je pense qu'il y a un très grand fossé entre l'association et l'IME... Les membres de l'association ne comprennent pas les jeunes, la pathologie des jeunes que l'on accueille ici... Moi, j'ai déjà eu une réflexion du président de l'association qui était venu me dire « mais vous ne pouvez pas le tenir ce jeune ? »...désolée, c'est un jeune qui vient d'arriver sur l'établissement, il est autiste très régressé, il n'a jamais été pris en charge...on ne se comprend pas du tout, ils ne nous comprennent pas, on ne les comprend pas...et je ne sais pas ce qu'on pourrait faire... Ils nous tapent souvent sur les doigts sur la façon dont on travaille, on est souvent traité de fainéant... Plutôt que d'avoir des jugements, parlons-nous... La communication, je crois que ce n'est pas qu'elle a été coupée, c'est qu'elle n'a jamais existé...et je trouve que c'est super important parce que c'est eux qui nous porte ».</i></p>	
	<b>Définition des responsabilités</b>	- Le personnel éducatif considère positivement le fait que le personnel encadrant soit issu du corps éducatif.	

	<p>« Je suis consciente que la nouvelle direction, à la base, elle est issue de ce corps de métier : on n'a pas un gestionnaire, c'est une chance ! Les chefs de service aussi. Mais, je pense que l'encadrement, comme nous, ils sont soumis aux mêmes textes que nous ce qui fait que je me demande l'autorité qu'elles ont, le pouvoir qu'elles peuvent avoir sur des orientations qui seraient plus de qualité. Je ne suis pas sûre qu'elles aient ce pouvoir. »</p> <p>- « il y a une très grosse sélection à l'entrée des foyers pour adultes, il y a très peu de place ! La plupart, ils sont dirigés vers des FAM mais les places sont très très chères donc ... »</p> <p>- « Succession de chefs de service qui ne savaient pas ce qu'on y faisait et si on ne comprend pas ce qu'on y fait on a presque l'impression qu'on ne fait rien. Chaque fois qu'on en parle à l'extérieur on est reconnu mais peut être qu'on ne sait pas en parler en interne. C'est un chemin comment on a à parler de ce que l'on fait, on s'est un peu protégé car très attaqué on est le service du haut, milieu ouvert fermé. »</p>	
<b>Système des acteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Il existe des incompréhensions voir des conflits entre anciens et nouveaux professionnels éducatifs. Les AES sont peu ou mal acceptés.</li> <li>- Certains projets peuvent être entravés par des professionnels qui ne « veulent pas ».</li> <li>- Le turn-over des encadrants, les conflits passés et les nombreux changements organisationnels sont fréquemment évoqués.</li> <li>- Les Assistants Familiaux seraient « à part » des autres travailleurs sociaux, « en dehors de l'équipe et en même temps elles y sont ».</li> <li>- « il y a eu une association qui s'est créée sur le village, avec Mr, Mme B (président actuel de l'AEB), et on était dedans, on aidait à récolter des fonds en tant que bénévole... Et puis voilà, ça a mûri, cette histoire de famille d'accueil...on était plus avec l'EEAP là, en bas, qu'avec l'IME ».</li> <li>- Les liens avec d'autres professionnels de l'AEB par la localisation (éloignement géographique à l'échelle du département, de la ville ou du bâtiment) et/ou par l'organisation (« pris par nos activités »).</li> <li>- Il existerait des « enjeux de pouvoir » entre CDS et médecins.</li> </ul>	

Annexe n°16 : Grilles de synthèses des entretiens personnel thérapeutique

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
Prestation	Accueil, accessibilité	<p>La question de l'accueil est abordée comme administratif et quantitatif  <i>« les enfants rentrent ici on a pas de dossier bien avec la secu, l'autorisation de soin faite au préalable, le dernier bilan sanguin, un récapitulatif des antécédent ».</i></p> <p><i>« On a accueilli un enfant la sécu était pas à jour, pas de carnet de vaccination du coup j'essaie de grappiller les informations auprès des familles, des établissements où ils étaient avant, du médecin ». « Il y a un dossier préparatoire à l'entrée ».</i></p> <p><i>« Vous verrez ça avec la secrétaire et l'administratif il y a un papier ».</i></p> <p><i>« Le directeur me dit qu'il faut que je puisse suivre 12 enfants. Là j'en vois 4 et 6 et ça va être chaud car c'est sans compter les déplacements dans les écoles, à domicile »</i></p>	<p>Sur un versant plus qualitatif  <i>« On propose un accueil singulier pour chaque enfant. C'est un point éthique crucial. Je travaille avec les parents, parfois je rencontre des enfants parce que je suis là mais le travail avec les parents est impératif pour tenter de mettre au travail les parents ».....</i></p> <p><i>... « Je trouve dommageable qu'il n'y ait pas un espace d'accueil pour les assistants familiaux à ce moment-là qui sont spécifiquement présents ce matin-là ».</i></p>
	Modalité Prestations	<p>Les professionnels du thérapeutique décrivent leur activité comme individuelle  <i>« Et moi, ça me donne l'impression d'être en libéral dans l'institution... ».</i></p> <p><i>« La fonction de psychologue clinicien est une fonction ventile, pas de cotation, pas de notation, entendre ce qui fait souffrance au niveau de l'usager. Mon objectif est le subjectif, être à l'écoute de ce qui se vit, de ce qui se dit de ce qui se vit. C'est une position que j'ai pu construire et après ça prend des couleurs différentes car la population est différente. La position éthique est différente ça se décline de manière différente ».</i></p> <p><i>« Accompagnement en psychothérapie, on les adresse à l'extérieur : vers des psychologues en libéral. On ne sait pas vraiment ce qu'il s'y passe ».</i></p> <p><i>« Cela fait 6/7 ans que je travaille au Sésame. La position est difficile, ne va pas de soi. C'est une petite équipe très dans l'accompagnement de l'enfant au niveau moteur. Relayer la parole sociale et parentale pour intégrer l'enfant. J'interroge cette position très prégnante d'impératif d'intégration dans lequel les parents, l'enfant est pris, comment il le vit, comment il se situe. C'est un poids très lourd dans lequel est pris l'enfant ».</i></p>	<p>Mais remarque un manque de lien entre la dimension éducative et thérapeutique  <i>« Le SESSAD et le CAFS. C'est quand même pas tout à fait le même travail... même si l'équipe est quasiment la même, c'est pas le même travail en équipe déjà du fait du travail avec les assistants familiaux sur le CAFS... C'est vraiment deux missions particulières ».</i></p> <p><i>« Après, je ne suis pas éducatrice...Mais il y a des choses que je ne comprends pas ici, de l'ordre de la sur-protection : ils préfèrent ne pas demander plutôt que ça ne déborde...Par exemple, ce jeune dont on parle : il ne se déplace jamais sans être tenu parce qu'il s'échappe... Jusque quand ? Il faudrait pouvoir faire des séances spécifiques : tu fais 3 pas sans être tenu et sans que tu ne t'échappes...J'ai du mal avec ça... Et avec toutes les contentions physiques et la violence envers les jeunes qu'il peut y avoir... Les troubles du comportement, il</i></p>

			<p><i>faudrait pouvoir travailler ça en amont et eux, ils sont dans, sur la crise qui arrive, avec de la violence... Je ne suis pas éducatrice, je n'ai rien dit mais je ne comprends pas, j'ai du mal avec ça... ».</i></p> <p><i>« Et après, il y a ces éducateurs qui disent « on leur apprend l'autonomie » et nous orthophoniste, on veut leur apprendre la demande... Alors dans ce cas-là : on leur enlève de l'autonomie parce que soit il demande la cuillère, soit il se lève pour aller prendre la cuillère... ».</i></p> <p><i>« C'est plus un travail de lien en équipe qui devrait être repris au quotidien au sein du groupe... ».</i></p> <p><i>« Il n'est qu'un « classeur d'orthophonie », il n'est utilisé qu'en séance avec moi... les professionnels connaissent bien les jeunes, ils les comprennent donc ils ne voient pas l'intérêt de se saisir de ça... ».</i></p> <p><i>« Il y a des pistes que moi j'aimerais travailler.. Par rapport aux assistants familiaux, ce serait d'avoir la possibilité d'aller sur leur domicile et ainsi observer la dynamique familiale. c'était fait je crois par le psychiatre qui a fondé le service puis plus ».</i></p>
	<p><b>Information et participation avec les enfants, les familles</b></p>	<p>Le travail avec les familles est une réalité et évoqué comme une évidence et une nécessité, mais dépend des pratiques des différents professionnels.</p> <p><i>Je travaille avec les parents, parfois je rencontre des enfants parce que je suis là mais le travail avec les parents est impératif pour tenter de mettre au travail les parents.</i></p> <p><i>Le hic ici est qu'au début j'étais seule. Même s'il y avait des consignes dans des classeurs, je ne connaissais pas leurs habitudes de vie. Le contact ce n'était pas trop ça notamment avec l'équipe éducative.....Je croise l'équipe de soir et du matin</i></p>	<p><b>Le travail avec les familles ne fait pas l'objet d'un projet commun entre services</b></p> <p><i>Il n'y en a pas...c'est aussi un projet, si il y a la mise en place d'outil de communication d'inclure la famille dès le départ, pour nous c'est la priorité, ... Mais, pareil, il va falloir passer par les chefs de service, les accords, c'est beaucoup d'administration pour un petit</i></p>

		<p><i>1/2h qui n'est pas souvent la même. On se base sur des transmissions écrites et orales. Quand elles arrivent c'est oral mais j'ai déjà fait tout ce qui est partie éducatif sur des cahiers et la partie médicale sur un autre cahier. Je fais donc deux fois la transmission écrite et quelques fois une troisième fois pour les parents à la fin de mon cycle de nuit</i></p>	<p><i>truc...</i></p> <p><i>Quand les enfants viennent ici comme on assure beaucoup les transports il y a des familles qu'on ne voit pas beaucoup mais que j'ai rencontré car j'assiste aux bilans médicaux, on les rencontre une fois par an au minimum pour les post synthèse mais sinon on les voit aux domiciles. Il y a des parents qu'on voit régulièrement d'autres non.</i></p> <p><i>Il y a des parents qui ont fait partis du CVS et ils s'en sont retirés car on ne parlait jamais du Sésame et qu'ils n'avaient rien à revendiquer mais par contre sur d'autres services ça prend toute la place.</i></p>
	<b>Conditions matérielles</b>	<p><i>Locaux peu adaptés</i></p> <p><i>je ne vais pas chercher les piluliers sur l'externat pour les redescendre sortir aller sur les groupe c'est en fait la géographie du lieu et la manière dont s'est organisé c'est pas possible</i></p> <p><i>C'est la salle (salle très exiguë et très chargée) dans laquelle je reçois les enfants et l'atelier bricolage. Cette salle devrait pouvoir servir à d'autres.</i></p> <p><i>Les conditions matérielles ont est un peu à l'étroit avoir un atelier de bricolage dans la salle où on reçoit les enfants ce n'est pas terrible.</i></p> <p><i>Les conditions matérielles d'accueil c'est trop petit et comme je ne suis pas là le vendredi tout ce qui traîne dans le couloir ça revient dans ma salle et puis après ça passe dans une autre salle.</i></p> <p><i>Je trouve qu'on a une difficulté de planning qui est assez importante du fait qu'on n'est pas tous là en même temps et à la fois on est bcp là en même tps...</i></p> <p><i>Parce que on est toutes là le lundi par exemple mais on ne peut pas faire 3 prises en charges à la suite : ça ferait trop... donc on jongle.</i></p>	<p><i>Sur le plan matériel à part ça toutes les demandes ne m'ont jamais été refusées.</i></p> <p><i>On a changé de salle, on a eu un budget matériel, ordinateur, ... on a eu tout ça en janvier.</i></p>
	<b>Représentation de l'institution</b>	<p><i>L'institution est définie d'abord à la mesure du service ou de l'établissement où l'on exerce et non pas dans une globalité</i></p> <p><i>« Ce qui nous caractérise ici c'est notre isolement et le fait qu'on ait très peu de lien avec le CEPES. L'IME carrément je ne les connais pas ».</i></p> <p><i>« J'appartiens plus au sésame qu'au CEPES. Au niveau d'Edmond Barthélémy pas le sentiment d'appartenir à cette association d'être en lien technique avec certains autres services ».</i></p> <p><i>« Ce ne sont pas des questions qu'on se pose on est sur des échanges techniques mais pas sur les valeurs ».</i></p>	

		<p>« C'est une volonté institutionnelle qui a été un peu chamboulé. Il y a une mise au travail de la clinique de l'internat mais ce n'est pas transversale, L'institution ça brasse énormément de gens. Il y a des choses qui sont raccrochés comme le CAFS, le SESSAD je suis un peu en lien car on a des enfants en commun »</p> <p>« L'établissement, moi je le connais mal... Depuis mon arrivée, je demande à visiter l'IME, l'EEAP, SESAME pour avoir une représentation globale de l'établissement mais ce n'est toujours pas arrivé. Je me représente l'établissement par bribes, pas si bien que ça. L'IME un peu plus parce que nous avons des enfants communs sur nos services ».</p>	
<b>Stratégie et objectifs de l'institution</b>	<b>Missions</b>	<p>Missions définies au regard d'une pratique individuelle</p> <p>« Fonction principale c'est les soins, la bobologie les petites choses de la vie courante, les enfants qui se blessent, se cognent, se coupent les petites choses comme ça et la gestion des médicaments. »</p> <p>« Notre projet actuel, c'est d'évaluer tous les jeunes de la structure en orthophonie. »</p> <p>« Moi je fais des prises en charge individuelle. On devrait intervenir sur prescription médicale ici c'est implicite. C'est autour de l'amélioration des habilités manuelles gestuelles, du graphisme, des troubles visio spatiaux et praxiques, après il y a tout le versant réadaptions tous les moyens qu'on va mettre en place pour développer l'autonomie. Il y a tout le versant d'apprentissage de l'autonomie en lien avec la kiné les transferts, pour aller aux toilettes et puis tous les moyens de compensation ».</p>	<p>Missions définies au regard d'un projet plus global de service</p> <p>« Le CAFS, c'est un service d'accueil d'enfants dans des familles d'accueil... Des enfants adressés par la MDPH pour un handicap, une déficience et des troubles associés, ... ce sont des enfants qui ont des multiples carences, déficiences, difficultés, pathologies...donc c'est difficile de vous donner un diagnostic pour ces enfants... Ils arrivent jeunes, ils arrivent avec une multiple entrée pathologique et déficitaire donc c'est difficile de dire vraiment qui sont ces enfants. Ils sont atypiques dans leurs différences et dans leur parcours... 3 et 4 ans...Ils sont tous arrivés assez petits ».</p> <p>« Après, le but de ce service, que ce soit les psycho, les éduc, moi, l'ortho, c'est de soutenir les assistants familiaux dans leur travail parce que ce n'est pas évident de les accueillir ces enfants, de les soutenir et de les aider à réfléchir sur un plan plus clinique »...</p>
	<b>Représentation de la stratégie</b>	Aucune lisibilité de la stratégie de l'association ce qui laisse libre cours à des opinions personnelles et accentuent la dimension « libérale » de ces fonctions	

		<p>« L'association n'a jamais mis les pieds ici, je ne sais pas si on le souhaite. C'est des bruits qui courent. On nous a parlé du nouveau projet de Meyrargues, le directeur nous en a parlé mais on n'y est jamais allé. Quand il y a des projets comme ça on nous en parle. C'est par le directeur qu'on a les informations mais pas par notre employeur mais vu ce qu'on en entend. Le directeur actuel est une certaine stabilité en même temps il défend notre travail et en même temps quand il nous dit il faut recevoir plus d'enfants ou il faut pousser les enfants pour recevoir les derniers là ça va nuire à la qualité du travail ».</p> <p>« Les exigences des autorités de tarification ne m'impactent pas, les directeurs qui se mettent au garde à vous budgétaires sont des sacrés cailloux dans la chaussure mais ici on n'est pas dans la rentabilité. C'est une autre manière de penser si vous mettez aux commandes le financier vous mettez des moyens différents. Si vous mettez aux commandes autre chose l'enjeu politique est différent. Les changements sont radicaux et sont délétères pour tous. Les directions se sentent assujettis par le pouvoir financier, par le gouvernement associatif, beaucoup de technocrates qui pensent. Les familles se montent en lobby, tant qu'ils ne sont pas au travail ils sont dans une recherche de réparation ».</p>	
<p><b>Système culturel (évidences partagées)</b></p>	<p><b>Tradition, valeurs, savoir faire</b></p>	<p>Peu ou pas de savoirs faire partagés au niveau de l'ensemble des structures ; il y a des cultures professionnelles parcellisées en fonction des services et des fonctionnements d'équipes.</p> <p>Le structurel et l'institué existent par l'action du directeur ; l'association est absente de cette dimension structurante</p> <p>« J'appartiens plus au sésame qu'au CEPES. Au niveau d'Edmond Barthélémy pas le sentiment d'appartenir à cette association d'être en lien technique avec certains autres services ».</p> <p>« Parce que nous avons l'idée que ces enfants sont institutionnalisés très fort : les familles d'accueil, l'ASE, ..., des espaces institutionnels à plein d'endroit et l'idée c'était de leur proposer un espace intime...On pensait que cette espace intime pouvait se faire là : chez le psychologue en libéral ».</p> <p>« C'est un service isolé mais c'est pas pour autant un service fermé... C'est un service très ouvert... Mais c'est vrai que la formation pourrait être un biais de dynamisation »...</p> <p>« La position du service, c'est que les enfants du CAFS, ils sont hyper...ils n'ont pas d'extérieur aux services, institution... L'idée de la psychologue en extérieur, c'était qu'ils aient un espace pour eux, un peu d'intimité...Un peu moins le service partout ».....</p> <p>« dans l'équipe, on n'a aucune difficulté à remettre en question des façons de faire, des actions... C'est une visée psychanalytique, la psychanalyse est remise en cause car elle n'est pas au service des résultats mais au service du subjectif plus qu'avant car c'est médiatisé.</p>	

		<p><i>C'est une méthode parmi d'autres. »</i></p> <p><i>« Ce ne sont pas des questions qu'on se pose on est sur des échanges techniques mais pas sur les valeurs. Ce n'est pas lié qu'à l'histoire de l'association, globalement ça fonctionne et ça tient avec le directeur mais quand il va partir à la retraite. Il arrive à dire les choses de façon à ce que ce soit compris mais au niveau association ce sont des gens bien mais heureusement qu'on a un directeur comme celui-là.</i></p> <p><i>Il se démène pour que les choses s'organisent bien ».</i></p>	
<p><b>Système d'information et de décision</b></p> <p><b>Dynamiques de communication interne</b></p>	<p><b>Outil de communication</b></p>	<p>Insatisfaction sur la communication évoquée comme l'informelle et peu structurée, avec peu de place pour ses fonctions thérapeutiques</p> <p><i>« Dans les couloirs : c'est difficile et en réunion elles (les thérapeutes) ne prennent que très peu la parole et ça je trouve ça dommage... On a aussi très peu de temps pour communiquer avec les éducateurs... C'est du temps d'échange pluridisciplinaire qui manque.</i></p> <p><i>Une famille qu'on a rencontré avec la cheffe de service</i></p> <p><i>une rencontre tous les 2/ 3 mois avec les parents pour parler, se laisser enseigner ce que les parents vivent au-delà du programme »</i></p> <p><i>« Entre deux portes ! »</i></p> <p><i>« On est très peu investi dans les réunions le paramédical.. les réunions du vendredi sont très tournées sur l'éducatif et très peu sur le médical ! Les vendredis : on est spectateur »...</i></p> <p><i>« En janvier, avec ma collègue, on a demandé des temps de réunions entre professionnels paramédicaux : infirmier, psychomot, psychologue, ... Ils nous ont été refusés car il fallait la présence d'un chef de service et qu'il ne pouvait pas être partout. Ce qui est bien dommage je trouve... Ils font bien des réunions des éducateurs sans chefs de service...</i></p> <p><i>Tous les temps de régulation, qui dit conviction dit que je pourrais faire fi, être à l'écoute de comment pour chacun les résistances ».</i></p> <p><i>« Il y a des réunions très intéressantes : celles sur des situations problèmes où là on peut apporter des réponses et on est entendu... Par contre, les réunions sur l'emploi du temps de tel jeune ou celles sur euh ... ça je ne m'y retrouve pas. »</i></p> <p><i>« Oui, mais parfois, rien ne justifie ma présence ! Ils peuvent faire « préparation d'un PPA » sur tous les groupes le vendredi après-midi !</i></p> <p><i>ça m'arrive d'aller plutôt dans mon bureau pour travailler et on ne m'a jamais rien dit... donc, non, ce n'est pas obligatoire mais c'est pas le but, c'est un travail d'équipe »...</i></p> <p><i>« Je pense qu'il faudrait plus d'échange entre les corps de profession... Des réunions en plus petit comité que maintenant... Il faudrait que le paramédical ait plus de place en réunion ».</i></p>	

« Non, On a l'espace avec la psy qui vient mais c'est pas... Quand elle vient, c'est en très grand groupe. Il y a trois groupes réunis donc ça n'a pas de sens : 30 personnes pour parler d'une seule situation... il manque, je pense, un retour sur sa propre pratique à travailler en groupe »...

« Dans les réunions qu'on fait : y'en a 3 qui écoutent, les autres qui discutent et les autres sur les téléphones parce que ça atteint pas tt le monde...c'est pas adapté pour tous le monde... et puis l'apprentissage il se fait avec le vécu donc y'a aucun impact sinon. L'apprentissage, il se fait parce que nous on y trouve un intérêt

Avec l'équipe, on a des temps de réunions et des temps de régulation où on travaille au mieux être de ces enfants. Les temps de régulation sont plus individualisés : c'est-à-dire la psychologue avec l'éducateur et la psychomotricienne ou l'orthophoniste, on réfléchit à 1 situation spécifique, une préoccupation spécifique. hors du temps des réunions où, je trouve, que l'on est très vite happé par l'organisationnel, par le timing, par les projets, par des choses qui sont rythmées dans une temporalité... ».

« On a beaucoup de liens informels, surtout... On a aussi les réunions cadre... Elles étaient très formelles et très régulières... Pour le CAFS, par exemple, on a eu une seule réunion depuis septembre : ça s'est allégé...Jusqu'à l'année dernière, nous avions une journée en commun avec la psychologue du SESSAD, le médecin psychiatre et le chef de service (plus maintenant).Et les réunions cadres se sont scindées : avant, la réunion cadre était la même pour le SESSAD et le CAFS. Maintenant, chacune a lieu une fois tous les 2 mois parce que le directeur trouvait que ça faisait trop pour lui, qu'il vienne 2 fois par mois, donc il vient une fois par mois... ».

« Après, il y a des panneaux d'affichage mais il faut vraiment que je m'améliore à ce niveau pour pouvoir chercher l'information... ».

« Après, tout au long de l'année, les réunions, on va davantage parler des évènements : qu'est-ce qui se passe ? ... Et on essaie de réfléchir, si c'est une difficulté à comment on peut travailler avec l'enfant autour de cette difficulté-là... Et aussi nous, si on a eu une difficulté lors d'une séance, on va essayer déjà de la partager et d'avoir des points de vue différents pour pouvoir prendre la situation différemment... ».

« On a un cahier d'ordre du jour. On y a noté au cours de la semaine les choses dont on aimerait parlé (comme ça, ça nous permet de pas avoir à y penser toute la semaine) et arrivé à la réunion soit il y a d'autres choses qui nous viennent et on rajoute dans le cahier mais en général on a un ordre du jour qui

		<p><i>est établit... a moins d'une situation urgente, ou d'un rendez-vous, on va faire point par point et si on a pas eu le temps de tous les faire, on reporte à la semaine suivante ».</i></p>	
	<p><b>Modalité de traitement de l'information</b></p>	<p>Insatisfaction partagée sur les modes de traitement de l'information ; pas d'outils repérés ou de procédures partagées</p> <p><i>« Ils n'ont pas été informés de mon embauche en septembre. Et ils ne savaient pas où me mettre... et l'autre orthophoniste : ils ont viré les 2 orthophonistes libérales, et on l'a su une semaine avant : moi et les chefs de service compris... car c'est Mr Palmade qui a fait sa popote. Donc très peu préparé et beaucoup d'incompréhension »...</i></p> <p><i>« Concernant l'orthophonie, je pense qu'ils n'ont pas compris notre rôle dans la structure, ce qu'on peut leur apporter... Et il y a aussi des éducateurs qui sont contre nos méthodes, nos outils : visuels, pictogrammes, tout ça ... C'est les anciens... Et les chefs de service se positionnent un peu différemment là-dessus : soit on leur impose, soit on leur laisse le temps de l'accepter, soit il faut leur montrer que c'est important...bref : rien n'est mis en place parce que c'est en attente...</i></p> <p><i>Il y a 5 ans, étant donné qu'il y avait une nouvelle psychologue, un nouveau médecin psychiatre, un nouveau chef de service... L'idée, c'était de réfléchir ensemble à comment on travaillait...on a fait des petits groupes de travail, par 2 ou 3... Certains avaient réfléchi sur les temps de réunion, d'autres sur les temps de régulation, sur l'admission, d'autres... Et après, on s'était concerté mais voilà, tout ça a disparu... Mais, il semble, de ce que disent les collègues, que c'est assez répétitif ! »</i></p> <p><i>« Ce qui serait à améliorer, c'est nos outils de communication et d'organisation... moi, je suis présente 1,5 jour/ semaine, plein de chose m'échappe parce que peut-être je ne lis pas suffisamment les cahiers, les outils qui existe... Je me remets en question mais aussi parce que c'est pas toujours une communication très fluide dans notre organisation. (cf planning des enfants) : on essaie en dehors des réunions car ça prend beaucoup de temps et ça n'a pas vraiment d'intérêt pour les réunions »...</i></p> <p><i>Oui, on essaie de vraiment différencier les deux services complètement. D'autant, qu'on a deux psychologues différentes et deux éduc qui ne sont pas sur les mêmes services donc on arrive à bien séparer et de pas envahir les réunions avec l'autre service... Parce qu'on pourrait être tenté, « ah, là, il faut qu'on parle de ça » ben non, ce sera sur l'autre réunion... Je ne vois pas beaucoup le psychologue. Je le vois le jour de la réunion. »</i></p>	

		<p>« Gros temps de réflexion et de partage de l'organisation. Il y a eu pas mal de réunions, ça a été difficile peut être autour du projet de l'évaluation interne qui nous a pris énormément de temps que j'aurais préféré le passer ailleurs. C'est la difficulté qu'on a mais c'est peut-être générationnel à avoir des demandes qui sont sur la formalisation et à investir un temps autour de ça et une énergie qui sont trop par rapport au temps qu'on peut consacrer à ça. Et puis on n'a pas de retour. On nous demande de nous investir là-dedans alors que je n'ai pas de temps pour les synthèses et pour synthétiser les synthèses. Pour moi toutes ces évaluations, je ne suis pas contre une réflexion sur l'amélioration de la qualité mais là c'est téléguidé et c'est préformaté et ça j'ai du mal et ça me demande beaucoup d'énergie. »</p> <p>« On fait remonter on en parle dans les réunions on le fait remonter de manière informelle. Là ce changement cette année on l'a évoqué avec le directeur. La secrétaire prend des notes peut être pour elle-même. Dans nos réunions on est beaucoup sur des informations, de l'organisationnel, comment on va organiser nos plannings, les transports. Il y a une partie autour d'une réflexion plus humaine on a vu tel enfant on ne l'a pas trouvé bien et on essaye de réfléchir autour de ça sûr qu'est ce qui peut se passer. Qu'est-ce que ça va vouloir dire autour des parents ? ».</p>	
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>	<p>Aucune information sur l'existence de convention</p> <p>« C'est le CEPES qui paie ces orthophonistes en libéral et aussi nous donc ... deux orthophonistes pour un même jeune. »</p> <p>« Formalisé, oui, il y a des conventions entre leurs cabinets (psy libéral) et nous. C'est le chef de service qui s'est occupé de ça, comme pour les orthophonistes en libéral à l'époque ».</p>	
	<b>Interactions avec le réseau</b>	<p>C'est les réseaux personnels qui sont activés en priorité ; pas de référence à un réseau institutionnalisé</p> <p>« Alors je suis en contact avec des ortho qui suivent 3-4 jeunes en libéral... Je connais l'une d'entre elles : on s'appelle régulièrement pour faire le point »...</p> <p>... « Certaines familles dont l'enfant n'avait pas de suivi en interne ont ... trouvé un suivi en orthophonie. Il y a très peu de lien avec ces orthophonistes-là .. Quand je demande leurs noms, c'est déjà compliqué ».</p> <p>« Donc j'ai mobilisé mon réseau, rencontré des gens et en fonction de la rencontre, de leur pratique, de leur intérêt, ...on a constitué un réseau de psychologue.</p> <p>Les psychologues (libérales) sont en lien avec moi en cas de soucis ».</p>	<p>Ou institutionnel avec l'EN notamment</p> <p>« On travaille avec les écoles où sont accueillies les enfants... avec l'ASE... Tout les partenaires quoi : les IME, les HJ, et puis, j'oublie peut-être certaines choses... Et comme on est repéré par les institutions comme un établissement qui n'a pas de liste d'attente ça c'est une chose ».</p>

		<p><i>Les partenaires avec lesquels je travaille sont les éduc.</i></p> <p><i>Concernant la formation continue est essentielle pour ma pratique, en réseau de mise au travail de la clinique. Je m'appuie sur d'autres et je mets au travail ma propre clinique pour continuer ».</i></p> <p><i>« Toutes les demandes de moyens de compensation comme les corsets, on travaille avec la kiné avec des prestataires extérieurs que sont les pédo orthopédistes et les revendeurs de matériels. Je travaille beaucoup avec les mairies car ce sont les mairies qui financent le matériel scolaire dans les primaires et quand il s'agit de mettre une barre dans une école, revoir un seuil pour un fauteuil ce sont les mairies qui font tout ça ».</i></p> <p><i>« En plus ce qui change c'est qu'on commence à recevoir des enfants qui ne sont pas dans notre agrément puisqu'on a un agrément polyhandicapé et là, quand je vois les gamins qu'on a reçu, ils pourraient relever d'un IME. Ils sont en attente et qui ont quand même une pathologie et des troubles du comportement qui mettent en péril la scolarité ».</i></p>	
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	<p>Deux références techniques sont utilisées et se côtoient sans articulations apparentes :</p> <p>Comportementalisme</p> <p><i>« On est parti sur la VMAP, le Comvor et ma collègue a apporté des tests de langage écrit, langage oral étalonné mais pas spécialisé autisme mais ça permet de les situer ».</i></p> <p><i>« On a pour projet de proposer des outils de comm : pecs, makaton, tablette avec des logiciels, ça dépendra de chaque jeune... ».</i></p> <p><i>« Après, avec ma collègue, on souhaite proposer du travail en groupe sur la sensorialité, l'articulation, le langage oral avec les constructions de phrases... ».</i></p> <p><i>« Les demandes, ici, on leur demande jamais rien à ces jeunes : on leur donne ! Ils ne vont jamais faire de demandes et même on anticipe leurs demandes, on y répond avant... ».</i></p> <p><i>Pour un jeune, j'avais fait un classeur PECS avec des picto du repas dont le fromage. Ils lui ont enlevé en expliquant : tous les jeunes ont du fromage, pourquoi lui devrait demander ?</i></p> <p><i>Moi, je dirai : mais pourquoi tu demandes pas aussi aux autres de demander ».</i></p> <p><i>« Ma collègue part en formation PECS la semaine prochaine payée par le CEPES donc c'est vraiment une demande de l'institution ».</i></p> <p><i>« Moi , j'ai jamais demandé de formation parce que je me les finance en libéral par contre M le directeur est d'accord pour me les compter en temps de travail ».</i></p>	<p>Cognitiviste</p> <p><i>« Moi, je ne suis pas fan, donc on peut faire des compromis. Moi, je serai sur une méthode moins comportementaliste, davantage cognitiviste : se mettre au niveau du jeune et essayer de lui faire émerger une pensée... D'être à son niveau de pensée et essayer de l'améliorer... C'est Piaget ! ».</i></p> <p><i>« Mais, moi, c'est quelque chose qui me questionne parce qu'on n'est pas dans une démarche comportementaliste, un peu ABA, on va dire, du « j'essaie de comprendre, je prends du recul sur ce qui se passe »... Ici, on n'est pas sur une structure comportementaliste... ».</i></p> <p><i>« C'est une visée psychanalytique, la psychanalyse est remise en cause car elle n'est pas au service des résultats mais au service du subjectif plus qu'avant car c'est médiatisé. Je maintiens que ces enfants ont quelque chose à dire au-delà de leur déficit organique. Cela renvoie au fait qu'on ne pourrait les voir qu'au travers ».</i></p>

		<i>rémunéré... Voilà, c'est notre accord »...</i>	<i>le médicament ou le soin que l'on donne et j'ai la charge du subjectif de faire émerger ».</i>
	<b>Technique de gestion</b>	<p>Manque de lien, d'outils communs, de continuité et de cohérence</p> <p><i>« Heureusement que j'ai le libéral pour ça parce qu'ici... Non, il n'y a pas d'outils mis en place pour augmenter les connaissances</i></p> <p><i>La formalisation est un outil mais il y avait d'autres outils et puis je me dis qu'il y a une partie du boulot qui incombe aux chefs de service car depuis 2 ans on passe notre temps là-dessus et ça ne me correspond pas être plus dans la forme que dans le fond ça ne me correspond pas c'est l'impression que j'en ai on décortique la forme mais pas le fond ».</i></p> <p><i>« On s'est répartie les jeunes en 2 de façon à avoir chacune des contacts avec l'ensemble des professionnels de tous les groupes. L'autre ortho a préféré commencé par les plus efficaces, moi je fais en fonction des synthèses qui arrivent... On a chacune une organisation différente »...</i></p> <p><i>« Il ne propose pas des temps pour les thérapeutes, entre nous, et ça manque ».</i></p> <p><i>« A mon arrivée (septembre 2018), ma fiche de poste n'était pas très claire. ni pour moi, ni pour les éducateurs, ni pour les cadres.... Ca a été assez difficile, on y a beaucoup réfléchi avec les deux chefs de service. Entre-temps, ils ont embauché une deuxième ortho (en janvier). A 2, on a eu un peu plus de pression, euh, de poids pour avoir un projet.</i></p> <p><i>« Pendant 10 ans, ils ont eu 2 orthophonistes en libéral mais en libéral, c'est pas pareil : elles viennent, elles font leur séance à la demi-heure et elles repartent... Donc, peu d'échange avec les équipes, donc peu de suivi en fait. Elles venaient rarement en réunion, elles venaient pour les réunions pour les jeunes qu'elles suivaient : 5 donc c'est peu. »</i></p> <p><i>«Ça arrive souvent que les éducateurs viennent sur les temps de bilan, pour voir comment on travaille, pour nous aider aussi quand le jeune est trop turbulent...Comme nous, on va sur les groupes...Je trouve que c'est bien : ce relais se fait bien, c'est chouette parce que c'est vraiment un travail à trois, ou on est sur une activité conjointe donc c'est plus facile d'en discuter après »...</i></p> <p><i>« Je trouve que les CDS instaurent trop, surtout M , ce rapport hiérarchique, beaucoup trop et c'est d'ailleurs pesant pour beaucoup de monde, ça parle beaucoup »...</i></p> <p><i>« Il y a un gros travail à faire avec les éducateurs</i></p>	<p><b>Initiatives personnelles</b></p> <p><i>Concernant la formation continue est essentielle pour ma pratique, en réseau de mise au travail de la clinique. Je m'appuie sur d'autres et je mets au travail ma propre clinique pour continuer.</i></p> <p><i>... « Quand je suis arrivée, les Cds m'ont dit les ortho en libéral arrêtent avec tel, tel et tel jeune, donc tu récupères les suivis... J'ai tenu deux semaines ! Et j'ai dit que c'est pas ce que je voulais faire : c'était 10 rdv à la journée... Donc j'en ai enlevé, j'en ai gardé que 3 ou 4 : j'ai gardé les + efficaces, les verbaux »...</i></p>

*pour se mettre d'accords sur des objectifs éducatifs et thérapeutiques à ce sujet-là ».*

*« Les enfants, si on définit ensemble la nécessité d'un accompagnement en psychothérapie, on les adresse à l'extérieur : vers des psychologues en libéral. ... On ne sait pas vraiment ce qu'il s'y passe. Les psychologues sont en lien avec moi en cas de soucis. Ce fonctionnement est remis en question par le nouveau pédo-psychiatre mais sans qu'on puisse vraiment se le dire encore ».*

*« On décide en équipe de qui va aller rencontrer qui, pour quelle occasion : une ESS, une CARS, ...ça se décide en équipe : qui est le plus pertinent d'y aller, qui porte le projet avec ce partenaire... Il n'y a pas de protocole fermé là-dessus ».*

*« L'orthophoniste et la psychologue, elles sont à 50% je crois donc elles ont encore moins de tps que moi et je pense que c'est fonction des temps de réunion et après c'est en fonction des disponibilités de chacun. »..*

*« En général, c'est le CDS ou le médecin psychiatre qui vont poser une décision car c'est eux les cadres donc même si on va essayer de le rediscuter ou le remettre en question parce que certaines personnes de l'équipe ne sont pas forcément d'accords... Au final, c'est eux qui sont décisionnaires... Mais après, c'est vrai que si jamais il y a des sujets sur lesquels l'équipe ou certaines personnes de l'équipe ne sont pas d'accords, on ne lâche pas trop : ça a tendance à revenir et encore revenir. et après, au fur et à mesure, soit il n'y a pas le choix et on essaie de composer avec, soit on essaie de faire un peu bouger les choses parce qu'il faut trouver un équilibre quand même pour arriver à travailler ensemble »...*

*« Moi, je ne travaille pas directement avec les familles d'accueil, c'est surtout les éduc... Après, c'est quelque chose qu'on questionne, que l'on pourrait faire...*

*Le but du service, c'est de les soutenir et de les aider à réfléchir sur un plan plus clinique... on est bcp ds ce travail là avec les assistants familiaux... Elles ont un temps de réunion le mardi...et c'est un travail un peu différent parce qu'elles sont toutes ensemble et c'est vrai qu'il y a quand même, on peut le constater, y'a pas mal de rivalité, de « moi je fais bien »... donc ça reste un travail un peu différent... après j'en sais pas bcp plus parce que j'y suis pas : y'a le médecin psychiatre, le CDS et le médecin généraliste et les assistants familiaux... Je ne sais pas vraiment ce qui y est travaillé, car nous on est vraiment extérieur à ça...*

*Nous, après leur réunion, y'a la notre, mais on ne sait pas du tout ce qui s'y est dit »...*

*... »Les temps de réunion avec les assistants familiales sont souvent questionnés parce que à la*

		<p><i>fois c'est nos collègues de travail et à la fois, elles ont une position si particulière auprès de l'enfant qu'on ne peut pas travailler avec elles de la même façon qu'on travaille sur le plateau des intervenants qui travaillent ici...</i></p> <p><i>Surtout que là, on a eu pas mal de changement : un nouveau psychiatre, un nouveau chef de service ... Depuis le début de l'année, y'a pas mal de chose qu'on requestionne, comment on s'organise, pourquoi on fait ce qu'on fait et comment on le fait... On n'a pas trop de difficulté à se remettre en question, je trouve, après, on n'est pas toujours d'accord mais en tout cas, ça se réfléchit...</i></p> <p><i>Les ajustements se font en fonction des chefs de service ça peut être une richesse parfois ça peut être un écueil. La dimension éthique j'essaye de la soutenir avec l'équipe de cadres soutenir à contre-courant de ce que la société, lutter contre la normalité, du côté de la société, parentale et éducatif voir ce que l'enfant peut attraper au-delà des idéaux qu'on a.</i></p> <p><i>. Il y a eu une instabilité dans les directeurs je crois que j'en ai connu 10 depuis 2003 et les chefs de service je ne les compte pas. Le directeur actuel est une certaine stabilité en même temps il défend notre travail. »</i></p>	
	<p><b>Méthodes et processus d'intervention</b></p>	<p>Absence de cohérence sur les méthodes thérapeutiques plutôt un mélange de techniques tenues et défendues par les praticiens que inscrites dans un dispositif institutionnel</p> <p><i>« Le PECS, pour le Dr D et donc pour le directeur, c'est number 1...Ma collègue part en formation PECS la semaine prochaine payée par le CEPES donc c'est vraiment une demande de l'institution.</i></p> <p><i>Il y a aussi des éducateurs qui sont contre nos méthodes, nos outils : visuels, pictogrammes, tout ça... donc ils ne veulent pas en entendre parler</i></p> <p><i>Ils nous laissent libre cours... Ils nous ont dit que c'était nous les spécialistes de la communication donc qu'ils nous laissaient libre choix de nos supports et de nos méthodes mais il y a une grosse demande PECS, que PECS !</i></p> <p><i>J'accompagne les assistants familiaux et l'équipe dans un travail d'élaboration autour de l'accueil de ces enfants...</i></p> <p><i>ce qu'on essaie en tout cas, c'est un travail d'équipe : on essaie de tout réfléchir, tout penser, de se poser les questions en équipe ensemble..de ne pas faire les choses chacun dans leur coin, ça permet vraiment une cohésion et une cohérence entre les intervenants qui voient les mêmes enfants... Une cohérence autour aussi, auprès de l'école par exemple.</i></p>	

		<p><i>Après, ça va être le travail de la psychologue qui n'est pas du tout le même... Les enfants du SESSAD, ils sont suivis par la psychologue du service alors que ceux du CAFS, ils sont suivis en extérieur...</i></p> <p><i>La psychanalyse clinique c'est quelque chose qui m'apporte dans ma pratique mais je sais que les HAS ce n'est pas trop leur truc et qu'ils sont plus sur des approches éducatives. Mais la psychologue aussi m'apporte quelque chose.</i></p> <p><i>Si je demande un bilan neuro on va accepter mais ce n'est pas dans la culture mais moi ça me sert à affirmer un diagnostic et être un peu solide mais ce n'est pas tellement la culture.</i></p> <p><i>Si ça ne fait pas partie de la culture mais c'est accepté facilement si je demande que je le fasse mais après on ne va pas me courir après pour que je transmette les résultats. C'est peut-être le côté normé et il y a de la résistance mais peut être que c'est ça qui freine mes collègues. Pour moi les 2 m'apporte quelque chose. C'est un enjeu et la grosse évolution actuelle. J'insiste sur le fait que la psychanalyse apporte mais je crains un peu c'est que la tendance actuelle est comme un retour de balancier actuelle sur ça et j'aurais plutôt tendance à protéger car l'autre il monte il est mis en avant et tant mieux mais c'est vrai qu'on n'explique pas tout en chiffrant. On n'apaise pas la souffrance s'il y a des parents à partir du moment où ils ont des bilans chiffrés ils vont se sentir mieux mais le psychologue peut apporter du soutien. Ne laissons pas tomber ça et cette réflexion. »</i></p>	
<p><b>Système structurel</b></p>	<p><b>Statuts</b></p>	<p>Repérage assez clair des places de chacun, mais dans une globalité institutionnelle relativement floue</p> <p><i>Les CDS nous ont dit que si on nous questionnait sur ces histoires de prises en charge individuelles, il fallait les renvoyer vers eux... Donc on se décharge de toutes ces questions... Il y a différents éducateurs qui nous ont questionné sur pourquoi il y avait un arrêt de prise en charge parce qu'on est en évaluation... Maintenant, on renvoie vers les chefs de service.</i></p> <p><i>On a pour projet de proposer des outils de comm : pecs, makaton, tablette avec des logiciels, ça dépendra de chaque jeune... Mais ce sera le travail des éducateurs : c'est à eux après de le faire vivre ce projet... Nous, on est là pour le mettre en place, leur montrer comment on fait... Une prise en charge individualisée, sur le long terme, n'est pas adaptée pour ça...</i></p> <p><i>Comment je me vois... Y'a le directeur, y'a les cadres, tout ce qui est administratif et en-dessous il y a les équipes : une branche les éducateurs et</i></p>	

	<p><i>vraiment une autre branche les paramédicaux. D'ailleurs quand je suis arrivée en septembre, c'est l'équipe médicale qui est venu m'accueillir en me disant « on est les electrons libres, il faut qu'on se soude ! »</i></p> <p><i>On a très peu de lien avec l'administratif... M P, c'est tout ce qui est matériel info, les commandes, etc. Les RH, ça nous concerne nous personnellement, pas les jeunes, on ne travaille pas en lien directement avec eux. Le directeur, j'ai très peu de contact avec lui : uniquement pour les formations.</i></p> <p><i>Comment travaillez-vous avec votre hiérarchie ?</i>  <i>Je les vois très rarement, aux réunions. Après je sais que je peux les appeler. J'ai appelé ma cheffe de service, mme P 2-3 fois. M P aussi pour un pb administratif. Mais il y a la secrétaire Stéphanie qui répond déjà à bcp de nos questions et rapidement.</i></p> <p><i>Lorsque ma cheffe de service a besoin d'informations complémentaires demandées par les parents.</i></p> <p><i>Je fais du mieux que je peux. Je n'ai pas de retour.</i></p> <p><i>On nous dit en gros ce que l'on doit faire : surveillance des crises, les changes,... C'est assez détaillé.</i></p> <p><i>...</i></p> <p><i>C'est l'équipe qui travaille avec les partenaires et pas moi ou le psychiatre directement...</i></p> <p><i>Les psychologues (libérales) sont en lien avec moi en cas de soucis</i>  <i>Après, c'est bcp le travail des éducatrices, car ils sont référents des enfants, c'est eux qui calent les rdv...Mais après, on y pense aussi...</i></p> <p><i>Ici ma fonction est bien déterminée par rapport à mes collègues on a des domaines de compétences bien déterminées. Les éducatrices elles sont un peu le pilier qui fait le lien, elles coordonnent vont plus régulièrement aux écoles me ramène des choses. Les éducatrices sont plus souvent là et ont des informations autres que moi. Quand je vais à l'école j'y vais avec mon mètre ruban. Elles ont une vision plus globale.</i></p> <p><i>Ici on est tous assez bien, on a tous repérer la manière dont on travaille mais chacun connaît les fonctions des autres. On sait les unes les. Autres</i>  <i>Je suis cadre technique, l'équipe de cadre est un organe qui pense les orientations institutionnelles et les réunions du lundi permettent de trouver une vision collégiale de travail. C'est une chance une équipe de cadre qui pense l'institution ensemble, construire ce qui fait orientation, les décisions à prendre.</i></p> <p><i>Être clair sur le niveau de décision de chacun. La cheffe de service doit prendre des décisions éclairées par les autres cadres, soutenir une collégialité sur les questions fonctionnelles. Je me sens légitime dès que</i></p>	
--	--	--

		<p><i>ça touche à l'humain. La question du territoire, du pouvoir de chacun, peut être vécu comme menaçant malgré vous.</i></p> <p><i>Je dois avoir une fiche de poste quelque part. C'est moi qui ai fait la fiche de poste.</i></p> <p><i>Les éducatrices elles sont un peu le pilier qui fait le lien, elles coordonnent, vont plus régulièrement aux école,s me ramènent des choses. Les éducatrices sont plus souvent là et ont des informations autres que moi. Quand je vais à l'école j'y vais avec mon mètre ruban. Elles ont une vision plus globale</i></p>	
	<p><b>Délégations</b></p>	<p>L'organisationnel défini des délégations précises entre les différentes strates hiérarchiques et fonctionnelles, mais elles ne semblent pas toujours comprises ou respectées</p> <p><i>« Avec le directeur, on l'était (en lien) beaucoup l'année dernière quand il n'y avait pas de CSE ou qu'il y avait un CSE en interim. Depuis que M F. est là, c'est beaucoup moins. Moi, ça m'arrive de le solliciter parfois...Quand il y a une situation d'enfants qui me préoccupe, quand une assistante familiale en grande difficulté, quand il y a une situation un peu bancal pour laquelle sa position de directeur serait intéressante ou importante : je m'autorise à aller le voir...</i></p> <p><i>(cf le psychiatre arrivé en septembre) :</i></p> <p><i>c'est peut-être le temps qu'il se donne pour voir un petit peu comment il peut trouver sa place dans ces espaces (de régulation)...Il remet aussi en question des choses sur le fonctionnement de ce service... je pense qu'il a peut-être aussi envie de différencier sa place.</i></p> <p><i>le nouveau médecin psychiatre est arrivé en septembre donc il n'a pas encore vraiment donné les orientations qu'il a envie de donner... On sent qu'il y a des choses qu'il a envie de changer, ou de porter autrement ou qu'il y a des choses qui sont moins intéressantes pour lui. Je pense que là, il va y avoir des choses qui vont bouger...</i></p> <p><i>Au-dessus, il y a psychologue, médecin psychiatre et CDS... Je veux pas dire de bêtise mais pour moi le médecin psychiatre et le CDS sont sur la même ligne sauf que l'un est cadre médical et l'autre c'est plus éducatif-administratif... Ils ont chacun leur casquette mais ils sont au même niveau... Les psychologues sont cadres, donc ils sont au-dessus de moi et après il y a le reste de l'équipe...c'est comme ça que je le comprends.</i></p> <p><i>Fiche de poste crée elle-même ça a dû être demandé à une période. Au niveau de la direction ça a énormément bougé mais je ne sais pas ce que c'est devenu et là il est question de les refaire avec la référente qualité.</i></p>	

		<p><i>Il est question de les refaire pour rentrer dans les normes.</i></p> <p><i>Ce n'est pas lié qu'à l'histoire de l'association, globalement ça fonctionne et ça tient avec le directeur mais quand il va partir à la retraite. Il arrive à dire les choses de façon à ce que ce soit compris mais au niveau association ce sont des gens bien mais heureusement qu'on a un directeur comme celui-là.</i></p> <p><i>Il se démène pour que les choses s'organisent bien.</i></p> <p><i>Ici on est tous assez bien, on a tous repérer la manière dont on travaille mais chacun connaît les fonctions des autres. On sait les unes les autres. Je ne vois pas beaucoup le psychologue. Je le vois le jour de la réunion. »</i></p>	
	<p><b>Définition des responsabilités</b></p>	<p>Cette question de la responsabilité est renvoyée à l'échelle du directeur et assimilée à la hiérarchisation</p> <p><i>« Oui, j'ai une collègue éduc, elle est partie en formation pour être chef de service et je ne sais plus comment elle a fait, c'est euh,..il faudrait que je m'y penche un peu plus, ...</i></p> <p><i>. Au niveau de la direction ça a énormément bougé mais je ne sais pas ce que c'est devenu et là il est question de les refaire (les fiches de postes) avec la référente qualité.</i></p> <p><i>quand il nous dit il faut recevoir plus d'enfant ou il faut pousser les enfants pour recevoir les derniers là ça va nuire à la qualité du travail.</i></p> <p><i>Cette demande qu'on puisse recevoir les 12 enfants je la comprends je pense qu'il a une conscience que ça manque un peu de temps. Il a conscience qu'on manque de temps mais en même temps on a cette pression »</i></p>	
<p><b>Système des acteurs</b></p>		<p><b>Professionnels thérapeutes ou para-médical qui se sentent isolées en interne ; se replient sur leur culture professionnelle.</b></p> <p><i>Quand je suis arrivée en septembre, j'étais dans une salle tout en haut de l'établissement, sans matériel, sans ordinateur, sans rien... Quand ma collègue est arrivée en janvier, elle a un peu plus d'ancienneté, on a eu plus de poids : on a changé de salle, on a eu un budget matériel, ordinateur, ... on a eu tout ça en janvier.</i></p> <p><i>Oui, on travaille ensemble, ils (les instits) partagent plus notre vision... Ils travaillent plus de manière individualisée avec les jeunes... Je les trouve plus accessible... Après, je ne dis pas, il y a aussi des éduc qui sont accessibles... Mais c'est plus facile... ça me manque d'ailleurs de travailler avec eux, c'est par manque de temps, de relais, ...</i></p> <p><i>Il a fallu leur expliquer que non, on ne prendrait pas l'enfant de 10h à 10h30 mais qu'on travaillerait en équipe, qu'on serait là pour les soutenir... mais voilà, ils ont travaillé depuis 10 ans comme ça, ils ont cette idée que l'orthophonie prend en charge</i></p>	

	<p><i>individuellement...</i></p> <p><i>Voilà, encore aujourd'hui, c'est « va en orthophonie, ça nous laisse 30 minutes de répit », ou alors « ça le stimule » mais ça pourrait être l'orthophonie ou autre chose.</i></p> <p><i>et ma collègue a eu beaucoup de mal à s'intégrer parce que personne ne comprenait pourquoi il n'y avait plus d'orthophoniste en libéral... et même pour les jeunes, c'est bouleversant.</i></p> <p><i>Après, on se prend beaucoup de réflexion sur « les jeunes à la trappe »... c'est contradictoire : ils ont des attentes mais en même temps ils n'investissent pas de ce qu'on leur propose...</i></p> <p><i>lors d'une réunion, une éducatrice expliquait qu'elle n'était pas d'accord avec les picto... Et après la réunion, le CSE m'a dit « on va l'avoir ! » comme si c'était un peu une guerre... Moi, je ne sais pas, ça fait 30 ans qu'elle fonctionne sans picto...ça s'entend, si elle, elle me tient le discours «il ne faut pas mettre de pictos » et moi je ne veux pas la croire, pourquoi devrait-elle me croire sur parole alors ?</i></p> <p><i>Moi, je ne travaille pas directement avec d'autres services... J'ai des liens avec la psychologue de l'IME, parce qu'on le veut bien. On s'est dit qu'on se donnait des temps informels, une fois par trimestre : 1h/ 1h30 pour se dire comment on va et parler un peu des services... C'est hors cadre institutionnel...</i></p> <p><i>Après, il y a vraiment quelque chose de défaillant, si je peux me permettre de le dire comme ça : c'est l'accueil... On ne nous accueille pas, on ne nous explique pas le fonctionnement du CEPES dans sa globalité, on ne nous présente pas...Il faut se débrouiller quoi !!! Donc quand on a la possibilité de se rencontrer, c'est bien, mais aller sur un espace pour juste aller se présenter : ça ne va pas de soi !</i></p> <p><i>Et ensuite, l'administratif, il est déporté, dans le bâtiment où on s'est rencontré la première fois, ... et on ne se connaît pas du tout : on se voit une ou deux fois par an : pour un papier, pour la mutuelle et c'est tout! ça aussi c'est dommage...</i></p> <p><i>Positionnement du psychologue en « périphérie », marginal sécant ; revendique sa place pour interroger l'ensemble de l'institution.</i></p> <p><i>« Là on devrait avoir un temps où on parle des orientations cliniques mais il y a un changement avec la nouvelle chef de service qui n'a pas les mêmes orientations et qui arrive comme une pièce rapportée.</i></p> <p><i>Les ajustements se font en fonction des chefs de service ça peut être une richesse parfois ça peut être un écueil. »</i></p>	
--	---	--

		<p><i>Du projet de l'évaluation interne qui nous a pris énormément de temps que j'aurais préféré le passer ailleurs c'est la difficulté qu'on a mais c'est peut-être générationnel à avoir des demandes qui sont sur la formalisation et à investir un temps autour de ça et une énergie qui sont trop par rapport au temps qu'on peut consacrer à ça. Et puis on n'a pas de retour, on nous demande de nous investir là-dedans alors que je n'ai pas de temps pour les synthèses et pour synthétiser les synthèses. Pour moi toutes ces évaluations, je ne suis pas contre une réflexion sur l'amélioration de la qualité mais là c'est téléguidé et c'est préformaté et ça j'ai du mal et ça me demande beaucoup d'énergie. »</i></p>	
--	--	---	--

Annexe n°17 : Grilles de synthèses des entretiens personnel support

Grille d'analyse synthèse personnel support (assistante sociale, personnel technique, secrétaire, responsable administratif et financier, comptable)

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
<b>Prestation</b>	<b>Accueil, accessibilité</b>	L'assistante sociale et la gestionnaire de paie ont été surprises de l'accueil à l'IME sans savoir où aller, pas de signalétique. La seconde ajoutant « la peur » que représente la première vision du château ainsi qu'une réflexion à mener pour envisager de déménager. Elle se questionne aussi sur ce qui motive l'isolement du personnel administratif avec le reste du personnel.	En revanche, un accueil « chaleureux » du personnel.
	<b>Modalité Prestations</b>	La référente qualité explique la plus-value des visites à domicile à deux avec l'assistante sociale pour créer du lien.	
	<b>Information et participation avec les enfants, les familles</b>	Les parents disent à l'assistante sociale qu'ils se sentent à l'écart, pas suffisamment pris en compte.  La référente qualité a été surprise de constater la qualité des échanges et d'implication entre les parents et l'équipe éducative jusqu'à ce que l'enfant devient majeur. A ce moment-là, il y a une césure. Les parents sont orientés vers l'assistante sociale pour mettre en œuvre les recherches de structures pour adultes.  La secrétaire du CAFS-SESSAD- SESAME est en lien avec les familles pour des questions administratives ou pour transmettre des informations par ou pour les éducateurs.	La référente qualité dit « <i>les familles, on ne les entend pas</i> ». Le personnel éducatif dit, d'après elle « <i>laissez-nous faire de 9h à 16h, on a la responsabilité de...</i> ». Elle ajoute qu'il n'y a aucune proposition pour que les parents puissent partager une activité ou venir voir ce qu'il se passe sur place.  Dans le cadre de l'évaluation interne, la référente qualité confie l'absence des familles voulue par les chefs de service.
	<b>Conditions matérielles</b>	Le responsable administratif et financier (RAF) a constaté les difficultés pour le personnel d'évoluer dans les murs ce qui expliquerait pour lui le nombre important de sorties. Les personnes jugent qu'il n'y a pas assez de véhicules.  La référente qualité pointe le manque de moyens pour gérer l'outil informatique notamment pour permettre la maintenance d'internet par l'apport d'une adresse mail pour chaque professionnel.	
	<b>Représentation de l'institution</b>	Le RAF indique l'absence de contact avec le tarificateur autre que par courrier pour les décisions administratives ou judiciaires. La gestionnaire de paie pense que l'association est insignifiante par rapport aux grosses structures comme l'ARI ou la Chrysalide. Une petite association gérée comme il y a fort longtemps. La référente qualité rencontre des difficultés pour passer du paradigme de « place » à « parcours » de l'enfant qui permet de penser davantage à son avenir.	La gestionnaire de paie qualifie la mentalité associative comme un « <i>carré arrondi [...]. Un rond qui rentre dans un carré</i> ».
<b>Stratégie et objectifs de l'institution</b>	<b>Missions</b>	Le RAF estime sa mission très large qui ne peut se partager par la taille intermédiaire de l'association malgré une charge de travail importante. La mission de la gestionnaire de paie lui apparaît claire. Pour la référente qualité, elle définit son rôle essentiellement	La référente qualité rencontre des difficultés pour faire comprendre et accepter son rôle qui, pour elle, est vue comme un rapporteur de la parole et des

		<p>comme de l'animation d'équipe.</p> <p>La secrétaire de direction remplit une fonction liée au ressource humaine. Elle a aussi un rôle d'assistante administrative auprès du directeur. La secrétaire du CAFS remplit une mission de gestion administrative des dossiers des enfants et de rédaction des compte-rendu de réunion. Elle a rencontré quelques difficultés de posture au début, pensant ne pas à avoir à informer les familles de la gestion des rendez-vous pour leur enfant. Le manque de fiche de poste n'a pas aidé. Encore aujourd'hui, elle rencontre des difficultés pour se situer dans l'organigramme. Elle a aussi un rôle d'assistance RH sur ses services.</p>	<p>actes des équipes et non comme animatrice d'un processus partagé.</p>
	<b>Représentation de la stratégie</b>		<p>Pour la référente qualité, elle caractérise sa mission aujourd'hui, comme « <i>mettre en œuvre les préco historiques, conduites à tenir qui n'ont jamais été menées à terme (projet ets, PPA, plan d'amélioration de la qualité...)</i> ».</p>
<b>Système culturel (évidences partagées)</b>	<b>Tradition, valeurs, savoir faire</b>	<p>L'assistante sociale aide les familles pour des démarches administratives domestiques. C'est une vision globale de l'accompagnement.</p> <p>Culture de la « <i>débrouille</i> » des équipes constatée par l'assistante sociale, de l'inventivité, du dynamisme ainsi qu' « <i>un côté bienveillant, de cohésion, d'harmonie</i> ».</p> <p>Pour le RAF, leur principale préoccupation est le bien-être des personnes accueillies. Pour le CA de l'AEB, c'est une gestion en bon père de famille. La référente qualité constate qu'une valeur importante de l'association est de garder les enfants en son sein.</p> <p>La gestionnaire de paie appuie sur le besoin de confiance entre salariés.</p>	<p>La référente qualité informe de l'absence de projet associatif qui n'aide pas à une lisibilité pour le personnel des valeurs de l'association. A son arrivée, elle a proposé de commencer par ce projet mais le directeur lui a demandé de commencer par les supports à formaliser en lien avec les professionnels.</p> <p>La secrétaire de direction est témoin de la banalisation de la violence des enfants vers le personnel par ce dernier. La violence est considérée comme normale.</p>
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>	<p>Beaucoup basé sur l'oralité. L'assistante sociale trouve qu'il manque de temps d'échange avec les chefs de service pour évoquer les problèmes d'organisation, de coordination. Elle est libre de choisir les réunions d'équipe qu'elle souhaite investir. Cependant, l'éparpillement et l'empiètement des réunions de synthèse sur les réunions d'équipe, limite davantage les possibilités d'intervention. Elle manque de repères, ne sachant pas s'il existe des ordres du jour. Son seul repère est un tableau sur lequel est noté les intervenants qui vont participer à la réunion d'un groupe en particulier ou lorsqu'elle a demandé qu'un sujet soit abordé.</p> <p>La gestionnaire de cas regrette le manque de communication avec les enfants et les familles. Elle propose des réunions générales pour qu'au moins tout le personnel se rencontre et permette de connaître l'activer de chacun. Elle évoque souvent dans ses propos un manque de cohésion entre l'équipe administrative et éducative.</p> <p>La référente qualité estime qu'il n'y a pas de communication entre la gouvernance et le personnel.</p> <p>Elle pense qu'il serait intéressant que chaque salarié puisse bénéficier d'une adresse mail notamment pour aider à la rédaction du PPA.</p>	<p>La gestionnaire de paie a mis en place un système de rendez-vous avec difficulté au début pour structurer les entretiens et renforcer la confidentialité.</p> <p>La secrétaire de direction estime que toute fonction au CEPES « travaille pour les enfants ».</p>

		<p>La secrétaire de direction estime que la communication entre le personnel support est de qualité. En revanche, avec le reste du personnel, elle se sent isolée depuis que le personnel administratif se situe en dehors des locaux dédiés aux enfants.</p> <p>Pour le CAFS-SESAME-SESSAD, il existe un cahier de réunion qui permet de récolter toutes les informations. Ce cahier est manuscrit et détruit régulièrement en raison de ce mode de fonctionnement.</p> <p>La secrétaire du CAFS-SESAME-SESSAD regrette le manque de lien avec le personnel administratif du château.</p>	
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>	<p>Il n'y a aucun outil d'information interne (lettre, intranet...).</p> <p>La référente qualité explique un système de cloisonnement de l'information. Lorsque des groupes éducatifs modifient des systèmes d'organisation, des outils qui sont généralisés sur la totalité de l'établissement, il n'y a pas de diffusion de l'information. Cela reste dans le cadre du groupe.</p> <p>Pour les salariés, la secrétaire de direction regrette qu'il ne soit pas délivré systématiquement le livret d'accueil qu'elle a rédigé.</p>	<p>Pour l'intégration du prélèvement à la source, l'information a été transmise 3 mois avant.</p> <p>La gestionnaire de paie est attentive à ce qu'aucune information concernant les enfants lui soit confiée par le personnel qu'elle rencontre.</p> <p>La secrétaire de direction explique que pour elle, les secrétaires représentent « le fils rouge » en terme d'informations et d'organisation. Opinion confirmée par la secrétaire du CAFS qui se positionne comme la médiatrice entre les professionnels mais aussi les chefs de service.</p>
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>	<p>L'assistante sociale sait qu'il existe des conventions sans connaître les partenaires concernés ni où elles seraient stockées.</p> <p>Pour la référente qualité, il n'y a pas de partenaire mais des prestataires. Il y avait un art-thérapeute comme partenaire mais le contrat n'a pas été renouvelé parce que cela ne convenait pas à certains professionnels. Elle estime que c'est au détriment des enfants.</p>	
	<b>Interactions avec le réseau</b>	<p>Difficulté pour l'assistante sociale de travailler en réseau qui semble ne pas exister dans son domaine. Même constat, entre les différents professionnels des autres structures de l'association sauf avec son homologue de l'EEAP.</p> <p>La référente qualité illustre l'absence de savoir-faire des équipes pour travailler en réseau par l'expérience d'une équipe éducative d'un foyer qui a profité de la ferme sans qu'il n'y ai des temps de partage, même pas le repas. Elle l'analyse par une volonté de rester dans un entre-soi qui rend difficile des initiatives par un personnel motivé.</p>	
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	<p>L'assistante sociale n'a pas de formation sur l'autisme malgré sa volonté de s'y inscrire. Elle n'a pas bénéficié d'un temps de préparation à son arrivée.</p> <p>La gestionnaire de paie ne bénéficie pas de réseau pour entretenir son savoir. Elle est autodidacte en se référant quotidiennement aux informations détenues sur internet.</p> <p>La référente qualité constate que le personnel éducatif est tout le temps dans le mouvement, dans l'action permanente qui est lié aux personnes. Une situation qui est aussi observée au</p>	<p>Elle s'informe de manière personnelle. Elle sollicite les personnes ressources de l'association (psychologue, homologue).</p> <p>La gestionnaire de paie trouve que l'accompagnement des enfants est davantage basé sur le</p>

		<p>niveau de la gouvernance : « <i>On pense trop en interne : l'avenir des enfants c'est de récupérer la MAS et créer ensuite un Ehpad (rire). [...] Pourquoi penser ?</i> ». Elle pense qu'il est possible de faire évoluer les choses par l'intermédiaire des chefs de service, nouvellement embauchés. Ces derniers seraient plus enclin à s'impliquer dans la réflexion, le sens des actes posés, contrairement aux plus anciens qui s'attachent essentiellement à la dimension organisationnelle du travail.</p> <p>La référente qualité explique que les familles d'accueil ne sont pas présentes aux réunions de synthèse afin de « <i>les protéger du contre-transfert</i> » ou parce qu' « <i>elles ne savent pas faire</i> » (dixit les éducatrices).</p>	<p>plan éducatif que médical.</p> <p>La référente qualité pense que ce n'est pas le temps de se consacrer au sens du travail mais de mobiliser les équipes pour faire évoluer les pratiques. Elle analyse ce changement comme une démarche « hyper violente » pour les équipes qui « <i>remet en question le professionnel...</i> ». Le dysfonctionnement n'est plus remis à leur hiérarchie pour qu'elle trouve une solution. D'une manière globale, elle analyse le fonctionnement actuel comme une organisation individualisée. Chaque équipe, voire chaque professionnel agit de manière isolée. Elle estime que « <i>Ca fait beaucoup de chose qui leur tombent sur la tête</i> ».</p>
<p><b>Technique de gestion</b></p>		<p>La gestion des tâches de l'assistante sociale se fait de manière autonome. Elle critique l'inertie des prises de décisions demandant l'avis des différentes disciplines (éducative, thérapeutique,...). Elle l'analyse par des intérêts différents qui génèrent une temporalité différente. Cela peut aller jusqu'à retarder le départ d'un jeune majeur qui prend la place d'un mineur.</p> <p>Pour le RAF, le CA de l'AEB gère l'association en bon père de famille.</p> <p>Le personnel éducatif estime que la réalisation des travaux prend beaucoup de temps parce que la demande doit être faite auprès des chefs de service qui font remonter au directeur, qui s'entretient avec le personnel technique avant de prendre sa décision.</p> <p>Aucun personnel technique ne supervise l'exécution des travaux réalisés par des entreprises sauf de manière volontaire par celui que nous avons interrogé, le plus ancien dans le poste et ancien responsable technique.</p> <p>La gestionnaire de paie regrette l'absence de fiche de poste voire de pouvoir consulter la convention collective.</p> <p>La référente qualité fait état du manque d'organisation et de cohésion dans les équipes. Exemple d'un éducateur référent qui ne sera pas présent à la synthèse qui concerne un jeune dont il est référent parce qu'il n'a pas été remplacé et qu'il a oublié. « Et le manque de cohérence puisqu'elle dit que c'est elle qui lui rappelle et non le chef de service.</p> <p>Elle évoque également le manque de formalisation des organisations en prenant son exemple comme illustration : avant ce poste, elle était assistante sociale et figurait toujours comme tel dans l'organigramme.</p> <p>La secrétaire de direction nous confie que le Président « <i>en avait marre [du nombre important d'arrêt maladie]</i> ». Elle pense que c'est dû au mal être du personnel. Qu'il faudrait « <i>plus de référent bientraitance [...]</i>. Actuellement, il n'y en a pas. Il y en avait ». S'ajoute le turn-over des directeurs (12 depuis 1996).</p>	<p>Concernant l'organisation des travaux, le personnel technique estime que la gestion est bien meilleure depuis que les décisions concernant les travaux et leur priorité incombent uniquement au directeur. Quant à l'organisation du travail et des techniques à utiliser, cela se passe de manière collégiale.</p> <p>Le personnel technique sera sollicité à la prochaine commission de sécurité par l'intervention de son responsable. Il est aussi en lien avec le Conseil d'Administration pour les travaux.</p> <p>La référente qualité pense qu'il y a beaucoup de chantiers à engager et qu'il faut prioriser (cadre réglementaire, la recherche de sens, les commandes, ce qui va demander du temps.</p> <p>La secrétaire de direction informe du vivier de remplaçant pour ne pas laisser les équipes en sous-effectif.</p> <p>Elle témoigne de l'équilibre qui est en train de s'installer au niveau de la direction qui, pour elle, « <i>soulage tout le monde</i> ». Elle évoque aussi son rôle de gestion du plan de formation pour lequel elle arrive à</p>

			<p>mobiliser 5 fois plus de fond que prévu par des astuces personnelles. Le plan est organisé sur un fonctionnement biannuel : une année pour les formations collectives et une autre individuelle. Après avoir récolté les souhaits du personnel, l'encadrement effectue un premier tri qui est présenté au CSE. Elle explique que le directeur favorise les formations sur l'autisme surtout pour les nouveaux.</p>
	<b>Méthodes et processus d'intervention</b>	<p>C'est l'assistante sociale qui assure l'organisation des différents séjours ainsi que des structures adultes pour les orientations.</p> <p>La gestionnaire de paie pense qu'elle participe indirectement au travail auprès des enfants en étant rigoureuse dans son travail qui permet au personnel de se « <i>libérer de cette partie administrative</i> ». Cela participe à la qualité du service rendu : avoir « <i>le même objectif [pour] mettre une qualité en place</i> ».</p> <p>La référente qualité analyse l'évolution des pratiques comme une implication encore trop centrée au niveau de la direction, « <i>...remettre les équipes sur le questionnement [...], s'interroger sur comment on travaille, qu'est-ce que l'on peut améliorer</i> ».</p> <p>La secrétaire du CAFS-SESAME-SESSAD trouve que le travail réalisé est intéressant alors qu'il lui avait été présentée une association en difficulté mais qu'il serait nécessaire de le mettre en lien avec le projet de service sans « <i>se braquer</i> ».</p>	<p>La référente qualité trouve que chaque intervenant « <i>reste sur son pré carré</i> » sans réflexion collective. L'absence de projets collectifs formalisés contribue pour elle à ce manque de perspective collective. Pour elle, il manque des coordinateurs officiels. Certains éducateurs jouent ce rôle de manière informelle.</p>
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>	<p>Il n'y a pas de fiche de poste. Pour la gestionnaire de paie, tout le personnel éducatif fait la même chose malgré des diplômes différents. La référente qualité témoigne de la demande de référent métier par le personnel éducatif.</p> <p>La référente qualité met en avant sa difficulté à intervenir au regard de sa place (responsabilité à propos de la qualité mais non cadre) et de son manque de légitimité pour agir (note de service, intervention auprès du personnel).</p>	
	<b>Délégations</b>		
	<b>Définition des responsabilités</b>		
<b>Système des acteurs</b>		<p>L'assistante sociale recherche de la fluidité dans la communication avec les autres professionnels et les partenaires. Elle développe des outils de communication afin de favoriser une vision globale des situations.</p> <p>Référente qualité pense que l'évolution des services et établissements passe essentiellement par la mobilisation des personnes. Le cadre légal formalisé n'est qu'un outil. De s'appuyer sur les nouveaux professionnels, « <i>il y a un phénomène de groupe qui est en train de se produire [...] qui prend bien</i> ».</p> <p>La secrétaire de direction précise qu'elle ne s'occupe pas du DUERP pour tous les ets. Ce sont les élus qui s'en chargent.</p>	<p>Pour l'assistante sociale il est difficile d'intégrer une vision globale dans une organisation repérée avec 2 chefs de service qui ont une vision opposée sur cette façon d'agir.</p> <p>La référente qualité explique le contraste entre le travail de mobilisation du personnel sur l'IME et l'EEAP. Le premier, plus facile parce qu'elle était précédemment assistante sociale, pour le second, elle doit se faire connaître et expliquer sa fonction. S'ajoute la réticence d'une partie du personnel à s'engager vers une co-</p>

			<p>construction de l'évolution des pratiques de peur que leur engagement ne soit pas suivi d'un retour par la direction. « <i>Il y a tout un travail de confiance à faire</i> ». Un changement de pratique puisque les espaces de réflexion sont minces (réunion d'analyse de situations).</p> <p>Autre point de tension, celui lié aux statuts des professionnels avec des clivages entre métiers. Une situation qui est qualifiée de violence par la secrétaire de direction en charge depuis des années du suivi du DUERP.</p> <p>S'ajoute les tensions entre les familles d'accueil et les éducateurs à propos de la légitimité de ces dernières à apporter des conseils aux familles (« C'est des gamines qui viennent me reprendre »), considérées comme n'ayant « pas inventé l'eau chaude » (dixit les éducatrices). La secrétaire du CAFS-SESAME-SESSAD confirme le besoin d'améliorer la communication entre les deux fonctions. Elle trouve que les éducateurs, présents depuis longtemps, rencontrent des difficultés pour évoluer. Elle trouve que cela influe sur la qualité du travail. Il manque un regard plus global.</p> <p>La secrétaire de direction évoque les tensions passées avec le directeur lors de son arrivée. Elle trouvait qu'il n'avait pas les compétences avant sa formation et qu'elle se permettait de lui expliquer ce qu'il devait faire ce qu'il n'appréciait pas. D'après elle, cela va mieux depuis sa formation de directeur, même si « le budget, c'est pas son truc ».</p>
--	--	--	---

Annexe n°18 : Grilles de synthèses des entretiens partenaires

Thème	Sous thème	Concordance	Dissonance
<b>Prestation</b>	<b>Accueil, accessibilité</b>		
	<b>Modalité Prestations</b>	Temps de loisirs pour les enfants, prise en charge totale	
	<b>Information et participation avec les enfants, les familles</b>		
	<b>Conditions matérielles</b>		
	<b>Représentation de l'institution</b>	Peu ouverte, peu visible	
<b>Stratégie et objectifs de l'institution</b>	<b>Missions</b>	Apporter du bien être aux enfants et un espace de socialisation	
	<b>Représentation de la stratégie</b>	Pas de représentation de la stratégie, ni du projet de l'association Pas de visibilité des autres établissements ou services.	
<b>Système culturel (évidences partagées)</b>	<b>Tradition, valeurs, savoir faire</b>	Observation et adaptation du personnel au handicap Humanité des professionnels Connaissances du personnel du handicap : <i>«Ils s'adaptent très bien à son handicap il est bien pris en charge.»</i>	<i>« Pas de transfert car ils ne se sentent pas en lien avec son handicap ».</i>
<b>Système d'information et de décision Dynamiques de communication interne</b>	<b>Outil de communication</b>	Communication orale	
	<b>Modalité de traitement de l'information</b>	Peu ou pas de communication organisée. Information informelle lors des temps d'activité Communication absente avec l'autorité de tarification	
<b>Système d'information Dynamiques de communication externe</b>	<b>Convention de partenariat</b>	Convention financière de partenariat Absence de projet éducatif dans les conventions ou d'objectifs pédagogiques	
	<b>Interactions avec le réseau</b>		
<b>Outils, méthodes et processus</b>	<b>Techniques cliniques</b>	Peu de visibilité sur les techniques mais bienveillance du personnel repérée.	
	<b>Technique de gestion</b>		
	<b>Méthodes et processus d'intervention</b>	Engagement très fort des professionnels Motivation et sens qui se perd dans certaines activités <i>« y'a pas ce problème, je pense que c'était les éducatrices qui ne voulaient pas y aller (en parlant de l'équithérapie).. ça je le constate »</i>	
<b>Système structurel</b>	<b>Statuts</b>	Pas de connaissance de l'association Quelques contacts avec le directeur	
	<b>Délégations</b>	Communication les équipes lors des activités.	

		Peu ou pas de relations avec les chefs de service	
	<b>Définition des responsabilités</b>		
<b>Système des acteurs</b>			

**Focus administrateur 3/05/19**

- Présentation :  
Excusé M B président, M B vice-président de l'AEB (APAJ hauts de seine Première CDES, président de l'APJ, ARI trésorier pendant 5 ans.), Parent « d'un bébé autisme de 55 ans ». Création d'une MAS.  
Raymond instituteur à l'IME pendant 9 ans ES MAS polyhandicap, ITEP Marseille, Foyer DI. Secrétaire  
JF S. : trésorier depuis 7 ans, directeur d'agence au crédit coopératif. A connu l'association il y a 11 ans. Le président a demandé au banquier de venir. A un neveu handicapé.

Chargé des établissements : On avait décidé d'échanger avec les établissements. Banque du CEPES

Présentation de notre intervention et du diplôme d'ingénierie sociale :

- Présentation du projet associatif, Valeurs, convictions, Projet politique :  
« Il y a une chose qui est importante ici on est très présent on se réunit une fois par semaine pour voir ce qui se passe dans les établissements.  
A bien aidé au bon fonctionnement des établissements.  
Le président et vice-président ont vécu seul cette évolution.  
Un CA avec un ancien pédiatre et des parents de l'IME, L'EEAP, d'autres personnes ayant un lien avec la carsat, la sécu. 12 ou 13 personnes au CA ».  
Autre vice-président qui est avocat.

Projet associatif :

A la question du projet associatif une administratrice répond « Vous n'avez pas une petite idée au travers des entretiens » ?

« Pour nous ce qui est important ce sont les enfants et les familles. Qui connaît le mieux les enfants que les familles. Il doit y avoir une osmose entre les familles et les éducateurs. Les enfants passent d'abord. On est là pour améliorer quel que soit leur âge ils peuvent toujours apprendre.

Toutes les semaines on voit le directeur et les chefs de service, on peut donner des orientations et on voit ce qui marche et marche pas.

La socialisation du handicap, que ça devienne des gens comme tout le monde, qu'ils aient une place comme tout le monde.

On est très attentif à ce qui se passe, on est à l'écoute de la demande de moyens, soucieux du budget. Qu'on ait des gens avec des diplômes pour être adapté.

L'association a voulu qu'il y ait des professionnels dans le CA. Il faut qu'il y ait un mélange de professionnels.

Il y a une volonté que l'enfant soit au centre mais ce n'est pas toujours facile de mettre l'enfant au centre.

Un administrateur qui était instituteur raconte une anecdote de ce que c'est l'accompagnement particulier. Il y a le souci de former les plus possible les accompagnants et puis on a eu une directrice qui a commencé à éloigner Madame C qui venait nous soutenir dans la réflexion.

La bonne volonté ne suffit pas il faut qu'il y ait des personnes qui accompagnent.

Il ne faut pas qu'il y ait un turn-over trop important auprès des enfants car les enfants ont besoin de repères. Quand il y a un turn-over c'est forcément des questions de budget. Il parle du personnel qui s'est installé ici pas de turn-over ce n'est pas bon mais ça peut maintenir des pratiques qui ne sont plus bonnes »

- Représentation en interne et en externe : quelle image et importance de cette image, représentation de leur service :  
Pas de réponse sur ce point.
- Leurs attentes, quelles sont les orientations et les perspectives ?

« Il y en a eu plusieurs le CEPES n'est pas un long fleuve tranquille. Aujourd'hui avec la nomination de Mr P comme directeur on a une certaine stabilité et d'ailleurs au niveau de l'absentéisme c'était au rouge.

Quand on travaille avec des gosses comme ça on doit travailler avec des personnes stables car ils ont besoin de repères.

L'ARS c'est l'état dans l'état. L'ARS et la non présence de l'état est un problème sur les bouches du Rhône.

Dans d'autres établissements un administrateur qui était banquier voyait les ARS mais pas dans les bouches du Rhône.

Mauvaise gestion de l'état ce n'est pas normal qu'il n'y ait pas de l'état. On pourrait attendre des remerciements car nous accueillons des enfants que personne n'accueille.

Le directeur a un lien avec l'inspecteur de l'ARS mais pas de manière régulière.

Pour faire changer l'agrément de l'IME il a fallu combien de lettre et d'appel. Le CEPES a sollicité l'ARS.

On ne connaît pas le président de l'ARS, il a changé et on n'est pas informé officiellement.

On imaginerait un échange une fois par an mais on les voit au tribunal comme ça c'est plus simple.

Globalement c'est une généralité le directeur des services du département sont très présents.

Présence des départements qu'on ne trouve pas au niveau de l'état.

L'ARI quand ils font leur CPOM ce n'est pas au niveau de l'ARS qu'ils vont c'est au niveau du ministère.

Le CPOM c'est une perspective.

Il y a des associations qui font des CPOM et laissent périliter certains établissements.

Tous les ans on va discuter avec la justice notre budget. Il y a eu une rencontre avec les ARS et ils ont tenu compte des demandes pendant un an ou 2, puis plus et aujourd'hui on retourne au tribunal et on gagne.

Il y a 15 ans l'inspecteur venait et discuter les prix de journée. Désinvestissement de l'état sur un territoire saturé.

L'EEAP rencontre d'autres EEAP mais pas de rencontre inter-association.

Pas le temps de rencontre d'autres associations pour partager car bénévole.

Sur le territoire il y a 2 grosses associations l'ARI et la chrysalide. On réfléchit aux choix mais on veut garder notre singularité.

Il y avait des liens avec d'autres associations mais il y avait des affaires internes dans Serena.

On est ouvert à tout mais il faut nous présenter quelque chose de correct.

On est exigeant, on veut bien aller avec d'autres mais on veut conserver pour le moment nos structures. Avec la volonté d'investir. On voudrait déménager l'IME l'association a un patrimoine. Ce patrimoine a permis de créer un centre de loisir sans que ça coûte un centime à l'état.

Il y a une problématique immobilière un peu compliqué pour déménager l'IME ».

- Déclinaison en termes de gouvernance : place dans l'institution, avec la direction, avec les équipes, avec l'organisme de tarification, organisation :

« C'est la grande difficulté car il faut avoir un service qui doit être capable de transmettre. Quand M P a été embauché comme directeur, on a précisé les choses car l'association n'intervenait plus directement auprès des salariés. On voit M P tous les vendredis. On a voulu faire ce distinguo. Ça s'est traduit par l'association ne veut plus nous recevoir. On avait du lien par l'intermédiaire du CSE. Il y a peu de question sur ces instances sur le devenir, le budget. On est ouvert mais ça passe par la gestion de M P. Il y avait des élus syndiqués bien formés maintenant on a des gens qui se font élire pour avoir un statut pas toujours fait dans la légalité. Il y a une chose de base lorsque les délégués du personnel formés par des syndicats. Site internet du CEPES c'est un élément qui doit être finalisé. Un administrateur revient sur une information donnée en comité de suivi sur un groupe de recherche sur l'infirmité cérébrale qui mettait en place des colloques. Ça a duré 30 ans et ça tenait aux personnes. L'association s'est replié sur S. à Hyères. Il y a aussi le prix d'embauche des psychiatres, des kinés, des directeurs. C'est une question d'argent. Des journées comme ça demande de l'investissement. Dans l'idéal ils aimeraient pouvoir recommencer ça permettait de rayonner. Les membres du CA demandent si un exemplaire de notre étude leur sera remis. A cette question nous répondons qu'il est prévu que nous remettons un exemplaire au commanditaire ».

## Annexe n°20 : Compte rendu des réunions des comités de suivi

Comité de suivi 6/03/19

Présents : Mme L Éducatrice spécialisée SESAME, Mme H Éducatrice spécialisée SESSAD CAFS, M C Éducateur spécialisé IME, M P , directeur, M D pédopsychiatre IME, SESSAD

CAFS, Mme S Référente qualité, M C papa de ZOE EEAP, Mme P cheffe de service EEAP, M F chef de service SESSAD/ SESAME/ CAFS, Mme V, maitresse de maison IME, M C, chef de service IME, Mme D, administratrice AEB

- Tour de table et présentation de l'étude.

Les salariés de l'EEAP souhaitent être présents. Ils s'excusent pour des raisons de complexité d'emploi du temps le mercredi. Nous présentons le DEIS, le contenu la formation et comment l'étude entre dans ce contenu.

Présentation de notre objet d'étude et nous répondons aux différentes questions sur l'objet d'étude. Les questions de salariés s'orientent vers le lien avec la démarche qualité en cours dans l'établissement. Nous précisons que notre choix d'aborder la qualité de manière transversale nous permet d'avoir une image plus large avec le point de vue de l'ensemble des acteurs.

Certains salariés questionnent si cette étude pourrait avoir un impact en termes de perspectives et modifications sur l'organisation. Nous expliquons qu'elle nous conduira à faire des propositions ou préconisations au vu de nos constats et que ce sera à l'association et à la direction de s'en saisir ou pas.

Certains salariés inquiets questionnent autour de l'absorption de l'association (fusion) par d'autres établissements.

Nous expliquons que nous avons cerné les enjeux généraux du secteur et que cette étude va conduire à mener un travail jamais accompli jusqu'aujourd'hui et qui nous impose une méthodologie de recherche et une rigueur qui peut apporter à tout un chacun quelque chose.

Les salariés expriment leur satisfaction d'être associé. Un éducateur nous dit qu'il sera important de voir les cadres, les administrateurs pour parler de la pratique.

Nous remercions l'ensemble des personnes pour leur participation au comité de suivi dont nous rappelons le fonctionnement. C'est une instance de consultation ouvert.

Nous présentons la méthodologie de la conduite de l'étude. Un papa présent demande que l'ensemble des familles soient informées de notre présence dans les établissements afin que les familles puissent prévenir leurs enfants. Il précise qu'il est important de communiquer avec les familles.

Nous précisons nos outils d'enquête.

Une personne déjà interviewée a apprécié l'entretien et a trouvé l'expérience positive pour la pratique.

Une personne aborde la question de l'histoire qui est transmise et celle qui est vécue ainsi que l'influence de ce qui reste ou pas.

La question de l'identification du CEPES/ Edmond Barthélémy est abordé et il est mis en avant que l'IME n'a pas de nom.

Clôture du comité de suivi et annonce du prochain comité à mi-parcours avec restitution des premiers résultats.

Prochaine date comité de suivi le 25/04

Comité de suivi du 25/04/19

Présents :

Mme Calendrin, M Guglielmi, Mme Senes, M P directeur, Mme D Administratrice, M D secrétaire administrateur, Mme P EEAP, Mme L EEAP, Mme P CDS EEAP, M C papa EEAP, Mme C maman EEAP, Mme F maman EEAP, Mr D IME/ SESSAD, Mme L Sésame, Mme G EEAP, Mme L EEAP.

Excusés : La référente qualité est absente pour maladie, le chef de service de l'IME en congé et le chef de service du CAFS, SESSAD pour des raisons personnelles.

- Tour de table de présentation

Rappel du contexte de notre intervention et des modalités de conduite de notre étude. Rappel des fonctions du comité de suivi.

L'objectif de ce 2eme comité de suivi et de faire un point d'étape intermédiaire et de solliciter et demande le soutien du comité de suivi afin de répondre aux questions.

Au rappel de la méthodologie présentée, un parent demande combien de familles ont été rencontrées et comment elles ont été sélectionnées.

A cette question, il est expliqué la liste fournie par le directeur permettant d'avoir une représentation équitable sur tous les établissements. Par ailleurs, suite au précédent comité de suivi où il a été décidé d'informer l'ensemble des familles par courrier de la démarche en cours, d'autres familles ont souhaité être interviewées. Nous expliquons que nous avons répondu favorablement à cette demande.

Au cours de la présentation des premiers éléments d'analyse un membre du conseil d'administration intervient et reconnaît que les compétences professionnelles ne sont pas valorisées en interne et à l'externe.

Sur le point d'analyse que les établissements ont une identité propre à chaque établissement, une éducatrice intervient sur le fait que ça s'explique car les établissements ont des publics bien spécifiques.

Nous précisons que nous entendons différence de public mais néanmoins repérons que des éléments communs pourraient exister.

Nous poursuivons la présentation des éléments d'analyse et présentation des questionnements sur la qualité.

Une éducatrice explique l'évolution de l'institution en décidant de garder le public jusqu'à ce qu'ils trouvent une solution. Elle est présente depuis 24 ans dans l'institution et apporte son témoignage concernant les places en MAS (maison d'accueil spécialisée) qui étaient systématiques. Elle constate qu'aujourd'hui il y a moins de place. Elle analyse cela par des critères de sélection plus difficiles, jusqu'à juger ce comportement comme une « ségrégation des jeunes ».

Elle explique ensuite que l'équipe essaie de créer des liens en accompagnant les jeunes.

A propos de l'évolution du public, elle explique que les équipes ont bénéficié de temps de réunions sur le statut des jeunes adultes et de la particularité de l'accompagnement d'un public plus âgé.

Une administratrice explique que c'est tellement évident que l'institution gardent les jeunes quel que soit leur âge tant qu'il n'y a pas de solution que ce choix n'a pas été pensé il s'est installé au fil du temps.

Le directeur précise qu'il est compliqué de penser l'accompagnement de 6 à 34 ans, « c'est la réalité des institutions ».

Une éducatrice dit que le support de travail c'est l'individu et que c'est ça la valeur du CEPES.

Une administratrice explique qu'une passerelle a été pensée et est en cours de réflexion avec l'achat de la Bastide de Melia pour accueillir les jeunes les plus âgés.

Concernant les réunions nous relevons qu'elles nous semblent comme étant trop dans un entre soi. Une éducatrice précise que ce n'est pas que de l'entre soi que c'est un espace d'échange mais en intra.

L'administratrice explique qu'il y a des années, l'association organisait des colloques où elle faisait venir des intervenants et invitait des professionnels du secteur à échanger sur un thème défini. Ces instances d'échanges demandaient une grosse organisation mais permettait à l'association de s'ouvrir et de faire reconnaître à l'externe les compétences internes des professionnels. Ce projet s'est arrêté avec un changement de direction.

Sur le point manque de repérage et de compréhension de l'action associative (manque de connaissance et de repérage des membres de la gouvernance, du projet associatif, des valeurs et sens des décisions politiques) un parent dit qu'il a mis du temps à comprendre ce qu'était l'association. Plusieurs idées émergent pour faciliter la connaissance des familles et du personnel : trombinoscope, journée d'accueil des nouveaux salariés et nouvelles familles avec présentation du projet associatif.

Les familles insistent sur le fait qu'il est nécessaire que des efforts de communications soient fait car elles ne connaissent pas et ne savent pas où rechercher les informations et qu'ils ne savent pas où, quand et comment interpeller le CA.

L'administratrice précise que la gouvernance ne se compose plus seulement de parents mais qu'elle s'est professionnalisée le justifiant par le besoin de compétences accru pour défendre les budgets et les actions en justice.

Une éducatrice exprime l'intérêt que représente ce comité de suivi avec la présence de tiers permet ces échanges et cette connaissance.

A propos des actions en justice, il est questionné le fait que ce soit une stratégie. En lien avec l'évolution de la tarification et la signature prochaine d'un CPOM, il est soulevé le fait que la stratégie associative doit être repensée.

A la demande des familles présentes nous expliquons le CPOM et les évolutions à venir pour les établissements en matière de tarification et l'importance d'une cohérence associative dans ces évolutions. Le directeur soulève le fait que c'est un avantage et un inconvénient d'avoir une association qui soutient la direction quand il s'agit de défendre le budget et qui n'hésite pas à venir au tribunal pour soutenir un contentieux mais représente en même temps un inconvénient par l'environnement conflictuel que cela génère.

La question de la place de l'association dans le territoire est abordée en lien avec les évolutions à venir et la nécessité de travailler en partenariat avec les acteurs du territoire.

Une éducatrice dit pour elle l'importance de se défendre et défendre le CEPES qui s'est construit une histoire.

Nous clôturons la réunion en précisant que nous communiquerons la date du dernier comité de suivi qui aura lieu courant Juin. Sur ce point une éducatrice demande s'il est envisagé de faire une restitution à l'ensemble des équipes. L'administratrice dit qu'elle soutient et qu'elle peut organiser une restitution avec l'association à la Bastide de Méliá avec l'ensemble du personnel et les familles.

Elle sollicite un rendez-vous afin que nous rencontrions le Conseil d'administration.